

МЕТОДЫ ОТБОРА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© Безлепкина Н.В.*

Самарский государственный университет, г. Самара

В статье рассматриваются важность процесса отбора персонала как фактора повышения качества рабочей силы в легкой промышленности. Анализируется серия мероприятий, осуществляемых менеджментом предприятий для выявления из списка заявителей кандидатур, наилучшим образом подходящих для занятия вакантных мест в отрасли. Дана оценка применимости универсальных методов отбора и оценки персонала в условиях специфики предприятий легкой промышленности.

В современных условиях хозяйствования важной задачей предприятий легкой промышленности является повышение их конкурентоспособности за счет качественного изменения всех составляющих производственного процесса, в том числе и качества рабочей силы. Мониторинги вакансий, проводимые кадровыми агентствами и государственной службой занятости показывают, что в 2011 году спрос на персонал для сфер, связанных с производством и реализацией товаров народного потребления рос опережающими темпами. Возможности заполнения вакансий работниками необходимого профессионального уровня зависят как от предложений на рынке труда, так и в немалой степени от научности и эффективности применяемых отборочных технологий.

Легкая промышленность включает в себя несколько подотраслей, в том числе текстильную, швейную, галантерейную, кожевенную, обувную и меховую. Каждая из отраслей обладает своими технологическими особенностями, требующими конкретной профессиональной структуры персонала. Проведенный нами анализ значительной выборки объявлений о вакансиях на предприятиях легкой промышленности показал, что наиболее востребованными на рынке труда являются швеи мотористки, конструкторы одежды и обуви, раскройщики, художники-модельеры, технологи, дизайнеры. Реже не укомплектованы рабочие места контроллеров ОТК, программистов-технологов, кладовщиков, менеджеров-проектов, руководителей подразделений и др. Специфика легкой промышленности и современная конкурентная среда формируют, на наш взгляд, ряд общих требований к работникам данной сферы в не зависимости от профессиональной специфики. В работе специалистов – креативность мышления, творческий поиск, готовность к инициированию регулярной смены ассортимента продукции, ее моделей, информированность о веяниях мировой моды, новым исходных материалах,

* Ассистент кафедры Экономики.

современных технологиях. Для рабочих специальностей, особенно на крупных предприятиях с конвейерным способом организации производства на ряду с высокой обучаемостью, могут иметь большое значение выносливость, моторика, умение работать в едином ритме конвейера.

Отбор персонала – это серия мероприятий, осуществляемых работодателем, для выявления из списка заявителей, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы. Эффективный отбор персонала обуславливает эффективное функционирование предприятия. Организация процесса отбора работников требует определенных затрат времени, материальных ресурсов и затрат труда. Поэтому процесс селекции работников должен быть обоснован как с точки зрения достижения цели – обеспечение предприятия рабочей силой необходимого количества и качества, так и с экономической точки зрения, выверен с правовой и этической сторон, учитывать статус вакантного места.

Практика показывает, что на предприятиях легкой промышленности применяются как универсальные приемы и методы, пригодные для отбора кадров в разных отраслях и для разных профессиональных групп, так и специфические. Имеет значение и уровень вакансии. Чем более ответственна работа, чем большую ценность ее выполнение представляет для предприятия, тем более сложным, многоступенчатым бывает отбор. Претенденты на должность управленцев или специалистов, такие как мастер, технолог проходят несколько селекционных ступеней и оцениваются множеством людей (психологами, специалистами по персоналу, потенциальными начальниками, сотрудниками). Производственные рабочие отбираются как правило на основе бланка заявления и интервью с непосредственным начальником. Есть предприятия и организации, которые «усеченному» отбору не доверяют вне зависимости от статуса вакансии «утяжеляют» его, используя более широкий инструментарий.

Основу процедур отбора на предприятиях легкой промышленности составляют методы, которые можно считать универсальными:

1. предварительная отборочная беседа;
2. анкетирование;
3. собеседование;
4. тестирование;
5. проверки рекомендаций и послужного списка;
6. испытание;
7. оценка кандидатов.

Проектируемая технология отбора персонала может включать все перечисленные процессы как последовательные ступени, на каждой из которых отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры, так и часть их, необходимую и обоснованную для данной профессиональной группы и уровня в иерархии должностей. Рассмотрим под-

рробнее назначение отборочных процедур и проблемы, возникающие при их осуществлении.

