

УДК 331.108.2

А. И. Патракеева, магистрант*Р. А. Галиахметов*, доктор экономических наук, профессор

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

МЕТОДЫ ОТБОРА ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ ДЛЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВ ОПК

Рассматриваются важность процесса отбора кадров как фактора повышения качества рабочей силы для высокотехнологичных производств ОПК. Анализируются этапы мероприятий, осуществляемых менеджментом предприятий ОПК для выявления из списка заявителей кандидатур, наиболее подходящих для занятия вакантных мест в отрасли. Применена оценка универсальных методов отбора в условиях специфики высокотехнологичных производств.

Ключевые слова: кадры; отбор; персонал; высокотехнологичное производство.

В современных условиях хозяйствования важной задачей высокотехнологичных производств ОПК является повышение их конкурентоспособности за счет качественного и количественного изменения всех составляющих производственного процесса, в том числе и качества рабочей силы. Мониторинги вакансий, проводимые государственной службой занятости и рекрутинговыми агентствами, показали, что в 2017 г. спрос для высокотехнологичных производств рос опережающими темпами, и возможности заполнения вакансий высококвалифицированными кадрами необходимого профессионального уровня зависят как от предложений на рынке труда, так и от научной разработанности и эффективности применяемых отборочных мероприятий [1].

Оборонная промышленность включает в себя несколько подотраслей, в том числе (авиационная промышленность, атомная, ракетно-космическая, выпуск боеприпасов и амуниции, военное судостроение, производство стрелкового оружия, бронетанковая промышленность). Каждая из отраслей обладает своими технологическими особенностями, требующими конкретной высококвалифицированной структуры персонала. Нами проведен анализ значительной выборки объявлений о вакансиях для высокотехнологичных производств ОПК, который показал, что наиболее востребованным на рынке труда являются конструкторы, инженеры, IT-программисты, топ-менеджеры. Реже не укомплектованы рабочие места контролеров ОТК, программистов-аналитиков, менеджеров-проектов. Специфика ОПК и современная конкурентная среда формируют, на наш взгляд, ряд четких требований к работникам данной сферы вне зависимости от профессиональной специфики. Как в работе специалистов-инженеров, так и для рабочих специальностей с конвейерным способом организации производства могут иметь большое значение хорошие медицинские показатели, выносливость, а также умение работать в едином темпе конвейера.

Отбор кадров – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работников с целью установления пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте [2]. Организованный отбор кадров обуславливает эффективное функционирование высокотехнологичных

производств ОПК. Организация процесса отбора кадров требует определенных материальных затрат и должна быть обоснована:

- достижением цели – обеспечением высокотехнологичных производств высококвалифицированной рабочей силы необходимого качества и количества;

- с социально-экономической точки зрения диагностирована с правовой стороны, при этом учитывается как специфика, так и статус вакантного места.

Практика показывает, что на предприятиях ОПК применяются универсальные методы и приемы, пригодные для отбора кадров в разных отраслях и для разных специфических и профессиональных групп. Имеет значение и уровень предлагаемой вакансии. Чем более ответственная работа, тем сложнее бывает отбор. Претенденты на должность инженеров или специалистов, такие как инженер-конструктор, инженер-технолог, проходят несколько этапов и оцениваются множеством экспертов (менеджерами по отбору персонала, непосредственными руководителями, специалистами и т. д.). Производственные специалисты отбираются, как правило, на основе бланка заявления и собеседования с потенциальным руководителем. Существуют предприятия, которые используют более широкий инструментарий для отбора высококвалифицированных кадров.

Основу процесса отбора для высокотехнологичных производств ОПК составляют методы, которые можно считать эффективными и универсальными:

- отборочная беседа (начальная);
- собеседование (первичное, вторичное, по компетенциям);
- тестирование;
- анкетирование;
- испытания;
- оценка кандидатов.

Проектируемая технология отбора кадров может включать все перечисленные этапы, на каждом из которых отсеивается часть претендентов или же они сами отказываются от прохождения этапов. Рассмотрим подробнее применяемые отборочные этапы и проблемы, возникающие при их осуществлении.

1. Начальная беседа осуществляется, как правило, в отделе кадров или с непосредственным руководителем на будущем рабочем месте.

2. Собеседование на производствах ОПК до сих пор является наиболее применяемым методом при отборе кадров. Собеседование преследует две главные цели [3]:

– помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности;

– помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

В данной процедуре используется практически весь арсенал разновидностей собеседования, выделяемых специалистами в области по управлению персоналом:

– ситуационное интервью;

– интервью по компетенциям;

– структурированное и неструктурированное.

