

## Актуальные проблемы привлечения и найма компетентных сотрудников

© 2016 Блинов Сергей Валерьевич  
кандидат медицинских наук, главный врач  
Дорожная клиническая больница на станции Самара  
открытого акционерного общества “Российские железные дороги”  
443041, г. Самара, ул. Агibalова, д. 12  
E-mail: 29.revina@mail.ru

Нестабильность рыночной среды затрудняет не только перспективное, но и текущее планирование требуемых компетенций сотрудников. Любая организация должна предусмотреть меры по удержанию и привлечению ценных сотрудников, оптимизировать соотношение внешнего и внутреннего набора, сформировать критерии и процедуру отбора претендентов, разработать систему специальных программ обучения и развития.

*Ключевые слова:* компетенции, внешний и внутренний набор, интернализация и экстернализация занятости, закрытие вакансий, психологический контракт, преимущества качественного отбора, согласование позиций претендента и потенциального работодателя, обоснованное решение.

Требования работодателей к умениям, знаниям и опыту сотрудников, необходимым для успешного развития организации и бизнеса, возрастают все более быстрыми темпами. Нестабильность рыночной среды затрудняет не только перспективное, но и текущее планирование требуемых компетенций кадрового потенциала. Любая организация должна предусмотреть меры по удержанию и привлечению “ценных” сотрудников, оптимизировать соотношение внешнего и внутреннего набора, сформировать критерии и процедуру отбора, разработать систему специальных программ обучения и развития.

При планировании приобретения требуемых компетенций и соответствующей потребности в кадрах целесообразно осуществлять следующие мероприятия:

- определить изменения внешней и внутренней среды, влияющие на динамику бизнеса и штата;
- провести анализ штата по категориям сотрудников;
- определить качественные потребности организации, выявив несоответствие компетенций работников целям развития и/или профессионально-квалификационным требованиям рабочих мест;
- определить количественную потребность в персонале, т.е. общую потребность в дополнительном найме или оптимизации штата;
- учесть возможности вертикальной и горизонтальной ротации, в том числе в структуре кадрового резерва.

Для оценки штата по категориям сотрудников необходимо проанализировать обширную информацию:

- сведения о постоянном составе персонала и текучести кадров;
- данные о структуре персонала - квалификационной, образовательной, гендерной, возрастной; удельном весе различных категорий сотрудников, инвалидов и т.д.;
- данные о продолжительности рабочего дня и численности полностью или частично занятых, работающих посменно, продолжительности отпусков, потерях рабочего времени в результате вынужденных простоев и/или в результате временной нетрудоспособности;
- данные о заработной плате рабочих и служащих (структура, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа, премии) и об услугах социального характера в соответствии с законами, тарифными и коллективными договорами.

Отношение организации к формированию штатного состава определяется избранным типом философии существования и развития. Первый тип определяет рост как серию резких перемен, при таком подходе администрация предпочитает “приобретать” подготовленных и адекватных целям развития претендентов на вакантные должности, в особенности руководящие, на внешнем рынке. Работодатель использует имеющиеся компетенции, знания и умения сотрудников для достижения желаемых результатов, а в случае несоответствия компетенций и потенциала сотрудников стратегии развития организации и бизнеса допускаются увольнение тех, кто не отвечает изменившимся требованиям, и найм других. В этом случае сотрудники рассматриваются как статья затрат, напрямую связанная с цено-

образованием, и, соответственно, ценность сотрудников равна результатам влияния на прибыль их фактического трудового вклада.