1. Предварительная отборочная беседа осуществляется как правило работником отдела кадров или непосредственным руководителем на будущем рабочем месте. Она направлена на выяснение, например, образования претендента, оценку внешнего вида и доминирующих личных качеств, а также имеющихся документов о профессиональном образовании.

2. Анкетирование (заполнение бланка заявления и анкеты) позволяет получить более подробную информацию о претенденте по стандартизованному кругу вопросов, что облегчает процедуру сравнения качественных характеристик кандидата с требованиями вакантного места, а также сравнить претендентов на вакансии между собой. Типичным недостатком предлагаемых анкет, в том числе и в анализируемой сфере является завышенное число вопросов, наличие вопросов, не актуальных для данного вида деятельности, а нередко и нарушающих конституционные права претендента. Число пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего характеризующую эффективность претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

На наш взгляд, вопросы должны быть составлены так, чтобы можно было выявить следующую информацию:

1. соответствие образования претендента минимальным квалификационным требованиям;
2. соответствие практического опыта характеру должности;
3. наличие ограничений какого-либо рода на выполнение должностных обязанностей;
4. готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
5. готовность к обучению и внутрипроизводственному перемещению, карьерные устремления
6. круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

По некоторым должностям целесообразно использовать либо специальные анкеты, либо специальные разделы в универсальных анкетах. В них может быть запрошена дополнительная информация, например, об учебном заведении, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности, оценках по интересующим дисциплинам и др.

Одна из задач анкетирования, особенно в случае отсутствия последующего психологического тестирования, может заключаться в том, чтобы определить личностные качества работника. При анализе анкет стоит обратить особое внимание на факторы, указывающие на потенциальную возмож-

ность раннего увольнения работника, дисциплинарных проступков. Вопрос о причинах увольнений в прошлом может дать более подробную информацию, чем преобладающие у россиян записи в трудовой книжке «по инициативе работника». Неплохо, если анкета сможет раскрыть мотивацию работника его ожидания от нового рабочего места и др. социально-психологические особенности личности нанимаемого. Стоит также выявить недостатки в здоровье, так как на некоторых предприятиях легкой промышленности присутствуют вредные вещества, например, текстильная пыль. В ряде отраслей сами организации проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнения. Эту практику можно было бы использовать и в легкой промышленности.

3. Собеседования на предприятиях легкой промышленности до сих пор являются наиболее распространенным методом отбора кадров. Здесь используется в той или иной мере практически весь арсенал разновидностей собеседования, выделяемых современными специалистами по управлению персоналом:

- неструктурированное собеседование;
- структурированное собеседование;
- проективное интервью;
- ситуационное интервью (CASE-интервью).

У каждой из форм собеседования свои сравнительные сильные и слабые стороны, поэтому применение вариантов собеседования должно быть обосновано с точки зрения достаточности получаемого о претенденте объема информации, затрат на проведение, необходимости осуществления прямых и обратных связей. Имеет значение и численность претендентов на вакантные места. При единичных случаях приема неструктурированное интервью позволяет обеим сторонам беседы раскрыться шире и глубже. При массовом наборе, необходимость которого возникает при открытии новых фирм, расширении деятельности, высокой текучести на типовых местах, рациональнее и экономичнее вести структурированное собеседование или проективное интервью.

Специалисты, работающие в области управления персоналом наработали ряд полезных рекомендаций по технологиям подготовки и проведения собеседований, которые, на наш взгляд, актуальны для предприятий легкой промышленности. Перед проведением собеседования рекомендуется ознакомиться с заявлением и анкетой соискателя. Хорошо продуманная процедура отборочного собеседования, разбитая на ряд логических блоков или групп вопросов, даст возможность результативно провести интервью и сделать необходимые наблюдения и выводы.

В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие три вопроса:

- Сможет ли кандидат выполнять данную работу?

- Будет ли он выполнять ее?
- Подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?

Обоснованность выводов по данным вопросам зависит от того, разоблачал ли интервьюер, например, с тем, что свидетельствует о том, что кандидат сможет справиться с данной работой? Навыки? Способности? Знания? Квалификация? Предыдущий опыт? Сноровка в работе, моторность? Интеллект? Дополнительная специальная подготовка?

Квалифицированное собеседование требует специальной подготовки, в которой особое внимание рекомендуется уделить критериям, позволяющим судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой, и их количественной оценке.

