МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет управления и психологии**

**Кафедра управления персоналом и организационной психологии**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Методы отбора персонала: традиции и инновации**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Н. А. Оганесьян

(подпись)

Направление подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом» курс II

Направленность (профиль) «Общий профиль»

Научный руководитель,

зав. кафедрой управления персоналом и организационной психологии, д-р. психол. наук \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А. А. Лузаков

 (подпись, дата)

Нормоконтролер,

зав. кафедрой управления персоналом и организационной психологии, д-р. психол. наук \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А. А. Лузаков

 (подпись, дата)

Краснодар

2019

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196111)

[1 Основы подбора персонала 5](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196112)

[1.1 Подбор персонала: понятие, цели, этапы 5](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196113)

[1.2. Источники набора персонала 7](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196114)

[1.3 Критерии отбора персонала 12](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196115)

[2 Методы отбора персонала. 15](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196117)

[2.1 Традиционные методы отбора персонала 15](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196118)

[2.2 Инновационные методы отбора персонала 17](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196119)

[2.3 Зарубежный и отечественные опыты в сфере отбора персонала 27](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196120)

[2.4 Анализ современных методов отбора персонала 33](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196121)

[Заключение 37](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196122)

[Список использованных источников 39](file:///C%3A%5CUsers%5Csony%5CDesktop%5C%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%5C%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%9E%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%8C%D1%8F%D0%BD%20%D0%9D.%20%D0%90..docx#_Toc9196123)

# ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики, каждая компания стремится стать конкурентоспособной и занять свое место на рынке, но для этого необходимо иметь качественные ресурсы. Любая организация начинается с сотрудников, именно от квалифицированности персонала зависит успешность компании. Соответственно актуальность темы исследования данной курсовой работы, обусловлена возрастанием роли отбора персонала в системе управления человеческими ресурсами.

Изучением проблемы отбора персонала занимались многие отечественные ученные: Д. А. Аширов, А. Н. Аверин, Т. Ю. Базаров, Н. П. Беляцкий, В. Р. Веснин, И. Н. Герчикова, В. А. Дятлов, А. П. Егоршин, С. В. Иванова, А. Я. Кибанов, Т. А. Комиссарова, А. И. Кравченко, М. Б. Курбатова, М .И. Магура, Е. Б. Моргунов, Е. В. Румянцева, В. В. Травин, И. О. Тюрина и др., а также зарубежные авторы: М. Армстронг, М. Вудкок, Э. Гроув, Г. Десслер, П. Друкер, Дж. Коул, Э. Кристофер, Х. Маккей, Л. Смит, М. Фут и др. Разрабатывая теории управления, они предлагают разнообразные формы и методы усовершенствования процедур поиска и отбора кадров.

Объект исследования курсовой работы – отбор персонала.

Предмет исследования – методы отбора персонала.

Цель данной курсовой работы заключается в анализе используемых в российской практике методов отбора персонала, а также в исследовании частоты использования тех или иных методов отбора персонала в организациях.

Для постижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. изучить теоретическую базу процесса подбора персонала;
2. рассмотреть критерии и методы набора персонала;
3. рассмотреть использование на практике традиционных и инновационных методов отбора персонала
4. исследовать частоту использования различных методов отбора персонала на основе обзорных публикаций.

Теоретическую основу курсовой работы составляют труды в области управления персоналом российских и зарубежных ученных, таких как: Егоршин А. П., Тебекин А. В., Веснин В. Р., Кибанов А. Я., Бармакова Н., Горчакова И. А., Жариков В. В., Базаров Т. Ю., М. Армстронг, Л. Смит, Х. Маккей, М. Фут и другие.

Методологическую основу исследования курсовой работы составляют общенаучные и специальные методы: анализ деятельности современных компаний на основе социологических данных и отчётов, анализ статей и исследований, классификация информации и др.

Теоретическая и практическая значимость данного исследования обусловлена его направленностью на расширение и углубление теоретико-методических представлений о методах отбора персонала. Содержание, выводы и предложения, изложенные в курсовой работе, могут быть использованы менеджерами по подбору персонала для повышения эффективности отбора персонала.

Структура данной работы включает введение, две главы, заключение и список использованной литературы.

Во введение обозначены актуальность, изученность, объект, предмет исследования, цель, методы исследования и структура данной курсовой работы. В первой главе «Основы подбора персонала» мы рассмотрели теоретические основы процесса подбора персонала: понятие, сущность, цели и этапы, а также были проанализированы источники набора и критерии отбора персонала. Во второй главе «Методы отбора персонала» нами были рассмотрены различные методы отбора персонала как традиционные, так и инновационные, а также нами был проведен анализ исследований частоты использования того или иного метода отбора персонала.

# **1 Основы подбора персонала**

## **1.1 Подбор персонала: понятие, цели, этапы**

Подбор персонала является одной из важнейших функций управленческого цикла, так как вне зависимости от сферы деятельности, объема, направленности компании необходимо осуществлять качественный подбор сотрудников. А. Я. Кибанов отмечал, что от качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления зависит эффективность и качество работы организации [22]. А. П. Егоршин, Н. В. Кузнецова и Н. И. Архипова, определили подбор персонала, как процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии [19, 28]. Однако Д. Е. Мякушкин. В. М. Маслова и И. В. Доронина рассмотрели подбор персонала с точки зрения изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей [39, 35].

Также образом, проанализировав вышеописанные определения понятия «подбор персонала», мы пришли к выводу, что подбор персонала можно определить, как процесс, направленный на привлечение работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности.

Персонал – основной ресурс любой организации, поэтому важно учитывать факторы, влияющие на его подбор [3]. С. В. Левушкина выделила три основных фактора: уровень выдвигаемых требований к персоналу, общая кадровая политика, сложившийся имидж организации, включая оплату труда [39]. Необходимо учитывать эти факторы при планировании и подборе кадров.

Для осуществления качественного подбора персонала необходимо пройти определенные этапы, которые выделяют в своих работах С. В. Левушкина, А. П. Егоршин и А. В. Дайнека:

1. План потребности в персонале.

 Перед тем, как непосредственно заниматься набором и отбором персонала, необходимо провести расчет потребности в кадрах, для этого используются определенные формулы. Также сюда входит расчет средств, которые организация может потрать на подбор кандидатов [2].

2. Мониторинг рынка рабочей силы.

После того, как выявилась потребность в персонале, необходимо проанализировать рынок труда, чтобы определить уровень заработной платы для должностей, которых нет в штатном расписании, сформировать систему мотивации и стимулирования для будущих сотрудников и спрогнозировать кадровые риски [4].

3. Заявка линейного менеджера в отдел кадров.

На данном этапе специалист по подбору персонала получает заявку от линейного менеджера того отдела, куда требуется найти сотрудников. В заявке должны быть указаны следующие данные: название должности, отдел или структурное подразделение, в которое осуществляется подбор, обязанности, график работы, уровень заработной платы, образование, опыт, желательные личностные качества [33].

4. Уточнение требований к кандидату.

Получив заявку от линейного менеджера, нужно связаться с ним и уточнить все требования, при необходимости скорректировать заявление.