Второй тип философии расценивает существование и развитие организации и бизнеса как постоянные прогрессивные приращения в результате формирования необходимых компетенций сотрудников. Постепенный рост предполагает формирование штата сотрудников, не просто обладающих соответствующей компетентностью, но способных ее постоянно наращивать. Этот подход концентрирует внимание на стратегических целях и долгосрочных тенденциях развития организации и сотрудников и не предполагаетсиюминутной выгоды от инвестиций в кадровый потенциал. Сотрудники рассматриваются как активы, капитал, конкурентное преимущество организации. Согласно данной концепции ценность сотрудников может возрастать или убывать со временем. Например, в результате обучения или приобретения опыта ценность сотрудников для организации со временем увеличивается. Расходы на обучение в этом случае рассматриваются как целевые вложения, обладающие способностью к амортизации так же, как прочие долгосрочные инвестиции, обеспечивающие будущее бизнеса и его долговременный рост. Но ценность сотрудников для организации может и убывать, например, при потере интереса к работе, при изменении семейной ситуации и т.п.

Среди всего многообразия подходов к проблеме поиска и отбора претендентов выделяются два основных, соответствующих вышерассмотренным типам философии, - интернализация и экстернализация гибкой занятости. Крупные организации, как правило, изначально объединяют два вектора, они привлекают с внешнего рынка труда и удерживают компетентных и высококвалифицированных сотрудников, формируя внутренний рынок труда и устойчивое кадровое "ядро", но при необходимости приобретают дорогостоящих "звезд", не учитывая основные постулаты мотивации удержания. Таким образом, в любом случае, организации прибегают к внешним источникам пополнения штата. Это касается в первую очередь двух позиций: вакансий на низшие должности, освободившиеся в результате ротации, либо, наоборот, на высшие и средние руководящие должности, требующие специфических экстраординарных компетенций, которые в организации отсутствуют.

В первом случае компетенции работника, предлагаемые работодателю, не являются специфическими и дорогостоящими. Эти сотрудники подвержены конъюнктурной дискриминации, поскольку их навыки не являются конкурент-

ным преимуществом и не представляют собой ценности для организации. Работодатель не заинтересован во включении работников данного типа в систему внутренней ротации, длительные трудовые отношения, как правило, не интересуют ни работника, ни работодателя, и трудовые отношения могут прекратиться при появлении недовольства у одной из сторон.

Во втором случае присутствует взаимный интерес к поддержанию длительных непрерывных трудовых отношений, которые поддерживаются соответствующими гарантиями обоюдной выгоды. Руководители, в большинстве своем, ориентированы на формирование достаточно устойчивой группы сотрудников, которым гарантируют занятость и оплату по договоренности, дополнительное медицинское страхование, персональные льготы, внутреннее профессиональное и карьерное продвижение и т. п. (см. Трудовой кодекс РФ). Занятость и социальная защищенность обеспечивают условия психологического или иного рода контракта, который способствует достижению относительно устойчивого равновесия персональных, командных и организационных интересов. Структура контрактов подобного рода оберегает сотрудников и защищает работодателя от нежелательных увольнений, стороны бесконфликтно приспосабливаются к изменяющимся обстоятельствам. Работодатель готов "удерживать" этих сотрудников и осуществлять дополнительные инвестиции в их обучение и развитие. Это, с одной стороны, повышает степень уникальности и незаменимости профессиональных способностей сотрудников, а с другой стороны, увеличивает потенциал мобильности работника и представляет определенный риск для самой организации в силу возрастания ценности сотрудника на внешнем рынке труда.

В настоящее время для многих организаций серьезной проблемой становится закрытие вакансий. В первую очередь это касается "топовых" позиций - руководителей различных уровней. К сожалению, на практике компетентность и личностные характеристики специалистов кадровой службы очень часто препятствуют успешному найму. При составлении объявлений о найме допускаются принципиальные ошибки, указываются неверные требования к компетенциям, образованию, стажу и т.п. Например, для занятия вакантной должности специалиста претендент должен обладать следующими знаниями: "знание рынка (сферы, отрасли, региона)...", "знание тенденций развития рынка (сферы, отрасли, региона)..." и т.п. Абсолютно очевидно, что подобными знаниями и компетенциями об-