У каждой из форм собеседования имеются сильные и слабые стороны, поэтому применение тех или иных вариантов собеседования должно быть понятно с точки зрения полноты получаемого о соискателе объема информации, уровня трудозатрат на проведение, установление прямых и обратных связей. Имеет значение и численность претендентов на вакантные места. При единичных случаях собеседования неструктурированное интервью предоставляет обеим сторонам беседы возможность открыться шире и глубже.

При массовом наборе, необходимость которого возникает при открытии новых производств, расширении выпускаемой продукции, рациональнее проводить структурированное или проективное интервью.

Специалисты или менеджеры по управлению персоналом наработали множество методик и рекомендаций по технологиям подготовки и проведению собеседований, которые, на наш взгляд, актуальны для высокотехнологичных производств ОПК. Перед процедурой собеседования рекомендуется изучить заявление и анкету кандидата.

Грамотно продуманная процедура начального собеседования, разбитая на этапы или группы вопросов, позволит конструктивно провести интервью, что позволит сделать существенные выводы.

На выходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие вопросы:

– приступит ли кандидат к выполнению данной работы? (будет ли он эффективен);

– сможет ли кандидат справиться с работой?

– какие методы для выполнения работы будут использовать? (как он будет ее выполнять, с помощью каких инструментов).

Обоснование выводов по заданным вопросам зависит от того, разобрался ли специалист по отбору персонала, например, с тем, что свидетельствует о том, что соискатель сможет справиться с предлагаемой работой? Умения? Способности? Знания? Квалификация? Сноровка? Навыки? Дополнительная специальная подготовка?

Квалификационное собеседование требует дополнительной специальной подготовки, в которой

особое внимание рекомендуется уделить тем критериям и компетенциям кандидата, которые дают возможность судить о том, насколько эффективно претенденты будут справляться с предлагаемой работой.

Имеют значение отдельные ответы на вопросы, которые называются фактическими, и легко проверяемые сведения, например, опыт, образование. Другие детали, выясняемые в ходе собеседования: стиль речи, манера общения, внешний вид, коммуникативность. Следующие характеристики складываются не из прямых ответов, а косвенным путем. Например, об *IQ* (интеллект) человека приходится судить по таким косвенным признакам, как общий кругозор и т. д. Многие специалисты в области управления персоналом считают, что для создания свободной обстановки и полного установления коммуникации подходит собеседование в котором 80 % времени должен говорить кандидат и 20 % – специалист кадров.

Специалист, который проводит собеседование, должен обладать знаниями и умениями, четко формулировать вопросы, контролировать ход собеседования, слышать, запоминать, конструировать полученное, принимать решения.

Закономерная ошибка, уменьшающая эффективность проводимого собеседования, – тенденция делать выводы о соискателе по первому впечатлению, с первых минут разговора. Проводить собеседования необходимо вокруг всех намеченных вопросов, которые являются важным для отбора, после чего следует принимать решение на основе имеющей информации.

3. Тестирование является одной из современных методик, используемых для принятия решения по отбору кадров. Оно бывает различным по содержанию и цели (например, психологические тесты для специальной работы, психометрические и др.) и позволяет оценить различные стороны и качества соискателя. С помощью методов тестирования возможно выявление мотивации претендентов.

Но для проведения тестирования требуются профессиональные специалисты или набор тестовых материалов. Процедура дорогостоящая, и ее применения должно быть экономически обосновано.

О достоверности некоторых тестов свидетельствует тот факт, что в отличие от собеседования, результаты тестирования не зависят от умений и способностей специалистов по управлению персоналом контролировать процесс беседы и гибко ориентироваться во всем многообразии полученных ответов.

4. Анкетирование – процедура заполнения бланка заявления или анкеты, которая позволяет получить более подробную информацию о претенденте по шаблонному кругу вопросов, что облегчает процедуру сравнения наиболее качественных характеристик кандидата с требованиями вакантного места, а также сравнить соискателей на вакантные места между собой.

Некоторым недостатком предполагаемых анкет, в том числе и в анализируемой отрасли, является расширенное число вопросов, наличие вопросов,

не актуальных для специфики деятельности, то и дело нарушающих конституционные права соискателя. Число пунктов анкеты должно быть сформулировано на специфике предлагаемой вакансии и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

На наш взгляд, вопросы анкеты могут быть составлены таким образом, чтобы можно было раскрыть следующую информацию:

1. Соответствие профессионального образования соискателя квалификационным требованиям.

2. Пригодность к профилю должности.

3. Согласие на дополнительное обучение.

4. Согласие на дополнительные нагрузки (дополнительная работа или командировка).

5. Определение круга лиц, которые могут дать характеристику работнику, помочь наведению справок и сбор дополнительной информации.

