

Специфика подбора кадров для предприятий ОПК: недорого и сердито?



В блиц-опросе приняли участие директор по работе с ключевыми клиентами кадрового агентства «Юнити» Рустам Азатович Барноходжаев и генеральный директор ООО «КОНСОРТ» Михаил Юрьевич Богданов

Какие первоочередные задачи и действия по развитию кадрового потенциала ОПК реализует Ваше агентство до 2020 года?

Р.А. Барноходжаев: По управленческим кадрам — привлечение на предприятия ОПК руководителей и менеджеров, тесная работа со службами персонала предприятий ОПК, повышение привлекательности предприятий ОПК как работодателей.

По инженерным кадрам — привлечение инженеров разного профиля на предприятия ОПК, выстраивание карьеры инженеров, ориентированной на работу в ОПК.

Наша ценность в работе с предприятиями ОПК заключается не только в применении самых современных технологий поиска и оценки кандидатов, но и в том, что благодаря широкому охвату рынка мы видим в глобальном масштабе динамику движения кадров, основные российские и мировые тренды; понимаем, где лучше всего «забрасывать сети». Такой подход значительно повышает эффективность нашей работы, в том числе в решении кадровых проблем ОПК.

М.Ю. Богданов: Следует признать, что, несмотря на многократные попытки убедить ряд предприятий ОПК (в частности, «Ростехнологии») в целесообразности подключения кадровых агентств к поиску / подбору персонала, нам это пока удается нечасто. Но мы

активно продолжаем эту работу, и в последнее время наши призывы все чаще встречают отклик. Уже есть опыт участия в тендерах на оказание услуг по поиску и подбору персонала для компаний ОПК (например, ОАО «Авиационный комплекс им С.В. Ильюшина» и ОАО «Объединенная ракетно-космическая корпорация»). Мы намерены принимать участие в аналогичных тендерах, которые могут быть объявлены в будущем.

Однако независимо от того, как скоро и как широко наши призывы к сотрудничеству возымеют действие, мы постоянно работаем над обновлением и расширением базы данных управленцев высшего и среднего звена, инженерных и рабочих кадров, практический опыт которых в различных структурах потенциально позволяет им переместиться в сферу ОПК.

Приведите примеры успешного опыта работы агентства с кадровыми запросами предприятий ОПК за последние 10 лет: суть и формат запросов, качественные и количественные показатели эффективности.

Р.А. Барноходжаев: По управленческим кадрам — поиск руководителей первого и второго уровня для предприятий ОПК в области самолетостроения, двигателестроения, производства двойного назначения. Также мы провели поиск руководителей для проекта по выводу непрофильных предприятий

из состава Министерства обороны, консультирование руководителей предприятий ОПК относительно возможности привлечения управленческих кадров в ОПК, осуществили мотивацию управленческих специалистов и их привлечение на предприятия ОПК.

По инженерным кадрам: поиск редких инженерных специалистов в различных областях — проектирование авиационных двигателей, элементов конструкций, судостроение, консультирование руководителей предприятий ОПК по вопросам доступности и наличия редких инженерных кадров.

М.Ю. Богданов: По инженерному и рабочему профилям мы не работали, но был опыт поиска управленческих кадров для авиастроительного предприятия ОПК. Причем сразу хочу отметить, что предполагался переезд кандидата на должность в отдаленный город. Ни для кого не секрет, что все основные предприятия ОПК расположены за пределами Москвы, так что наши кандидаты, которые уже поработали или продолжают трудиться в регионах, прекрасно понимают, что работа главного технолога вряд ли предполагает сидение в офисе с видом на Кремль. Мы не считаем это сложностью, это скорее данность. Мы также искали кандидата на должность генерального директора для производителя электроники из сферы ОПК с опытом управления собственным (неконтрактным) производством, опытом ведения переговоров с государственными заказчиками.

Чем для Вас определяется успех в поиске подходящего кандидата? Есть ли тут особые секреты, и какие рекомендации по поиску редких специалистов Вы могли бы дать своим коллегам-кадровикам из ОПК?

Р.А. Барноходжаев: Успехом в поиске подходящего кандидата мы считаем высокую эффективность его работы у нашего заказчика. Найти кадры несложно. Намного сложнее найти такого специалиста, который будет продуктивен именно в корпоративной и производственной среде заказчика. В прогнозировании потенциальной продуктивности специалиста и заключается основная консалтинговая и творческая составляющая нашей работы. Наши ошибки могут очень дорого обойтись заказчику. В этой связи на первый план выходит знание и понимание тех производственных процессов, в которые в дальнейшем будет вовлечен специалист. Успех в поиске адекватного кандидата на должность закладывается на самом начальном этапе получения заказа, при оценке деятельности компании и подробном изучении вакансии.

Это особенно важно при поиске специалистов в условиях ограниченности рынка. Естественно, технология поиска таких кадров существенно отличается от обычной технологии рекрутинга, поскольку значительно возрастает роль анализа рынка, изучения особенностей специальности, понимания специфики. Трудно в двух словах описать всю технологию, но суть ее сводится к то-

му, чтобы искать специалистов «не там, где светло, а там, где ключи упали». Нужно понять, где они работают, какие мотивы могут их побудить поменять работу, обсудить эти мотивы с заказчиком и провести мотивационные переговоры со специалистом. Заказчику же нужно показать узость круга искомых специалистов, а также объяснить, что в процессе поиска мы охватили всех специалистов на рынке. Такие действия убедят заказчика, что он получает от нас лучшие кадры, имеющиеся на рынке.

