

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА / BEHAVIORAL ECONOMY

УДК 331.08

ПРОЧАН А.О.^{1*}

^{1*} кандидат економічних наук, доцент кафедри «Менеджменту і туризму», Хортицька Національна Академія, e-mail: anna_prochan@ukr.net

ХЕДХАНТИНГ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ

Мета. Робота присвячена аналізу основних термінологічних аспектів та засад відбору персоналу методом хедхантингу в управлінні підприємством готельного бізнесу. Об'єктом дослідження є система набору та відбору кадрів методом хедхантингу контексті ефективної діяльності підприємства готельного бізнесу. **Методика.** Методичною базою дослідження став системний аналіз і конкретно наукові методи: аналіз та синтез (для виділення окремих частин об'єкта дослідження, виявлення його якостей та змін), порівняльний аналіз (для виявлення подібності та відмінності), узагальнення (виділення загальних характеристик та особливостей об'єкта дослідження). Приведені в роботі положення і висновки являються результатом аналізу теоретичного і практичного матеріалу прикладних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів. **Результати.** Обґрунтовано сутність хедхантингу персоналу та розкрито аспекти його результативності в діяльності готельних підприємств. **Практична значущість** дослідження визначається можливістю якісної зміни діяльності готельних підприємств за допомогою використання запропонованого інструментарію застосування хедхантингу персоналу готелю та шляхів його удосконалення.

Ключові слова: хедхантинг; готельне підприємство; роботодавець; кадри; управління персоналом; відбір та найм персоналу

Постановка проблеми

Готельна індустрія безупинно розвивається і найцінніший ресурс даної індустрії - це персонал. Основна функція співробітників готелів - це взаємодія з гостями і надання якісних послуг та сервісу. Для кращої роботи з персоналом необхідно удосконалювати методи управління і способи його підбору, навчання, оцінки і мотивації.

Підбір, відбір і наймання персоналу для готельної сфери - складний і багатоетапний процес, адже робота в сфері обслуговування вимагає від кандидата визначеного рівня професійних компетенцій, так як успіх підприємства багато в чому залежить від людського фактора.

Технологія відбору та найму кандидатів в індустрії гостинності складається з наступних етапів [3]: визначення потреби в персоналі; розробка профілю компетенцій на основі наявної на підприємстві моделі компетенцій; складання та розміщення вакансії з урахуванням компетенцій і поведінкових індикаторів; вибір і використання певних джерел пошуку персоналу; вибір підходящих резюме; телефон спілкування з кандидатом і

запрошення кандидата на очна співбесіда; оцінка кандидата на етапі співбесіди; застосування асесмент-центру на етапі співбесіди; оцінка кандидата під час випробувального терміну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам хедхантингу, персоналу, управління персоналом, кадрової політики присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: Н.В. Ізюмцева, А.В. Карпенко, Т.Н. Лустина, Г.М. Мутенко, Д.В. Петракова, П.Х. Плецан, Л.І. Тертична, Ю.В. Ткач та інших вчених.

Проте існує ряд теоретичних і практичних проблем, які все ще залишаються невирішеними. Незважаючи на значну кількість публікацій, що висвітлюють окремі аспекти сучасних технологій управління персоналом, технологія хедхантингу потребує подальшої розробки.

Формулювання цілей статті

Метою статті є з'ясування сутності хедхантингу персоналу готелю, сучасних тенденцій його розвитку та обґрунтування

перспективності використання хедхантингу персоналу готелю в Україні.

Виклад основного матеріалу

За результатами дослідження [10] щодо ступеню складності пошуку потенційних співробітників сфери гостинності 50% респондентів погодилося з твердженням про те, що пошук потенційних висококваліфікованих фахівців в сфері гостинності є досить складним завданням; 18,75% погодились із протилежним. Таким чином, очевидно, що фахівці з персоналу в сфері гостинності стикаються з проблемами, пов'язаними з постійним залученням кваліфікованих кадрів. Щодо вибору джерел пошуку фахівців в готельному секторі, 31,25% спеціалістів із підбору персоналу надали перевагу підбору за рекомендаціями, 25% надають перевагу організаціям з пошуку кадрів / хедхантингу, 25% - рекламі в електронних ЗМІ, тобто веб-сайтів і 18,75% реклами в друкованих ЗМІ, тобто газет реклама, банерів і т. д. Це означає, що в індустрії гостинності хедхантинг як технологія підбору персоналу займає вагоме місце.

Інтелектуальна складова людської праці в сучасних динамічних умовах неухильно зростає, провідні підприємства висувають більш жорсткі вимоги до освіти і професіоналізму працівника. Менеджери повинні розробляти нові способи організації бізнесу, для чого і потрібні фахівці високого рівня. Таким чином, хедхантинг є одним з інструментів, що сприяють нарощуванню людського капіталу підприємства.