5. Поиск внутри компании.

Данный этап предусмотрен для осуществления карьерного роста в компании. Возможен, если среди сотрудников есть человек соответствующий требованиям к должности.

6. Поиск вне компании.

На данном этапе рассматриваются кандидаты, которые не работают в организации. Такой способ является более дорогостоящим, но позволяет привлечь большее количество кандидатов.

7. Отбор кандидатов.

Набрав достаточное количество кандидатов на замещение вакантной должности, HR-менеджер используют различные методы отбора, чтобы выбрать наиболее подходящего кандидата [42].

8. Оценка эффективности.

Завершающий этап подбора персонала, который позволяет определить качество работы HR-менеджера, путем анализа эффективности работы подобранного сотрудника, его отношения к работе и заинтересованность. [19].

Подбор персонала – это обобщающее понятие, которое включает набор, отбор и расстановку кадров. При этом преследуются две цели: формирование активного коллектива, в рамках структурного подразделения и создание условий для формирования карьеры сотрудников [14].

Исходными данными при подборе персонала являются: модели служебных мест, кадровая политика организации, штатное расписание, должностные инструкции, личные дела сотрудников, Положение о подборе персонала, Трудовой кодекс. Таким образом все вакантные места должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры. [6, 22]

## **1.2. Источники набора персонала**

Рассмотрим один из основных этапов подбора персонала. А. В. Тебекин определил процесс набора персонала как ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения поставленных целей. А. Я. Кибанов утверждал, что именно с привлечения на работу начинается управление персоналом [22, 10].

Набор кадров осуществляется путем нескольких этапов:

1) расчёт потребности в персонале на текущий и долговременный период. Благодаря планированию человеческих ресурсов мы можем определить нужное количество сотрудников, выявить нехватку кадров и разработать план мероприятий, которые обеспечат их выполнение;

2) определение требований к кандидату: образование, опыт работы, личностные характеристики, определение размера отплаты труда, времени работы, а также способов мотивации и перспектив профессионального роста;

3) выбор стратегии привлечения персонала, она должна соответствовать общей стратегии организации;

4) выбор источника набора персонала;

5) составление правил набора кандидатов.

В зависимости от характера должности и конкретных критериев найма менеджер по персоналу должен выбрать источник набора кандидатов: внутренний или внешний [7].

Рассмотрим один из основных этапов подбора персонала. А. В. Тебекин определил процесс набора персонала как ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения поставленных целей. А. Я. Кибанов утверждал, что именно с привлечения на работу начинается управление персоналом [22, 10].

Набор кадров осуществляется путем нескольких этапов:

1) расчёт потребности в персонале на текущий и долговременный период. Благодаря планированию человеческих ресурсов мы можем определить нужное количество сотрудников, выявить нехватку кадров и разработать план мероприятий, которые обеспечат их выполнение;

2) определение требований к кандидату: образование, опыт работы, личностные характеристики, определение размера отплаты труда, времени работы, а также способов мотивации и перспектив профессионального роста;

3) выбор стратегии привлечения персонала, она должна соответствовать общей стратегии организации;

4) выбор источника набора персонала;

5) составление правил набора кандидатов.

В зависимости от характера должности и конкретных критериев найма менеджер по персоналу должен выбрать источник набора кандидатов: внутренний – за счет сотрудников организации и внешний – за счет внешних ресурсов [7].

Внутренний набор персонала ориентирован на внутреннею мобильность, то есть его задача состоит в том, чтобы заполнить вакантную должность сотрудником, который уже работает в компании [10]. Если руководители подразделений не против, этот метод часто применяют.

Внешние источники являются наиболее распространенными, поскольку ресурсы компании ограничены, и даже если в компании есть замена на вакантную должность, место работника, занявшего первую вакансию, освобождается [9, 40].

Внешний набор используется, когда компания хочет нанять людей, которые не работают в организации. Внешние источники более распространены, как так это отличная возможность привлечь новых специалистов, впустить «свежую кровь» в организацию [17].

Внешние источники можно разделить на два класса: недорогие и дорогие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства по трудоустройству, контакты с вузами. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печать, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может быть совершенно бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Компания также может получить резюме от самих заявителей, которые осуществляют независимый поиск работы, не связываясь с посредниками [24, 5].

В таблице 1 приведены виды источников привлечения персонала, их преимущества и недостатки.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста непросто, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала.

Таблица 1 – Виды источников привлечения персонала.

|  |
| --- |
| Виды источников привлечения персонала |
| Внутренний источник | Внешний источник |
| Объявление о найме в средствах информации фирмы.Просмотр картотеки личного состава кадров.Опрос родственников и знакомых.Запрос сотрудников.Альтернативы найму – изменение трудовых отношений путем:сверхурочной работы;совмещения должностей;временного найма кадров;переноса отпусков;многосменного режима работ. | Объявления в средствах массовой информации.Вербовка.Компьютеризированные службы подбора работников (Internet-технологии).Биржа труда, рекрутерские фирмы, агентства.Использование ярмарок, выставок, фестивалей для информации о вакансиях.Наем студентов во время каникул.Профориентация учащихся колледжей, вузов, школ.Лизинг персонала.Лица, сами обратившиеся в организацию в поисках работы. |
| Достоинства |
| Внутренний источник | Внешний источник |
| Снижение затрат на привлечение персонала.Более полная информация о возможностях кандидата.Наглядное развитие карьеры.Меньший срок поиска претендентов. | Большой выбор кандидатов.Возможность появления новых идей и приемов работы.Меньшая психологическая напряженность в коллективе.Удовлетворение количественной потребности в персонале. |

Продолжение таблицы 1

|  |
| --- |
| Недостатки |
| Внутренний источник | Внешний источник |
| Угроза возникновения психологической напряженности в коллективе.Меньший выбор кандидатов.Меньшая активность (недостатки организации менее заметны, привычны).«Семейственность» т.е. застой идей.Может возникнуть количественная потребность в персонале на освобождающемся рабочем месте. | Большие затраты на привлечение персонала.Большой срок поиска.Длительный период адаптации кандидата.Отсутствие полной информации о возможностях кадров.Возможность ухудшения рабочего климата – «обида» среди давно работающих. |

В зависимости от должности и требований к кандидату выделяю следующие методы набора персонала.

Активные методы. Применяется, когда спрос на определенных специалистов превышает предложение, следовательно, менеджер по подбору персонала должен «перехватить» работника [20].

Выделяют такие виды активных методов как:

1. вербовка, которая осуществляется путем налаживания контактов с представителями организации, которая имеет наибольший интерес в качестве потенциальных сотрудников. Чаще всего это производиться в учебных заведениях, среди сотрудников организаций-конкурентов, в кадровых и рекрутинговых агентствах, а также в государственных центрах занятости;
2. проведение ярмарок вакансий, где существует отличная возможность отыскать профессионального специалиста;
3. проведение фестивалей, которые позволяют привлечь высококвалифицированных сотрудников.