М.Ю. Богданов: Конечно, главный показатель — выход сотрудника на работу и успешное прохождение им испытательного срока. Но есть и другие, важные для клиента показатели. Уложились ли мы в срок при поиске? Понимали мы заказчика с полуслова или нам приходилось все объяснять по многу раз? Присылали мы только тщательно отобранных, реально подходящих по компетенциям кандидатов или заказчику пришлось отсмотреть толпу совершенно не нужных кандидатов? Помогали ли мы клиенту и кандидату договориться? Полностью ли мы соблюдали все условия конфиденциальности? Были ли кандидаты готовы к интервью? Были ли собраны и представлены все необходимые документы? Из этого и складывается общий успех сотрудничества с компанией.

Безусловно, имеется специфика работы с ОПК. Мы должны быть полностью уверены, что в биографии кандидата нет каких-либо «темных мест» — ведь проверка служб безопасности заказчика будет строжайшей. На наших специалистов ложится больше «кадровой» работы, в частности мы заранее проверяем дипломы и трудовые книжки. Если в других, «гражданских», компаниях могут закрыть глаза на то, что данные резюме и трудовой совпадают не на 100 процентов, то в ОПК нет.

Однако я бы не сказал, что всегда требуется опыт работы исключительно в ОПК. Наши заказчики нередко заинтересованы именно в привлечении сильных профессионалов из других сфер. Если нужен, например, строитель, то мы ищем специалиста с опытом работы в промышленном строительстве, а это может включать всебя нефтегазовую промышленность, и строительство заводов и фабрик, и энергетику. Если мы ищем финансового директора, это прежде всего должен быть сильный финансист с производством с большим опытом работы с госзаказами, если управленца, то важнейшим будет его успешность в руководстве производством и опыт работы с госзаказчиками, что, как вы понимаете, охватывает не только оборонную промышленность,



но и гражданскую сферу. Важнейшее требование, конечно, — безупречная биография и репутация, в ОПК без этого никак.

С компаниями ОПК в нашей Группе работают, как правило, наиболее опытные и зрелые консультанты, поскольку юные «звезды» вряд ли найдут общий язык с основательными кандидатами среднего (а иногда и выше среднего) возраста. Нередко мы слышим от клиентов из этой сферы: «Кандидату 37 лет? Ну, какой из него главный инженер, это же мальчишка!» И стиль общения с представителями заказчика и кандидатами должен быть несколько иным — обращаться следует только по имени-отчеству, а не как в западных компаниях, где можно называть Биллом 60-летнего генерального. Ситуация с заработной платой также несколько отличается от западных и частных российских компаний: в ОПК есть четкий регламент по зарплате, и такой ситуации, когда для «звездного» кандидата она может быть резко повышена, в ОПК предположить невозможно. К этому следует готовить кандидатов из других отраслей бизнеса.

Чем, на Ваш взгляд, обусловлен низкий уровень взаимодействия предприятий ОПК с кадровыми агентствами России? Это финансовый вопрос или причина в том, что на предприятиях ОПК не внедряются новые инструменты рекрутинга?

Р.А. Барноходжаев: Есть несколько причин, которые удерживают предприятия ОПК от сотрудничества с кадровыми агентствами.

Во-первых, не все закладывают в бюджет расходы на подбор персонала. Здесь, похоже, срабатывает определенная инерция, сохранившаяся со времен СССР, когда рекрутинга не было вообще.

Во-вторых, большинство предприятий ОПК имеют немалый возраст, что приводит к «династийному» подходу в кадровой работе.

В-третьих, многие профессии и вакансии на предприятиях ОПК имеют, что называется, разный уровень доступа и секретности, и это приводит к конфиденциальности поиска кандидатов на такие вакансии. Думается, что со временем этот разрыв с действительностью будет сокращаться ввиду постепенного перехода таких предприятий на рыночные рельсы. Мы со своей стороны готовы активно участвовать в оптимизации деятельности предприятий ОПК путем привлечения на них высококвалифицированных кадров.

М.Ю. Богданов: Думается, невысокая активность в прошлом объяснялась, с одной стороны, неготовностью предприятий ОПК внедрять инновационные подходы в кадровой работе и недоверием к «западным» технологиям, а с другой — отсутствием специального бюджета на сторонний подбор. Сейчас ситуация меняется: приходят новые директора по персоналу с опытом работы в прогрессивных российских и международных компаниях, предприятиям ОПК не хватает старых кадров для решения новых задач. Обязательное проведение закупочных процедур через официальные порталы госзакупок тоже способствует тому, что ОПК все более открывается современным предложениям. Мы надеемся, что эта тенденция будет только нарастать, особенно если мы, а также наши коллеги-рекрутеры из других компаний будем оказывать услуги на высоком уровне с пониманием специфики отрасли, а приходящие от кадровых агентств кандидаты станут приносить реальную пользу своим новым работодателям.