ладают специалисты экспертного уровня, консультанты и аудиторы, которые вряд ли откликнутся на подобный запрос. Внутри организации найти такого специалиста сложно или в принципе невозможно, а ориентация только на внутренние источники заполнения вакансий (так называемая корпоративная лояльность) наносит ощутимый ущерб. При этом в объявлениях не указываются должностной оклад и возможные поощрительные выплаты, сфера ответственности и полномочий, численность подчиненных, уровень организационной иерархии и многое другое. Кроме того, этапы анализа резюме (CV) и первичных интервью никак не контролируются руководством. В большей части учреждений отсутствует алгоритм отбора, закреплённый в организационных документах и обязательный для соблюдения не только сотрудниками службы HR, но и руководителями всех уровней. Набор и отбор претендентов на вакантные должности, в том числе руководящие, очень часто проводят сотрудники службы управления персоналом (HR), не имеющие соответствующей подготовки.

Качественный отбор претендентов заслуживает особого внимания, поскольку обеспечивает организации ряд преимуществ:

- снижение “стартовых” издержек - практически любой новый сотрудник не сразу достигает общих стандартов исполнения работы и некоторое время трудится менее эффективно, чем опытные работники, что влечет дополнительные расходы;
- сокращение текучести рабочей силы в результате эффективного информирования и ориентирования претендентов на собеседованиях;
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег, зачастую вынужденных помогать новичку, не справляющемуся самостоятельно с должностными обязанностями из-за отсутствия необходимых навыков;
- позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой;
- интеграция целей организации и ценностей каждого работника.

Использование баз данных разнообразных кадровых агентств (КА) не всегда эффективно, как правило, КА - пассивные участники процесса: сведения для формирования баз данных представляют сами претенденты, достоверность их никто не проверяет, возлагая эту ответственность на заинтересованного потенциального работодателя. Кроме того, не каждый, особенно трудоустроенный, специалист или работающий топ-менеджер сообщит полную информацию о себе или будет открыто искать новое рабочее место.

Преференции для сотрудников учреждения, не имеющих специальной профессиональной

подготовки, знаний и навыков, приводят к тому, что резюме (CV) внешних претендентов не рассматриваются вообще или же не доходят до сотрудника службы HR соответствующей компетентности и уровня ответственности или руководителя структурного подразделения.

Дифференцированный контроль, тщательность при отборе кандидатов на вакантные должности руководителей всех уровней, использование внешних и внутренних источников поиска персонала и обеспечение равенства шансов вне зависимости от источника поступления CV (внешний или внутренний претендент), пола, возраста и социального статуса могут обеспечить формирование и развитие человеческих ресурсов организации.

Стоит обратить внимание и на соответствующее базовое образование, которое является необходимым и не может подменяться никаким опытом. Простой пример: человеку, имеющему диплом менеджера, экономиста, финансиста, никто не доверит лечение больных, производство летательных аппаратов, сложного технологического оборудования, биологические или зоологические исследования. При этом во многих компаниях должности руководителей по различным направлениям - экономика, финансы, управление персоналом - занимают люди с дипломами биологов, зоологов, историков, педагогов, станкостроителей, специалистов по обработке металлов давлением и пр. Конечно, если коммерческая организация высокоприбыльна, она может себе это позволить, но всегда есть обратная реакция.

Во-первых, компетентные профессионалы, вынужденные выполнять работу этих “специалистов”, востребованы на рынке труда и могут уволиться в любой момент. Во-вторых, “специалисты” начинают верить в собственную компетентность, ведь организация доказывает им это статусом, должностью, окладом и другими привилегиями, и вытесняют профессионалов, создавая им невыносимые условия повседневной трудовой деятельности. В-третьих, “специалисты” препятствуют продвижению компетентных сотрудников, лишая их карьеры в организации. В-четвертых, они препятствуют найму перспективных претендентов, поскольку сами не готовы к профессиональной соревновательности и наличию конкурентов, которые “дышат в спину”.