Пассивные методы. Используются при высоком предложении рабочей силы. Выделяют следующие разновидности пассивных методов:

1. размещение объявлений в СМИ, с учетом правильно выбранного типа средств массовой информации;
2. паблисити – бесплатная или платная статья об организации и о преимуществах работы в ней [10];
3. с помощью формирования благоприятного и модного имиджа фирмы;
4. ожидание лиц, которые предлагают свои услуги.

Исходя из всего вышесказанного стоит отметить, что не каждый метод набора персонала может быть эффективным. Для этого необходим четкий анализ ситуации, категорий людей, которые желают стать частью команды организации. Необходимо идти в ногу со временем и помимо традиционных, применять и современные методики.

## **1.3 Критерии отбора персонала**

Вторым этапом при подборе персонала является – отбор. То есть после того, как HR-менеджер набрал достаточное количество кандидатов надо провести грамотный отбор, чтобы выбрать будущего сотрудника, который будет соответствовать всем требованиям организации [34].

А. В. Тебекин обозначил отбор персонала как процесс, с помощью которого организация или предприятие выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место. При этом он считает, что необходимо принимать во внимание текущие условия окружающей обстановки [24].

И. К. Макарова, рассматривая процесс отбора персонала, обращает внимание на соответствие кандидатов профессионально-нравственным критериям [32].

Соответственно цель отбора персонала состоит в том, чтобы выбрать максимально подходящего кандидата по требованиям к его будущей должности.

Отбор персонала – это сложный и очень ответственный процесс, в котором принимает участие не только менеджер по отбору персоналу, но и руководитель отдела, в который осуществляется подбор сотрудника [31].

Для того, чтобы осуществить грамотный отбор персонала HR-менеджеру необходимо составить критерии отбора кадров. Они выделяются на основе характеристик уже эффективно работающих на предприятии сотрудников, занимавших ранее вакантное место и хорошо справляющихся со своими обязанностями. Необходимо помнить, что критериев отбора персонала не должно быть слишком много, иначе он будет затруднительным. Помимо этого, нужно учитывать, что критерии должны быть валидными, то есть соответствовать содержанию работы и требованиям к должности; полными, учитывать все характеристики, необходимые для эффективной работы; надежными, то есть обеспечивать достоверность результатов; а также они должны соответствовать содержанию работ и ключевым требованиям и иметь высокую различительную способность [11, 15].

Основные критерии отбора персонала:

1. Квалификация и дополнительное обучение. В современных организациях большое внимание уделяется образованию сотрудников, особенно учитывается при приеме на работу сотрудников, которые не имеют опыт.
2. Профессиональный опыт. Считается основным критерием при отборе персонала, так как предполагается, что кандидат уже знаком с родом деятельности, более компетентен и будет выполнять работу хорошо.
3. Состояние здоровья. Есть определенны виды работ, где состояние здоровья кандидата является определяющим критерием, например, при отборе на такие специальности как: учитель/преподаватель, строитель, работник пищеблока и другие.
4. Личные качества. Работодатели могут отдавать предпочтение определенным типам личности, например, для определенных вакансий может быть важно умение человека вести переговоры, его обаятельность, убедительность и харизматичность.

Подход, основанный на компетенциях, предполагает, что компетенции, установленные для роли, используются как основа процесса отбора. Г. Робертс считает, что выгода от применения подхода, основанного на компетенциях, состоит в том, что люди могут выявить и выделить ключевые характеристики, которые они хотят взять за основу для отбора персонала. Поэтому он уверен, что компетенции становятся основной составляющей процесса отбора [14]. Майкл Армстронг в своих трудах говорил о том, что определение критериев, помогает выявить, какой метод отбора даст больше полезной информации о кандидате [1]. Также он выделил ряд преимуществ данного подхода, который выделили Р. Вуд и Т. Пейн. Одно из таких преимуществ – увеличение точности прогноза соответствия кандидата, также компетенции позволяют упростить работу менеджеру по персоналу и помогают составить необходимы е вопросы для структурированного интервью, еще одним преимуществом является то, что на основе требуемых компетенций, можно составить целый ряд методов отбора персонала [12].

Стоит отметить, что при отборе персонала необходимо учитывать множество критериев, начиная от квалификации, заканчивая психологическими особенностями.

# **2 Методы отбора персонала**

## **2.1 Традиционные методы отбора персонала**

Отбор персонала должен проводиться качественно, точно и максимально объективно. Чтобы достичь поставленной цели, необходимо правильно выбрать методы отбора персонала. В настоящее время существует огромное количество классификации методов отбора по разным признакам. Разные авторы придерживаются различных мнений относительно эффективности использования конкретного метода, однако, на наш взгляд, существует множество факторов, влияющих на выбор того или иного метода. То, что для одних ситуаций является инновационным, для других уже стало традиционным. Поэтому при выборе того или иного метода необходимо проанализировать валидность выбранного метода в данной ситуации [4, 47].

Разные авторы дают различные классификации методов отбора персонала. В нашей работе мы рассмотрим некоторые из них. А.Я. Кибанов, А. В. Тебекин разделяли методы отбора на традиционные (типичные) и современные (нетрадиционные). Также М. Армстронг выделил 3 основных методы отбора: анкеты, интервью и рекомендации, однако, он считает, что их можно дополнять или замещать биографическим методом, оценочными центрами и психологическими тестами [1, 12].

Ю. Г. Одегов и Г. Г. Руденко выделяют типичные методы отбора: анализ и оценка заявленных документов, тестирование, собеседование, групповая дискуссия (оценочный центр), графологическая экспертиза и центр оценки.

Активные методы, при которых две стороны принимают непосредственное «живое» участие – кандидат на должность и работодатель (например, тестирование, собеседование, наблюдение).

Пассивные — участие происходит только со стороны работодателя (например, изучение личных дел, получение необходимой информации, справок).

Также Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин и А. В. Дайнека делят методы отбора на традиционные и нетрадиционные [3, 10, 15]. Наиболее распространенные из них перечислены в таблице 2.

Многие исследователи (Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Бизюкова И.В. и др.) отмечают, что при большом разнообразии нетрадиционных методов отбора персонала, их не стоит использовать самостоятельно, потому что они не предоставляют точной информации о человеке и в большинстве случаев их эффективность не доказана научно. Использование нетрадиционных методов целесообразно только в качестве дополнительного вспомогательного инструмента, наряду с традиционными методами. Только использование широкого комплекса различных методов при отборе кандидатов на должность может гарантировать получение более точной и максимально полной информации о кандидате [29].

Таблица 2 – Традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Традиционные методы | Нетрадиционные методы |
|  Интервью (собеседование) – специально организованная встреча, беседа работодателя и кандидата на должность при приеме на работу;Анкета – письменная анкета, заполняемая кандидатом на должность с целью получения более подробной информации о кандидате;Тестирование — это диагностический метод, который выявляет психологические, профессиональные и интеллектуальные особенности кандидата на должность;Центры оценки – метод отбора в своеобразной обучающей игре, имитирующий реальные условия труда. | Стрессовое (шоковое) собеседование – стрессовая ситуация, искусственно созданная работодателем, ставящая заявителя в неловкое положение для анализа его действий в необычной ситуации (потеря резюме, опоздание более чем на час и т. д.);Интеллектуальное интервью – проведение собеседования, предполагающего, что соискатель решает нестандартные задачи, требующие оригинальности и нестандартного мышления;Физиогномика - определение личностных качеств заявителя по чертам лица. |

Исходя из вышесказанного, можно отметить, что плюсы и минусы традиционных и нетрадиционных методов сопоставимы и равнозначно эффективны при приеме на работу, но стоит отметить также и то, что если первых становится недостаточно для определения личности, то тогда уже вступают в силу вторые методы.