Хедхантинг з'явився в середині минулого століття в Америці як один із напрямів управлінського консалтингу і позначав один з видів кадрового бізнесу. Хедхантинг (від англ. Head-hunting - «полювання за головами»; executive search - «пошук керівників») - технологія цілеспрямованого пошуку і підбору менеджерів вищої ланки і ексклюзивних фахівців, переманювання висококласних працівників з однієї компанії в іншу за допомогою посередника (хедхантера) [9].

Хедхантери ведуть своє полювання виключно на справжніх гуру, суперфахівців в тій чи іншій області.

Основні переваги хедхантингу [5]:

- професійний підбір і пошук керівників вищої ланки;
- нестандартний творчий підхід до роботи;
- хедхантер на свої послуги дає гарантію.

Основні недоліки [5]:

- досить висока вартість послуг професійного хедхантера, а також тривалість виконання замовлення (інколи воно може тривати близько року).

У науковій літературі поняття хедхантингу ототожнюється з пошуком і підбором рідкісних як за фахом, так і за рівнем професіоналізму кадрів. Розповідаючи про хедхантинг, дуже важливо точно розуміти, що мається на увазі під цим поняттям. У класичному розумінні цього терміна кількість співробітників, найнятих таким чином, надзвичайно мала в масштабах всього ринку праці. Таких людей одиниці, як правило, це керівники вищої ланки, добре відомі на ринку. У рік таких «операцій» може бути кілька десятків. В основному вони укладаються на значні суми. Зазвичай винагорода складає 20-30% від сукупного річного доходу кандидата, хоча розмір гонорару може бути і вищим. Пошуком займаються висококласні фахівці, які знають всі тонкощі процесу переманювання. Універсальних методів захисту від подібної загрози в цьому випадку практично не існує, дуже багато залежить від конкретної особистості керівника, яким цікавляться хедхантери.

Інша справа - «переманювання» фахівців середньої ланки з одних компаній, що не можна назвати хедхантингом в чистому вигляді. Проте, роботодавці і кадрові агентства, зацікавлені в досвідчених фахівцях, нерідко шукають їх в інших компаніях. Фахівців, найнятих подібним чином, близько 20% на ринку. В даному випадку компанії можуть використовувати ряд методів, які істотно знижують ризик переманювання цінних співробітників. Найбільш поширений - домовленості між компаніями-конкурентами (партнерами) не переманювати фахівців один в одного. Крім того, співпрацюючи з тим чи іншим кадровим агентством, тим більше хедхантером, компанія отримує статус «недоторканності», що означає, що її співробітники не розглядаються як кандидати на чужі вакансії, якими займається агентство. Зазвичай компанії дотримуються таких умов [2, с. 100].

Хедхантинг використовується для пошуку дуже рідкісних і цінних фахівців (ключових менеджерів і спеціалістів) та передбачає: «якісний» пошук (за кваліфікацією, досвідом тощо) й отриманням всіх даних про кандидата; враховує особисті та ділові якості кандидата, особливості підприємства. Тобто основною рисою хедхантингу є те, що відбувається не вибір серед претендентів, а пропонується конкретному спеціалісту змінити місце роботи [4].

На думку Л. Чернишової, поняття хедхантингу можна розширити в такий спосіб: це одна з цілеспрямованих, сучасних технологій пошуку, підбору і переманювання виняткових за рівнем свого професіоналізму фахівців за виділеними параметрами замовника-роботодавця, які формують людський капітал підприємства, що підвищує рівень конкурентоспроможності і закріплює його позиції на ринку [9].

Практика свідчить, що до використання хедхантингу вдаються, коли потрібні фахівці здатні точно визначити стратегію розвитку бізнесу і належним чином забезпечити її реалізацію. Пошук подібних працівників може бути тривалим і складним, оскільки їх цінують там, де вони працюють в поточний момент. І поштовхом можуть стати лише нові можливості професійного розвитку та відкриття нових перспектив.

Хедхантинг буває двох видів. Найбільш складним є перший варіант, коли замовник вказує конкретне ім'я людини, яку бажає бачити у себе в компанії. Сутність другого методу підбору – хедхантер отримує інформацію про вимоги, що пред'являються до кандидата, і потім самостійно створює цілісний образ своєї «мішені» [7, с. 135].

Процес хедхантингу проходить у чотири етапи, наведені на рис. 1.