Некоторые ответы на вопросы представляют собой фактические, легко проверяемые данные, например, предыдущая работа, квалификация. Другие легко наблюдаемые в ходе собеседования: внешний вид, культура речи, манера общения, коммуникабельность и др. Третьи характеристики невозможно выяснить напрямую. Представление о них складывается не из прямых ответов, а косвенным путем. Например, об интеллекте человека приходится судить по таким косвенным признакам, как общий кругозор, интересы и т.д. Большинство специалистов считают, что для создания непринужденной обстановки и лучшего установления коммуникации подходит собеседование в котором 70 % времени должен говорить кандидат и 30 % – интервьюер, например, кадровый работник.

Собеседования достаточно разнообразны и по субъектам, проводящим его от лица работодателя. Наиболее частые варианты: непосредственный руководитель, работник отдела кадров. На малых предприятиях анализируемой отрасли нередко беседа нередко проходит с высшим руководителем, например директором ателье, собственником мастерской и т.д. Почти не используется беседа с комиссией, состоящей из разных специалистов. В любом случае, те, кому доверено собеседование должен обладать необходимыми умениями: четко формулировать вопросы, контролировать ход собеседования, воспринимать услышанное, запоминать и анализировать его, умение составлять суждение и принимать решение.

Распространенная ошибка, уменьшающая результативность проводимого собеседования, – тенденция делать выводы о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Собеседование необходимо вести вокруг всех вопросов, которые являются важными для отбора, а решение следует принимать только на основе всей необходимой информации.

4. Тестирование является одним из современных методов, используемых для принятия решения по отбору. Оно бывает различным по содержанию и цели (например, профессиональное, психологическое, на выявление интеллекта и др.) и позволяет оценить различные стороны и качественные работника. С помощью тестирования возможно выявление интеллектных и мотивационных претендентов.

Однако для проведения тестирования требуются специалисты или приобретение тестовых материалов, выполненных профессионалами. Процедура относительно дорогостояща и ее применение должно быть обосновано и экономически эффективно.

В пользу достоверности и надежности некоторых тестов свидетельствует тот факт что, в отличие от собеседования, результаты тестирования не зависят от способности интервьюера контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов. В тестах вопросы и задания тщательно сформулированы и одинаковы для всех претендентов.

5. Предоставление отзывов предыдущих начальников, рекомендательных писем прежнего работодателя и их анализ – наименее используемые методы отбора персонала в практике предприятий легкой промышленности. И это на наш взгляд, оправдано. Существуют менее более достоверные методы диагностики профессиональных и личных качеств претендентов. Кроме того, сбор информации о работнике без его на это согласия нарушает права на защиту персональных данных, предусмотренные законодательством. Однако при внутрифирменном передвижении работников письменные и устные отзывы руководителей подразделений, результаты работы аттестационных комиссий более доступны как источники информации, чем при внешнем найме и могут быть приняты во внимание в комплексе с другими методами отбора.

6. Поведенческие науки и практика отбора персонала на предприятиях различных сфер разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат на практике выполнять конкретную работу. Одни из видов отборочных испытаний предусматривают измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Другие – оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям, креативность мышления. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов. Испытания могут принимать различные формы: от юридической процедуры принятия работника на испытательный срок, до практического задания, включенного в собеседование или деловой игры, имитирующей реальную ситуацию. В легкой промышленности, особенно на рабочих специальностях активно используется отбор на рабочих местах. Под руководством мастера производственного обучения в течение нескольких

дней или недель испытываемые выполняют профессиональные обязанности и ведется контроль изменения показателей качества деятельности человека.

На практике отдельные работодатели и менеджеры используют и более широкий набор методов, которые относят к нестандартным или экстремальным. Среди них – стресс-собеседование. Отбор на основе физиономистики, почерковедения или гороскопов. Некоторые из этих методов используются в ряде сфер как научные, например в следственной практике. По поводу эффективности их применения к отбору персонала предприятий и учреждений в среде ученых существуют большие сомнения. На наш взгляд, отраслевая специфика легкой промышленности едва ли востребует их в ближайшем будущем. Вместе с тем есть опыт нестандартного креативного подхода к подбору и отбору персонала, например, в известной компьютерной фирме «Google». Поскольку предприятия легкой промышленности также нуждаются в творческих дизайнерах, конструкторах, модельерах в методах подбора кадров на эти должности должны появиться новые нестандартные приемы и методы диагностики кадров, специфические для анализируемых отраслей.