## **2.2 Инновационные методы отбора персонала**

Значительная разница между инновационными и традиционными подходами уже очевидна из системы отбора работников. При традиционном подходе необходимый объем работы по набору персонала определяется в значительной степени разницей между имеющейся рабочей силой и будущей потребностью в ней.

И. Д. Ладанов отмечал, что в настоящее время стоимость неправильного найма высока. Поэтому работодатели обращаются к собеседованию с кандидатами с особой важностью. Работодателю важно знать, что может сделать человек, а не то, что он уже сделал [30].

В области инноваций, которые характеризуются неопределенностью и значительным риском, трудно прогнозировать будущие потребности в рабочей силе. Необходимо оценить актуальность возможностей существующих работников с точки зрения их адаптации к возможным случайным социальным процессам и уровню их квалификации с содержанием их профессиональной деятельности.

Инновационный тип современного производства по-новому формулирует проблему профессионального успеха, и в связи с этим формируется особая система отбора, переподготовки и социальной адаптации работника. Новая ситуация заставляет искать нетрадиционные социальные технологии, требует от работника сочетать врожденные и приобретенные качества с требованиями своего окружения, воспринимать широкий спектр трудовой мотивации.

Инновационные структуры требуют от работника особой гибкости и мобильности мышления, эффективной системы восприятия, особого типа внутренней потребности в творчестве, своеобразной формы самореализации и интеграции в социальную систему.

Они ориентированы, прежде всего, на высококвалифицированный труд, центральным элементом которого является личность новатора, ученого или новатора-менеджера. Ключевой фигурой в инновационной деятельности является интеллектуал, для которого семантическое значение труда и высокая внутренняя мотивация приобретают наибольшее значение.

Многие иностранные компании в конкурсном отборе инновационных менеджеров используют тесты, которые сопоставляют навыки сотрудников с требованиями условий инновационного менеджера. Наиболее важными качествами при отборе участников являются организационные навыки, основанные на логических и дидактических навыках, инициативности, целеустремленности, настойчивости в достижении целей. Кандидат, который сочетает в себе лидерство с высокой ответственностью, дружелюбным отношением к окружающим, а также оперативность и аккуратность с своевременностью принятия решений, заслуживает самой высокой оценки [43, 46].

Подходы к управлению персоналом в сфере инноваций претерпевают значительные изменения по сравнению с традиционным менеджментом, начиная с планирования и отбора специалистов [16].

При создании новых производств и крупных организационных изменений прогнозирование численности персонала и его необходимых профессиональных навыков является сложной задачей со многими факторами. Инновационное развитие экономики предъявляет жесткие требования к качеству персонала и, в результате внедрения высоких технологий, может привести к значительным увольнениям. Например, при внедрении инноваций в области высоких технологий, таких как Procter & Gamble, Johnson & Johnson, IBM, ряда фирм в Силиконовой долине, тысячи сотрудников увольняются каждый год.

Многие современные исследователи, такие как Кибанов, Егоршин, Маслова считают, что менеджер, заинтересованный в высоком уровне внедрения инноваций, обязательно должен определить творческие способности и достижения сотрудников. Оценивая качество существующего персонала, менеджер сочетает типичные количественные методы с такими качественными критериями, как публикации, патенты и творческие качества конкретного человека [24, 35, 48].

Задачи подбора персонала еще сложнее. Поскольку имеющаяся информация о сотруднике связана с прошлыми достижениями кандидатов в инновационное подразделение, крайне сложно судить о пригодности кандидата для будущих задач. Поэтому на этапе отбора персонала необходимо использовать систему тестов, конкурсный отбор. Для решения нетрадиционных задач, выдвижения идей и их реализации.

Для этого руководителю исследовательской группы необходимо определить концепции и критерии профессионального успеха и применить методологию оценки профессионально значимых свойств, их динамики, а также принять во внимание принципы развития профессиональных навыков и умений при обучении и переориентации персонала [6, 34].

Существует множество инновационных технологий отбора персонала:

1. Интервью. Интеллектуальное, стрессовое, вrainteaser-интервью.

Интеллектуальное интервьюирование — это новый стандарт собеседований [38]. Головоломки, загадки и хитрости вопросы уже используются. Такой подход позволяет выявлять высоко мотивированных сотрудников, новаторов, способных мыслить четко и логично, способных работать двадцать пять часов в день, если необходимо срочно завершить проект. Темпы развития современного мира требуют молниеносных и креативных решений от представителей разных профессий. Головоломки стали использовать производственные предприятия, банки, юридические фирмы и страховые компании [41].

Метод стресс-интервью (шоковое). Целью этого интервью является определение стрессоустойчивости кандидата. Соответственно, необходимость его использования может быть оправдана при отборе работников на определенные вакансии: кассиры, кассиры, пожарные, сотрудники полиции и даже специалисты по персоналу. Для выявления стрессоустойчивости кандидата для него создаются стрессовые условия, и они следят за тем, как он на них отреагирует [44].

Стандартный сценарий стресс-интервью предполагает:

1. опоздать на собеседование с кандидатом на полчаса и более;
2. проявление невнимания к заслугам;
3. подвергается сомнению образование заявителя;
4. потеря резюме кандидата;
5. создание неудобных условий;
6. задавать неприличные вопросы;
7. неожиданные действия рекрутера.

Интеллектуальное интервью. Российские представители западных компаний любят этот метод. Суть метода заключается в том, что кандидаты должны дать ответ на сложный вопрос или решить логическую проблему. Целью этого нестандартного метода является проверка аналитического мышления и творческих способностей заявителя. Соответственно, целевой аудиторией для использования в интерактивных интервью являются работники умственного труда и креативщики, в том числе программисты, менеджеры по рекламе, аудиторы, консультанты [49]. Однако работодатели используют этот метод при выборе инженеров, операторов машин и даже рабочих. Самый популярный метод разработала компания Microsoft, лидеры которой являются не только сторонниками метода, но и авторами многих широко используемых вопросов. Вопросы в интерактивном интервью можно разделить на несколько групп:

1) небольшие логические задания с четко определенными ответами;

2) задачи, которые не имеют четко определенного ответа, в ответах на этот вопрос ценятся логика рассуждений и креативность решения;

3) упражнения, в которых вы хотите показать оригинальность мышления.

Хедхантинг (headhunting) и исполнительный поиск. В современной практике существует два основных направления прямого поиска персонала.

Headhunting - конфиденциальные диалоги о возможности перевода конкретного специалиста из одной компании в другую. Данная технология найма нацелена на привлечение конкретного специалиста от компании-донора к компании-клиенту. Категории специалистов определяются сервисной службой. Как правило, это лучшие менеджеры и специалисты двух или трех ведущих компаний отрасли.