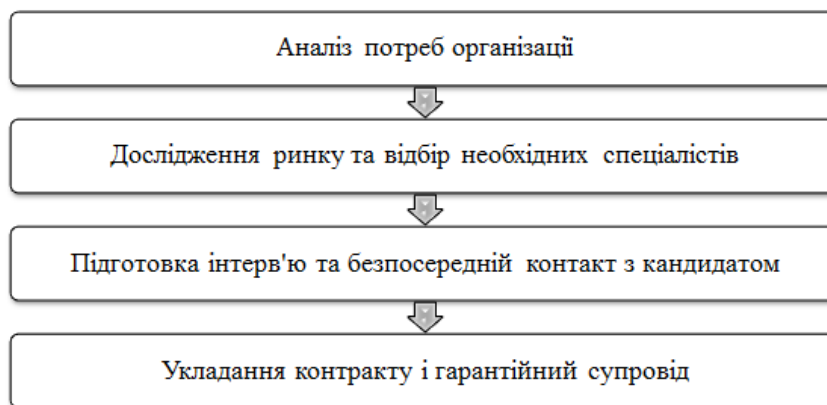


Рис. 1. Етапи процесу хедхантингу

Джерело: [1]

Сфера готельного бізнесу має високу плинність кадрів, тому для того, щоб правильно підібрати кандидатуру на посаду, хедхантеру потрібно ретельно дослідити динаміку ринку (у конкретному регіоні), тенденції його розвитку, рівень заробітної плати, конкурентів та останні зміни у сфері готельного господарства. На прикладах відкритої фінансової звітності деяких підприємств готельного господарства видно, що після працевлаштування нових кваліфікованих працівників, відібраних хедхантером, основні показники економічної діяльності підприємства, зростали на місяць мінімум утричі [8, с. 82].

Існують відмінності у вітчизняній і зарубіжній практиці використання хедхантингу. Основний параметр - це загальне ставлення до даного поняття. За кордоном, до нього ставляться з розумінням - все в рамках ринкових відносин. Хто зміг залучити і переманити потрібного спеціаліста - не засуджується. В Україні ж, за рахунок менталітету, вважається, що це не культурно, неетично і прирівнюється мало до незаконних методів. Страх і боязнь нового зупиняє багатьох талановитих людей. На підсвідомості залишився слід того, що тільки домогшись результату самим, виростивши самостійно людський капітал, можна домогтися якихось результатів.

Дослідивши різницю «хедхантингу» в Україні та за кордоном (табл. 1), відзначають наступні розбіжності по ряду параметрів.

Таблиця 1

Досвід застосування хедхантингу в Україні та за кордоном

Джерело: [9]

Параметр	Україні	За кордоном
Інформаційна основа	Дуже мала, потрібно самим створювати її чи купувати	Значно ширше інформаційне поле, довідники точніші і доступні
Технічне оснащення	Пошук можливостей зв'язатися з необхідним фахівцем - трудомісткий і займає багато часу. Методи різні.	Широкі технічні можливості вийти на потрібну людину.
Кадри на ринку	Внутрішній кадровий голод, хедхантинг без хедхантерів	Велика кількість фахівців, які самі є об'єктом для хедхантерів
Значення віддається	Особистому простору	Технологіям
Вік хедхантерів	25-35 років	Зазвичай більш зрілі люди, які пройшли менеджерську школу і школу життя, а також зрозуміли, що здатні якісно працювати в даному бізнесі
Вартість послуг	20-25% передбачуваного річного доходу шуканого фахівця, не менше 25 тис. грн.	25-35% від річної зарплати шуканого працівника, не менше 15 тис. дол. США
Кількість хедхантингових компаній	Десятки	Сотні

Основними споживачами хедхантингових послуг можуть бути готельні підприємства двох типів:

1) Підприємства, які вийшли зі стадії бурхливого зростання і розвитку і переживають стадію стабілізації. Їх завдання полягає в оптимізації бізнес-процесів і загального менеджменту. Для утримання ринкових позицій і подальшого розвитку їм потрібно все більше висококваліфікованих фахівців.

2) Підприємства, які інтенсивно розвиваються або знаходяться на стадії свого становлення. Таким потрібні менеджери, які мають серйозний досвід. Здатні розробляти стратегію розвитку підприємства, бізнес-процеси, підтримувати цілісність команди, працювати з інвестиційними проектами, а також вузькі фахівці, які могли б з'явитися одним їх головних конкурентних переваг організації.

Хедхантинг допомагає хорошим фахівцям зрозуміти, чого вони варті. Багато компаній не цінують своїх співробітників, використовують їх як робочий матеріал, ніяк не зацікавлюють, не мотивують їх.

Хедхантинг надає можливість перейти на роботу, яка більш влаштовуватиме працівника.