Наличие общих и специальных знаний обеспечивает не только профессиональное мышление, но и точное, грамотное и ясное изложение своих идей и возможность общения с собеседниками любого уровня. К сожалению, безграмотность даже устной речи особенно распространена среди руководителей, еще хуже обстоят дела с письменной речью. Кроме того, не следу-

ет упускать из виду тот факт, что менеджеры высшего и среднего уровней управленческой структуры должны обладать компетенциями, выходящими за рамки организации.

В плане “executive search” принципиально важными становятся успешная коммуникация, налаживание контакта и верная оценка компетенций, профессиональных и личных качеств претендента в процессе собеседования сотрудником службы HR. Различия в статусе и компетентности топ-менеджера и специалиста службы HR могут стать непреодолимым препятствием уже на этапе установления контакта при первом собеседовании.

Сотрудник службы HR должен, помимо прочего, распознавать значимые элементы поведения, “критическими точками” при невербальном анализе выступают: изменение позы или расстояния между собеседниками, активности жестикюляции или интонации. На основании сводного анализа указанных характеристик можно определить сокрытые некоторых фактов, что не является редкостью.

Следующий этап - согласование позиций претендента и потенциального работодателя. Запросы претендента определяются статусом и индивидуальными особенностями, умениями и навыками общения, предыдущим опытом. При поиске менеджеров высшего звена основной темой становится обсуждение перспектив пребывания в компании, формирования предпосылок для взаимопонимания и взаимного интереса, устранения некомпенсируемых противоречий.

Обсуждение перспектив пребывания в организации и длительного взаимовыгодного делового сотрудничества всегда лучше основывать на общих интересах, обсуждая возможные варианты развития событий и совместных действий.

Соответствие предложений запросам топ-менеджера может быть обеспечено адекватным компенсационным пакетом, в который могут включаться: отложенный доход, премирование по результатам, участие в прибылях, получение акций, льготное налогообложение; специальные пенсионные и накопительные схемы, страхование жизни и гражданской ответственности, ме-

дицинское страхование руководителя и членов семьи, предоставление автомобиля компании, оплата членства в клубах, предоставление кредитов, полная или частичная оплата обучения, в том числе детей; бонус при выходе на работу и другие формы поощрения, в том числе все чаще применяемый бонус при найме.

Собеседование с претендентом на руководящую должность осуществляется поэтапно, на заключительную встречу целесообразно приглашать работодателя (его представителя) или непосредственного руководителя, поскольку только они располагают всей полной информацией о специфике должностных обязанностей, полномочиях и ответственности вакантной должности и могут принять обоснованное решение.

Окончательное решение о найме принимается по итогам анализа и проверки CV и ряда интервью со специалистами кадровой службы и линейными руководителями. Очень важно, чтобы деятельность нанятого руководителя была эффективной, приносящей доход и способствующей достижению конкретной организационной цели или решению задачи - увеличения прибыльности, освоения нового сектора рынка, управления новым бизнесом и т.п.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.
2. Кузьмина Н.М. Менеджмент персонала корпорации. Москва, 2016.
3. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации. Москва, 2016.
4. Ревина С.Н., Кузьмина Н.М., Блинов С.В. Экономико-правовые аспекты совершенствования системы мотивации // Вопросы экономики и права. 2016. □ 4. С. 14-19.
5. Ревина С.Н., Кузьмина Н.М., Блинов С.В. Формирование и внедрение системы ключевых показателей эффективности деятельности и оценки качества медицинских услуг НУЗ ОАО “РЖД” (на примере НУЗ “ДКБ на станции Самара ОАО “РЖД”) // Экономические науки. 2016. □ 6 (139). С. 20-25.
6. Ревина С.Н., Кузьмина Н.М., Блинов С.В. Развитие системы мотивации сотрудников на основе применения ключевых показателей эффективности деятельности (на примере НУЗ “ДКБ на станции Самара ОАО “РЖД”) // Экономические науки. 2016. □ 6 (139). С. 29-34.

Поступила в редакцию 04.02.2017 г.