Executivesearch — это поиск топ-менеджеров и редких специалистов среди успешных. Это технология, которая включает в себя уникальные методы выявления потенциальных кандидатов во всем данном сегменте рынка труда, которые активно не ищут работу.

Категории специалистов, выбранных с использованием этих методов: независимые члены совета директоров, менеджеры стартап-проектов, лучшие операционные менеджеры и специалисты отрасли, топ-менеджеры [13].

Причиной появления хедхантинга является дефицит в современном бизнесе высококвалифицированных специалистов. Сегодня как на Западе, так и в России ощущается нехватка топ-менеджеров, стартапов, менеджеров по продажам, менеджеров по производству, главных технологов, директоров по информационным и финансовым вопросам, главных бухгалтеров. Чтобы вырастить таких специалистов в собственной компании, нужно много времени. Быстрее найти их в другой компании и предложить сменить компанию на более выгодных условиях. Эту работу выполняют охотники за головами, которые создали настоящую индустрию со своими собственными методами работы, правилами и неписанными законами [45].

Услуги хедхантеров стоят дорого: их гонорар – 25-35% от годовой зарплаты нужного сотрудника. Это удерживающий момент для обеих сторон. Удобные агентства неохотно ищут «дешевых» специалистов, потому что процесс поиска всегда трудоемкий, поэтому они рассматривают кандидатов, практический опыт которых составляет не менее 7-10 лет, а доход по предполагаемой должности не меньше, чем 60 000 долларов в год. А компании, которые прибегают к такому способу привлечения сотрудников, как правило, не склонны платить за эту услугу, если предполагаемая финансовая выгода незначительна [28].

Хедхантинг компании, которые дорожат своей репутацией и доверием клиентов, придерживаются неписаного кодекса делового поведения. Включает в себя такие правила как:

1. выполнение работ в срок и в соответствии с затраченными средствами;
2. расходы в соответствии с запланированным бюджетом;
3. предоставление объективной информации о кандидате;
4. отказ от практики заманивания тех кандидатов, которые уже были приняты на работу;
5. прекращение работы над заказом в случае ухудшения условий для его выполнения заказчиком;
6. гарантированная замена кандидата, в случае его отъезда от клиента в течение шести месяцев, без дополнительного вознаграждения;
7. представление кандидата только одному клиенту за раз;
8. постоянно информировать заказчика обо всех этапах работы над вакансией.

По нескольким причинам работодатель не должен напрямую заниматься охотой за головами:

1) специалисты по внутренним кадрам не владеют методами прямого поиска;

2) чаще всего специалистов отвлекают от игроков своего рынка – конкурентов, успешные кандидаты лояльны к своим работодателям;

3) кандидат может опасаться провокации со стороны конкурентов;

4) при отсутствии определенной подготовки к переговорам с потенциально интересными кандидатами, вы можете получить отказ, провалив «холодный звонок» без достижения желаемого результата;

5) на профессиональном рынке прямой соблазнительный персонал не приветствуется.

Рекрутинг – значение этого слова происходит от французского «рекрут», то есть набирать, набирать, пополнять кого-то, нанимать услуги за деньги. Теперь для краткости это то, что они называют поиском и подбором квалифицированных специалистов за отдельную плату. В отличие от служб занятости, когда агентство получает оплату от соискателя [37].

Категории профессионалов, выбранных таким образом: менеджеры по продажам, менеджеры среднего звена, офис-менеджеры, администраторы.

Работа консультантов рекрутинговых фирм заключается в просмотре поступающих анкет и резюме, отборе заведомо неподходящих кандидатов, опросе наиболее квалифицированных и предоставлении кратчайшего списка (Short-list) соискателей (3-5 человек) клиенту.

Скрининг (от англ. Screen – просеивание) — это массовый отбор кандидатов путем фильтрации всего потока резюме кандидатов в соответствии с формальными требованиями. Чаще всего используются при подборе линейных специалистов (продавцы, секретарь, офисные работники, администраторы, складские рабочие). При таком способе достаточно разместить рекламу о поиске сотрудников в СМИ. Задача менеджера по персоналу – «просеять» полученные резюме [14].

Скрининг – это «поверхностный отбор», в результате которого, получив большое колличество резюме, заказчик выполняет отбор, а кадровое агентство играет роль поставщика в отношении подходящих кандидатов. При массовом подборе менеджеры используют собственную базу данных, личные контакты, участвуют в промышленных выставках, ярмарках вакансий, сотрудничают с биржей труда, размещают рекламу в популярных тематических публикациях.

Скрининг отличается от рекрутинговых услуг полного цикла, поскольку кадровое агентство здесь не проводит тщательной и детальной оценки кандидатов, не проверяет рекомендации с предыдущих мест работы и не гарантирует профессиональных и личных требований рекомендованных кандидатов для позиция занята [18].

Механизм работы с заказчиком:

1. помощь в определении позиции и имиджа идеального кандидата, консультации о состоянии рынка труда и заработной платы в отрасли заказчика;
2. использование поисковых ресурсов: базы данных, интернет, реклама, сеть контактов в отрасли;
3. анализ резюме и документов кандидатов;
4. телефонные и личные собеседования с кандидатами, оценка соответствия должности;
5. психологическое тестирование (при необходимости);
6. проверка рекомендаций и подготовка заключения о кандидатах;
7. предоставление лучших кандидатов заказчику, помощь в переговорах и организации встреч;
8. мониторинг и консультации с заказчиком при прохождении отобранного кандидатом испытательного срока.

Видео резюме. Многие работодатели считают, что творческие люди и те, кто работает в области «от человека к человеку», видеосюжеты, могут помочь выделиться среди многих кандидатов. Учитывая основную цель создания видео резюме – привлечь внимание работодателя своей креативностью и оригинальностью, необходимо помнить специфику профессии. Несмотря на большое количество недостатков формата резюме и невозможность использования его без стандартной текстовой версии, видео резюме является очень необычным и впечатляющим форматом, который позволяет работодателю замечать и выделять ярких, живых и ярких личностей, а также кандидата. максимально сконцентрироваться на сильных сторонах рекрутера и наилучшим образом представить особенности мышления и личности.

Социальные сети. Некоторых специалистов по кадрам интересует не только хорошо написанное резюме и способность кандидата к самопрезентации, но и личные качества заявителя, его страсти, интересы и вредные привычки. Поэтому практика изучения профиля кандидата в социальных сетях становится все более популярной. Социальные сети дают возможность приблизиться к реальному человеку, узнать, как он живет, чем он занимается, с кем общается и о чем он действительно думает внерабочей среде. Кроме того, социальные сети активно используются при наборе специалистов крупных компаний для привлечения конкретного специалиста, который не размещает свое резюме на рабочих местах и уже имеет работу. Пользователи различных социальных сетей добровольно распространяют информацию о себе: учебные заведения, опыт работы, фотографии и другую информацию, полезную для рекрутера. В социальных сетях мы можем посмотреть интересующие нас данные и установить связь с потенциальным кандидатом в неформальной обстановке [26].