Висновки

Таким чином, в ході проведення аналізу застосування технології хедхантингу в готельному бізнесі можна зробити наступні висновки: для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці, необхідно мати у своєму розпорядженні високо професійних, кваліфікованих кадрів, виробляти і реалізовувати якісний продукт і ефективно управляти кадровим персоналом. Правильний підбір досвідчених і висококваліфікованих кадрів - ключ успіху будь-якого підприємства індустрії гостинності.

Володіння інструментом хедхантингу в галузі управління персоналом, а також розуміння можливостей і шляхів його використання в управлінській діяльності створює серйозні передумови для зростання конкурентоспроможності готельних підприємств.

PROCHAN A.O.^{1*}

^{1*} Ph.D., Associate Professor of the Department. "Management and Tourism", Khortitskaya National Academy, e-mail: anna_prochan@ukr.net

HOTEL STAFF HEADHUNTING

The purpose. The work is devoted to the analysis of the main terminological aspects and principles of personnel selection by the headhunting method in the management of a hotel business. The object of the research is the system of recruitment and selection of personnel by the method of headhunting in the context of the effective operation of the hotel business. **Methods.** The methodological basis of the research was system analysis and specifically scientific methods: analysis and synthesis (to highlight individual parts of the research object, identify its qualities and changes), comparative analysis (for similarities and differences), generalization (highlighting the general characteristics and capabilities of the research object). The provisions and conclusions presented in the work are the result of the analysis of theoretical and practical research materials of domestic and foreign authors. **The results.** The essence of personnel headhunting has been substantiated and aspects of its effectiveness in the activities of hotel enterprises have been disclosed. The practical significance of the study is determined by the possibility of a qualitative change in the activities of hotel enterprises using the proposed toolkit for the use of headhunting of hotel personnel and ways to improve it.

Keywords: headhunting; hotel enterprise; employer; frames; personnel management; selection and recruitment of personnel ation

REFERENCES

1. Pitajkina I. A. Zakonomernosti razvitiya gosudarstvennykh unitarnykh predpriyatij v rynochnoj jekonomike : avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk. Penza, 2006. 23 s.
2. Izyumtseva, N.V. (2017). Innovatsiyni metodi poshuku personalu. Yekonomika ta pravo, 3, 118–123.
3. Karpenko A.V., Basenko, K.A. (2017). Internet-rekruting v umovakh suchasnogo ukraïnskogo biznesu. Conference Proceedings of the II International Scientific Internet-Conference Modern Problems of Improve Living Standards in a Globalized World (December 8, 2017, Opole – Berdyansk – Tbilisi – Slovyansk – Kropyvnytsky), 499.
4. Lustina T.N., Panova A.G. (2018). Ispolzovanie sovremennykh personal-tekhnologiy v industrii gostepriimstva (na primere gostinichnykh predpriyatij goroda Moskvy). Servis plus, T. 12, 1, 33–45.
5. Mutenko G.M. (2018). Upravlinnya trudovim potentsialom promislovikh pidpriemstv : dis. kand. ek. nauk : 08.00.04. Mariupol.
6. Petrakova D.V. (2019). Sovremennye personal-tekhnologii v gostinichnom bi znese. Alleya nauki. Donskoy gosudarstvennyy tekhnicheskyy universitet, 1, 564–574.
7. Pletsan Kh.V. (2016). Zastosuvannya khedkhangingu v suchasnomu menedzhmenti industrii turizmu: sutnist, rol ta funktsionalni kharakteristiki. Gostinnist, servis, turizm: dosvid, problemi, innovatsii: tezi dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Kiïv, 196–201.
8. Tertichna L.I., Rogach, A.R. (2019). Khedkhanging yak perspektivna tekhnologiya poshuku visokokvalifikovanogo personalu. Problemi upravlinnya ta ekonomiki pidpriemstv v suchasnikh umovakh: Materiali KhV Mizhnarod. nauk.-prakt. konf., Kiïv.
9. Tkach Yu.V. (2020). Khedkhanging u sistemi vidboru personalu v goteli. Gotelno-restoranniy ta turistichniy biznes: realii i perspektivi: tezi dopovidey VI Vseukr. stud. nauk. konf, Kiïv.
10. Chernyshova L., Melnikova, Ye., Balenkova, K. (2016). Khedkhanging kak instrument formirovaniya chelovecheskogo kapitala dlya ukrepleniya konkurentnykh pozitsiy predpriyatiya. Naukoviy visnik [Odeskogo natsionalnogo ekonomichnogo universitetu], 10, 143-154.
11. Huda, K., Khan, R. (2014). Effective Recruitment Challenges Faced by the Hospitality Industry: A Study on Selected Star Rated Residential Hotels. *Economia. Seria Management*, 17, 210–222.

Стаття надійшла до редакції: 28.05.2021

Received: 2021.05.28