7. Методы оценки персонала – важная составляющая процесса управления персоналом. Оценка присутствует на разных стадиях движения персонала в организации: при расстановке кадров, в ходе аттестации, в процессе определения потребности в обучении и в процессе мотивации и стимулирования сотрудников. Оценка кандидатов на вакантные места – важнейшая начальная процедура в цепочке оценочных процедур.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта. Проблему объективности оценки можно решить, приведя в соответствие оценочные технологии с конкретными требованиями. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов;
- достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками;
- с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно – работник оценивается наиболее многогранно, не только как носитель определенной рабочей силы, но как личность с возможностями обучения и развития, определенной мотивацией;
- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, понятны как оценщикам и наблюдателям, так и самим оцениваемым;

Одним из научных современных инструментов оценивания пригодности претендентов к предстоящей работе является использование профессиограмм и психограмм. В легкой промышленности этот метод пока не получил достаточного распространения.

Описание психологических характеристик, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей, требований, предъявляемых к профессиональной деятельности в области восприятия, памяти, воображения, мышления, стрессоустойчивости, эмоциональных и волевых характеристик личности их оценка у кандидатов на вакантные места, безусловно, может быть полезным на предприятиях легкой промышленности. Например, для швеи важна способность сохранять в условиях длительного монотонного воздействия высокий уровень готовности к экстренным действиям, бдительность, а для водителя – психофизиологические качества, наиболее сильно влияющие на безопасность движения: внимательность, быстрота ориентировки и предвидения, профотбор, осуществляемый на современной научной основе, позволяет обеспечить надежность и безопасность работы людей различных профессий. Выделяют два типа профессиональной пригодности: абсолютную (к профессиям такого типа, где требуются специальные способности: швея, конструктор, размножитель лекал) и относительную (к профессиям, овладение которыми доступно практически для любого здорового человека: дворник, уборщица, вахтер).

Причина неиспользования названных научных методов отбора на практике чаще всего связана с отсутствием на предприятиях необходимых для этого штатных единиц психолога, трудностью размещения заказа для выполнения профессиограмм внешними исполнителями, особенно в малых городах, где слабо развита инфраструктура и научное сопровождение рынка труда. Наконец, это дорогостоящий метод и затраты на него окупаются лишь при крупномасштабных объемах найма сотрудников. В легкой промышленности некая доля малых предприятий и в целом финансово-экономическое состояние ее не позволяют пока использовать дорогостоящие методы. Часть расходов на такие разработки могло бы взять на себя государство, заинтересованное в развитии в легкой промышленности.

В последнее время в системе кадрового менеджмента многих стран возрастает доля внешних услуг – аутсорсинга. Центры и кадровые агентства используются как для отбора персонала, так и для его развития. Они могут выполнить необходимую работу по поиску и отбору претендентов, их первичному обучению более профессионально и экономично по массовым востребованным профессиям. Исследования показали, что центры оценки являются хорошим средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями. В городах типа Иваново с большой концентрацией однотипных предприятий легкой промышленности этот метод эко-

номически целесообразен. В тех же случаях, когда предприятия легкой промышленности существуют в единичных экземплярах, придется надеяться на совершенствование деятельности собственной кадровой службы.

Список литературы:

1. Базарова Л. Система подбора кадров как фактор устойчивого экономического развития [Электронный ресурс] // Управление персоналом. – 2008. – № 23. – Режим доступа: www.top-personal.ru.
2. Герасимова С. Работодатель знает, чего хочет // Советник. – 2006. – № 12. – С. 30-31.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2009. – 416 с.
4. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму социологии [Электронный ресурс] // Управление персоналом. – 2010. – № 2. – Режим доступа: www.top-personal.ru.
5. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 160 с.
6. Можайская И. Методы оценки в отборе персонала [Электронный ресурс] // Управление персоналом. – 2010. – № 1. – Режим доступа: www.top-personal.ru.

РАЗВИТИЕ ТИТУЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ В РОССИИ КАК ФАКТОР РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ЗАЩИТЫ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

© Бухвостова Ю.О.*

Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс,
г. Орел

Статья посвящена обзору современных проблем рынка недвижимости России и реализации путей их решения. Автор рассматривает список существующих в настоящий момент времени вопросов, препятствующих эффективному функционированию российского рынка недвижимости. В статье указывается необходимость борьбы со сложившимися проблемами. При этом особое внимание уделяется разрешению вопроса защиты прав собственности на объекты недвижимости путем осуществления титульного страхования.

В настоящий момент времени, не смотря на то, что современный рынок недвижимости прошел в своем развитии уже довольно значительный пери-

* Студент кафедры «Финансы, денежное обращение, кредит и банки».