Пока что в России профиль в социальных сетях в основном используется для неформального общения и развлечений, не многие из них специализируются на поиске работы. Но в ближайшее время все может измениться, и социальные сайты могут заменить рабочие сайты, но для этого им придется модифицировать поиск, создавать специальные приложения.

Полиграф на службе отдела кадров: за и против. Ситуация, когда потенциальный работодатель предлагает пройти очередной этап собеседования на детекторе лжи, в последнее время становится все менее экзотической. Еще десяток лет назад полиграфом при приеме на работу пользовались только в единственном месте: в ЦРУ. Теперь детектор лжи применяется при приеме в компании, которые не имеют никакого отношения к спецслужбам [18].

Насколько эффективен детектор лжи? Ответить на этот вопрос довольно трудно, ведь статистические данные о его применении в кадровой практике распространяются в основном организациями, имеющими самое прямое отношение к производству и внедрению полиграфа.

Использование полиграфа в кадровой практике необходимо в основном тем организациям, которые имеют разветвленную торговую сеть или филиалы, расположенные далеко от центрального офиса.

Сомнения, вроде «проходить исследование на полиграфе или нет?» могут разрешить только собственные ощущения или кое-какие места в законодательстве. Единого правового акта, который бы сказал нам все об использовании полиграфа, не существует. Однако в российской Конституции сказано, что работодатель вправе получать и обрабатывать данные о частной жизни работника (пусть и потенциального) только получив его письменное согласие. Трудовой кодекс нам сообщает, что работодатель не имеет права подвергать анализу на полиграфе частную жизнь работника. Поэтому некоторые руководители решают вникнуть в нее до подписания трудового соглашения [27].

Вывод, который можно сделать, сводится к следующему правилу: полиграф – эффективное орудие для решения конкретных проблем, но крайне опасен в качестве регулярной меры для поддержания у сотрудников чувства корпоративной лояльности. Для создания в компании атмосферы доверия, очевидно, должны использоваться совсем другие средства. Полиграф-проверка всех сотрудников, как при предварительном скрининге, так и в ходе работы принесет больше вреда, чем пользы. Во-первых, снижается уровень мотивации к труду, лояльности сотрудников к руководству, зачастую ухудшается морально психологический климат в коллективе, усиливается текучесть кадров. Во-вторых, применение полиграфа отпугивает многих перспективных соискателей при устройстве на работу. В условиях усиливающейся конкуренции за квалифицированные кадры на рынке труда систематическое применение детектора лжи при скрининге может отрицательно сказаться на конкурентоспособности предприятия в целом.

Отдельной проблемой является недостаточная квалификация многих операторов полиграфа. Во многом это связано с конвейерным производством полиграфологов для коммерческой сферы [8].

В России современные методы поиска работы и подбора персонала еще не очень распространены, несмотря на расширение технических возможностей, отношение к ним неоднозначно как со стороны соискателей, так и работодателей. Возможно, это связано с консерватизмом многих управляющих и не желанием пробовать или испытывать что-либо новое, потому что это может повлечь за собой и финансовые затраты на обучение специалистов, занимающихся этой деятельностью.

## **2.3 Зарубежный и отечественный опыты в сфере отбора персонала**

За последние три десятилетия Япония заняла лидирующие позиции на рынке производства. Одной из основных причин такого быстрого развития является японская система управления, в частности, управление персоналом.

Т. Коркина в своей работе исследовала процесс подбора персонала в Японии. Набор персонала в японскую компанию осуществляется в основном в начале финансового года непосредственно в школах, колледжах, университетах. Ежегодный набор персонала составляет 3-4% от общей численности персонала, а текучесть кадров составляет 2-3% [24]. В крупных производственных компаниях поддерживается система пожизненного найма.

Основными методами отбора в металлургических компаниях являются тестирование и собеседование по математике, японскому языку и психологии.

В торговых компаниях при приеме на работу особое внимание уделяется личностным качествам соискателей. На первом этапе отбор основывается на результатах эссе, посвященного видению соискателей их места в компании, обозначению их собственных амбиций. На следующем этапе, во время собеседований, персональные характеристики потенциального сотрудника определяются и оцениваются по 5-балльной шкале. Минимальные требования: 3-4 балла. В последнее время практикуется третий этап - деловая игра со студентами, в ходе которой моделируется деятельность торговых компаний.

Японский стиль найма заключается в том, что кадровые службы начинают набирать будущих специалистов, когда они поступают в университет на 2-3 курса. Определите молодых людей, которые проявляют определенные способности, которые могут быть успешно использованы в дальнейшем развитии предприятия. Их приглашают на лекции, которые проводят специалисты и руководители предприятий и фирм, воспитывая у них патриотизм в отношении предприятия, которое намерено обеспечить дальнейшую работу. После окончания университета и поступления на работу каждому молодому специалисту назначается наставник, который помогает новичку адаптироваться к рабочему месту [24].

Многие американские компании обращаются к кадровым службам, которые при наборе персонала очень тщательно изучают детали жизни претендентов на имеющиеся вакансии. Они собирают информацию с предыдущих рабочих мест и запрашивают характеристики у школ и университетов. Каждому молодому специалисту назначается куратор — это один из руководителей высшего руководства, который по результатам своей работы ставит отметку в своем дневнике. Пройденные тесты с наивысшими баллами попадают в резерв для номинации.

В среднем на отбор одного кандидата в США тратится до 16-18 чел / час, в Японии – до 48 чел / час.

В Германии существует около 700 консалтинговых фирм, которые помогают организациям в отборе кандидатов. Колледжи и университеты также являются основным источником подбора персонала, с которым многие фирмы поддерживают тесные связи.

Роль кадрового планирования все больше возрастает в связи с развитием научно-технического прогресса, что, в свою очередь, связано с увеличением периода подготовки специалистов и увеличением числа квалифицированных работников. В инновационных институтах роль планирования человеческих ресурсов довольно высока [35].

Ошибки в кадровом планировании могут привести к не очень хорошим последствиям, например, к отсутствию необходимых работников в определенном месте. Эффективность работы также зависит от способов привлечения персонала, поэтому вся система кадровой работы, связанной с вовлечением, осуществляется с некоторым опережением в отношении научно-технической работы.

Не менее важную роль играет подбор и подготовка резерва научных и инженерных кадров для номинации. В то же время учитываются определенные факторы, такие как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнение в связи с истечением срока трудового договора [36].

Инновационный процесс в области управления персоналом включает в себя ряд последовательных действий, таких как проведение исследований, разработок, их использование и, следовательно, мониторинг результатов применения. Можно использовать самые разнообразные формы развития этой деятельности: функциональное управление, целевое управление, общие системы управления.

Развитие и совершенствование системы управления человеческими ресурсами может осуществляться как собственными усилиями организации, так и с привлечением сторонних специализированных организаций и отдельных лиц, с учетом текущей работы, в форме разработки форм и методов управления в рамках отдельные подразделения, использующие планы как для перспективного, так и для постоянного использования программно-целевого управления [21].

Крупные иностранные компании в настоящее время очень часто обращаются к специализированным оценочным центрам, которые работают по следующим принципам: моделирование ключевых точек деятельности, разработка системы критериев оценки для каждой программы, тестирование различных дополнительных методов и упражнений, оценка каждого участника несколькими наблюдателями, оценка реальное поведение.