Для некоторых должностей рационально использовать либо специальные анкеты, либо специфику разделов в стандартных анкетах. В них может быть затребована дополнительная информация, например, о достижениях, об учебном заведении и др. Самая главная из задач анкетирования – определить личностные качества работника. Анализируя анкеты работника, стоит обратить особое внимание на факторы, раскрывающие раннее увольнение работника, дисциплинарные проступки и т. д. Очень хорошо, если анкета сможет выявить мотивацию работника, его ожидания от нового рабочего места и психологические особенности личности нанимаемого. Стоит выявить медицинские противопоказания, т. к. на производствах ОПК присутствуют вредные вещества, например токсичная пыль и т. д.

5. Испытание. Практикой отбора кадров на предприятиях ОПК разработано много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, насколько эффективно кандидат сможет на практике выполнить конкретную работу. Оценка одного из видов отборочного испытания предусматривает измерения способности выполнения задач, связанных с предлагаемой работой [4]. Важна оценка психологических характеристик, которые определяют уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность и внимание к деталям. Чтобы испытания были бы полезными для отбора кадров, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми при прохождении испытаний, и фактическими показателями работы. Руководители должны дать оценку испытаниям и определить, хорошо ли справляются новые работники с заданиями. Существуют различные формы испытания – от юридической процедуры принятия работника на испытательный срок до практического задания: мозговой штурм либо деловая игра, имитирующие реальную ситуацию.

На наш взгляд, в методах отбора кадров должны появиться новые нестандартные приемы соответствия конкретной формируемой должности, методы диагностики кадров, учитывая всю специфику анализируемых отраслей.

6. Методы оценки кадров. Оценка присутствует на разных стадиях движения работников на предприятии, при расстановке кадров в ходе аттестации, в процессе мотивации, в процессе определения потребности в обучении и стимулировании сотрудников, при отборе кадров по компетенциям. Оценка кандидатов – главная начальная процедура отбора.

Существует много разных подходов к оценке, у них есть общий недостаток – различие, решение зависит от того, кого привлекают в качестве эксперта. Проблему оценки можно решить, сформировав в соотношении оценочные технологии с конкретными требованиями. Она должна быть построена так, чтобы сотрудники были оценены:

– разнообразно (от какой-либо частной оценки или отдельных рассуждений);

– точно (оцениваться должен каждый уровень владения навыками).

Критерии оценки и процедура оценивания должны быть понятны как оценщикам и экспертам, так и самим оцениваемым.

Одним из современных и эффективных инструментов оценивания пригодности людей к предлагаемой работе является использование программ: оценка по компетенциям. Для высокотехнологичных производств ОПК этот метод пока не получил достаточного распространения.

Полное описание компетенций, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей, требований, знаний и умений, эмоционально-волевых характеристик личности, их оценки у претендентов на вакантные места, безусловно, могут быть полезны на предприятиях ОПК. Например, для инженерно-конструктора важна способность сохранять в условиях длительного монотонного воздействия высокий уровень готовности к экстремальным действиям, бдительность и т. д.

В современном мире в системе кадрового менеджмента многих стран возрастает доля внешних услуг – аутсорсинга. Центры и кадровые агентства используются как для отбора кадров, так и для его развития. Они могут выполнить необходимую работу по поиску и отбору кадров, их первичному обучению более профессионально. Данные исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов.

Библиографические ссылки

1. Экономика труда и персонала монография: в 3 кн. / Ю. Г. Одегов [и др.] ; под общ. ред. Р. А. Галиахметова, Ю. Г. Одегова. – Кн. 2 – Ижевск : Изд-во ИжГТУ, 2010. – 440 с.
2. Тебекин А. В. Управление персоналом : учеб. – М. : КноРус, 2009. – 624 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
4. Магура М. И., Курбатов М. Б. Современные персонал-технологии. – М. : Бизнес – школа «Интел – Синтез» 2001. – 376 с.

A. I. Patrakeeva, Master's Degree Student

R. A. Galiakhmetov, PhD in Economics, Professor
Kalashnikov Izhevsk State Technical University

METHODS OF SELECTION OF HIGHLY QUALIFIED PERSONNEL FOR HIGH-TECH INDUSTRIES OPK

The article discusses the importance of the selection process as a factor of increasing the quality of the labor force for high-tech production in the defence industry. Analyzes the stages of activities carried out by the management of defense enterprises to identify from a list of applicants candidates best suited to fill the vacant seats in the industry. Applied assessment generic methods of selection in terms of the specifics of high-tech industries.

Keywords: personnel; selection of staff; high-tech manufacturing.