Центры оценки используют набор методов, и они могут быть как индивидуальными, так и групповыми. Это создает комплексную оценку работника: его профессионализм, цели и идеи, оценку уровня его собственных достижений и неудач, ориентацию на профессиональный рост, коммуникативные и организаторские способности, умение аргументировать свою точку зрения, динамичность и гибкость мышления, управленческие навыки кандидата; качества, которые существенно влияют на поведение человека. В результате работы центра оценки часто принимаются управленческие решения относительно продвижения по службе, приема в кадровый резерв или даже увольнения с должности [23].

 Психодиагностические методы становятся популярными, в ходе которых профессиональные психологи с помощью специальных тестов и упражнений оценивают наличие и степень развития тех или иных характеристик работника. Комплексная психологическая оценка персонала позволяет психологу, работающему в организации и имеющему большой объем информации, объединять тесты в единую гибкую систему [27].

Методика MMPI2 была опубликована в 1989 году, авторами которой являются Дж. Грехем, А. Теллиджен, Дж. Бучер, В. Далстром и Б. Кэммер. Данная методика используется для оценки структурных характеристик человека и выяснения характера эмоциональных расстройств. Была разработана анкета, ориентированная на широкий спектр характеристик. Настоящая версия теста основана на вопроснике MMPI (1941), который в течение пятидесяти лет по мнению многих ученных считался лучшим клинически ориентированным тестом [32].

Версия MMPI-2 внесла значительные изменения, добавила новые индикаторы и шкалы, пересмотрела способ преобразования необработанных оценок в стандартный показатель.

Анкета включает 567 утверждений, из которых 394 взяты из MMPI, 66 изменены и 107 разработаны заново. Инструкция просит субъекта ответить «да» или «нет». Тест включает 6 контрольных шкал и 10 основных шкал, 15 дополнительных и 15 значимых шкал. Ниже приведены названия и краткие характеристики тестовых шкал.

Использование методики MMPI (Минессотский многопрофильный личностный опросник, ММИЛ в модификации Березина Ф. Б. и др., СМИЛ в модификации Собчик Л. Н.) в моделях построения эффективной производственной деятельности имеет ряд весомых преимуществ:

1. Вопросы, представленные в методологии, отражают картину исследуемого лица (получателя), его привычки, поведенческие характеристики, его отношение к различным жизненным явлениям и ценностям, моральную сторону такого отношения, специфику межличностных отношений, направление интересов, уровень активности и настроения и др.

Большинство утверждений носят проективный характер и постепенно выявляют реакции получателя в различных ситуациях, смоделированных утверждениями методологии. Следовательно, можно утверждать, что этот метод изучения личности занимает некоторую промежуточную позицию между сознательной субъективной оценкой и проективным исследованием бессознательных личностных тенденций, что значительно повышает качество диагностического материала и расширяет понятие личности.

1. Хотя методология MMPI основана на принципе вопросника, оценка данных, полученных в результате исследования, основана не на непосредственном анализе ответов получателя, а на статистически подтвержденной дискретной значимости каждого ответа по сравнению с средние стандартные данные.

3. Личностные черты и качества, определенные с помощью этой методики, эффективно помогают различать поведенческие тенденции, сформированные на основе темпераментных особенностей и проявляющиеся как поведенческие черты, характерные для характеристик полюса 16 ПФ.

4. Метод MMPI основан на изучении личностных черт и качеств, личных состояний, которые имеют характер последовательно проявляющихся поведенческих характеристик.

Майк Армстронг считает, что комплекс MMPI является эффективным психодиагностическим средством для отбора персонала, поскольку имеет множество различных функций и шкал, которые могут в широком диапазоне определить ту или иную составляющую характера человека [1]. А это достаточно важно, когда речь идет о принятии в коллектив новых сотрудников, потому что таким образом можно выявить стрессоустойчивые личности, которые спокойно могут перенести все тягости как трудовых будней, так и недопонимания в коллективе организации. Даже на базовых шкалах можно минимально выявить, подходящих для компании сотрудников. С другой стороны, М. И. Магура считает, что для принятия верных решений, используя MMPI при отборе требуется участие психологов, имеющих опыт работы именно с этим инструментом изучения личности. Также он считает, что MMPI более полезен для прогноза профессиональной неуспешности, так как позволяет выявить такие личностные характеристики, которые могут существенно затруднить достижение высоких профессиональных результатов в данном виде деятельности. Еще один минус, который выделяет Магура – это сложность и громоздкость теста, его интерпретация занимает много времени и сил, поэтому на практике этот метод применяют достаточно редко [32].

Наиболее интересными методами отбора персонала для бизнеса являются деловые игры, кейс-метод, групповые дискуссии, различные тесты и экзамены. Кейс-метод становится все более популярным, что включает анализ конкретной ситуации сотрудником, выявление проблем и предложение путей их решения. В этом случае вы можете оценить профессиональные знания и личностные характеристики, умение выявлять проблемы и отстаивать свою точку зрения, умение четко выражать мысли и приводить аргументы.

## **2.4 Анализ современных методов отбора персонала**

Успешность и конкурентоспособность современной организации напрямую зависит от персонала, поэтому выбор того или иного метода отбора кандидатов – основная задача HR-менеджера.

Нами был проведён анализ ряда публикаций, где исследовалась частота использования разных методов оценки персонала при отборе на вакантное место (представлен опыт различных российских и международных организаций). Было выявлено, что большинство компаний совмещают традиционные и современные методы отбора. Из традиционных наиболее частыми являются анализ резюме, тестирование, собеседование, проверка рекомендаций. Из современных методов выбирают ситуационное интервью, ассессмент-центр и кейс-тесты.

Был проведён анализ ряда публикаций, где исследовалась частота использования разных методов оценки персонала при отборе на вакантное место. Было выявлено, что большинство компаний совмещают традиционные и современные методы отбора. Из традиционных наиболее частыми являются анализ резюме, тестирование, собеседование, проверка рекомендаций. Из современных методов выбирают ситуационное интервью для менеджеров среднего и высшего звена, ассессмент-центр для руководящих позиций и кейс-тесты, применяемые для всех категорий сотрудников.

Компания «Рекадро» провела исследование, в котором было опрошено 116 представителей HR-служб международных компаний различных сфер деятельности. Было выявлено, что большинство компаний используют такие методы как: рассмотрение резюме/анкетирование 100% компаний, кейсы 90% и интервью по компетенциям 85%. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы оценки, применяемые при отборе персонала (результаты опроса «Рекадро»)

|  |  |
| --- | --- |
| Методы оценки | Доля компаний, использующих данный метод(%) |
| Рассмотрение резюме/анкетирование/биографический анализ | 100 |
| Интервью по компетенциям | 85 |
| Неструктурированное интервью | 72 |
| Структурированное интервью | 46 |
| Кейсы, оценка ситуации, симуляция рабочего процесса | 90 |
| Проективные вопросы | 52 |
| Тесты способностей | 34 |
| Тестирование навыков/знаний по профессии | 83 |
| Психологические тесты | 52 |
| Тесты на соответствие корпоративной культуре | 34 |
| Проверка рекомендаций | 72 |
| Сбор информации из социальных сетей | 60 |

Компания «HeadHunter» в 2017 году провела исследование частоты использования различных методов оценки, в том числе при отборе на вакантные места. В опросе участвовали 203 представителя российских компаний. Данное исследование показало, что большинство опрошенных компаний используют метод тестирования профессиональных знаний и навыков 44% компаний, тест системного мышления, также 44% и структурирование интервью 39%. Результаты исследования приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Применяемые инструменты оценки персонала (результаты опроса «HeadHunter»)

|  |  |
| --- | --- |
| Методы оценки персонала | Доля компаний, использующий данный метод при отборе (%) |
| Тесты проф. знаний и навыков | 44 |
| Мотивационный опросник | 56 |

Продолжение таблицы 4

|  |  |
| --- | --- |
| Методы оценки персонала | Доля компаний, использующий данный метод при отборе (%) |
| Структурированные интервью (напр., по компетенциям) | 39 |
| Тест системного мышления | 44 |
| Тесты общих и специальных способностей  | 28 |
| Опросник стилей поведения специалистов по работе с клиентами | 33 |
| Тест на внимательность | 22 |
| Центры оценки (ассессмент-центры) | 22 |
| Опросник корпоративной культуры | 17 |
| Другое (проверка грамотности, скорости печати, карьерные листы) | 16 |

Анализируя и сопоставляя данные представленных исследований можно увидеть некоторые противоречия. Например, по данным «Рекадро» 83% компаний используют метод тестирования профессиональных знаний и навыков, в то время как психологическим тестам уделяют внимание лишь 52% компаний. Но исследование «HeadHunter» показало обратный результат: тесты проф. знаний и навыков применяют 44% компаний, а психологические (включая тесты на внимательность и системное мышление) в сумме используют 66% компаний. Также можно заметить, что такой метод как ассессмент-центр представлен только в опросе «HeadHunter» и пользуется популярность среди 22% компаний.

Тем не менее есть и сходные данные. Например, оба исследования показами, что тесты на определение способностей используют в среднем 30% компаний.

Такие противоречия возникают так как, разными специалистами используются разные классификации методов оценки, поэтому результаты бывает трудно сопоставить. На наш взгляд, деление методов отбора на традиционные и современные является достаточно условным, так как выбор того или иного метода зависит от сферы деятельности персонала, должности, списка оцениваемых компетенций кандидата, критериев оценки, и даже от моды на тот или иной метод. То, что для одних ситуаций выглядит инновационным, для других уже является традиционным. Нередко «инновационный» метод оказывается невалидным для конкретной задачи. Поэтому обоснование валидности методов оценки и отбора является актуальной проблемой для прикладных исследований в области управления персоналом.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждый сотрудник оказывает влияние на атмосферу, в которой происходит работа всего персонала, и может создавать условия, в которых возникает или исчезает атмосфера гостеприимства. Важно четко определить обязательства по отношению к гостям, а также их строгое выполнение.

В настоящее время проблема подбора персонала в организациях и на предприятиях является одной из актуальных. Подбор персонала - начальная задача любой организации. Прием на работу новых людей – это повторяющееся действие, и оно очень важно по своим последствиям.

Подбор персонала осуществляется из внутренних и внешних источников. В процессе подбора и создания резерва работников на вакантные должности организация удовлетворяет свои потребности в персонале. Источники вовлечения персонала различаются по степени эффективности, как показывает практика, наиболее эффективным источником вовлечения персонала являются рекомендации от друзей и родственников, а также рекомендации от агентств по трудоустройству. Методы найма могут быть активными и пассивными, в зависимости от ситуации в организации.

Отбор персонала — это процесс изучения и анализа многих профессиональных, психологических и внешних качеств работника с целью выявления его пригодности для выполнения поставленных задач на конкретном рабочем месте.

У большинства российских предприятий есть проблемы с поиском и подбором квалифицированных кадров.

В результате научного исследования все поставленные задачи были выполнены:

1. изучена теоретическая база процесса подбора персонала;
2. рассмотрены критерии и методы найма персонала;
3. изучены традиционные методы отбора персонала;
4. рассмотрены инновационные методы отбора персонала;
5. исследована частота использования различных методов отбора персонала.

Технология отбора в разных фирмах различна и зависит, как правило, от принятой здесь системы ценностей. При приеме на работу совершенно нового сотрудника очень важную роль играет разговор с претендентом на должность. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что важность правильного выбора постоянно возрастает, а ошибки становятся все дороже.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью кадрового обеспечения. В этом случае одной из центральных задач является подбор персонала. Отбор новых сотрудников предназначен не только для обеспечения нормального режима работы, но и закладывает основу для будущего успеха организации.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг, пер. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации: краткий курс для бакалавров [Текст]: учеб. пособие / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – М.: Проспект, 2016 – 213 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 554 с.
4. Барков, С. А. Управление персоналом [Текст] / С. А. Барков. – М.: РГОТУПС. 2010. — 47 с.
5. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка: учеб. пособие [Текст] / И. В. Бизюкова — М.: Экономика. 2008. — 112 с.
6. Борисова, Е. А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е. А. Борисова. – СПб., Питер, 2008. – 256 с.
7. Борисова, Е. А. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда [Текст] / Е. А. Борисова. – М., Персонал-Микс. 2008. – №3. – С. 5-6*.*
8. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст]: Учебник. / М. И. Бухалков. – 2-e изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
9. Вдовин, К. В. Персонал: как руководить организацией [Текст] / К. В. Вдовин. – М., 2003. – 30 с.
10. Веснин, В. Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин – М.: ИНФРА-М, 2009. – 95 с.
11. Виханский, О. С. Практикум по курсу менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., Гардарика, 2009. – 288 с.
12. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А. П. Волгин – М.: 2010. – 254 с.
13. Володина, Н. Оценка персонала [Текст]: методическое пособие / Н. Володина, С. Иванова и др. – М.: ЗАО «МЦФЭР», 2005. – 13 с.
14. Робертс, Г.Рекрутмент и отбор: подход, основанный на компетенциях [Текст] / Г. Робертс., [пер. с англ. Л. Зайко]. – М.: HIPPO, 2010. – 278 с.
15. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 288 с.
16. Джон О'Нил, Интервью при отборе. лучших вопросов из практики крупнейших компаний мира [Текст] / Джон О'Нил, ред. Т. Носова, пер. Д. Тревогин. – М.: Карьера Пресс, 2011. – 272 с.
17. Дубровская, О. Ф. Процедура отбора кандидата на свободное рабочее место [Текст] / О. Ф. Дубровская // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы / О. Ф. Дубровская. 2001. – № 5. С. 12-15.
18. Дятлов, В. А. Управление персоналом [Текст] / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало – М.: ПРИОР, 2009. – 519 с.
19. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / А. П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
20. Жуков, Е. Ф. Управление кадрами предприятия [Текст] / Е. Ф. Жуков. – М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2008. – 288 с.
21. Захарова, Л. Н. Психология управления: учебное пособие [Текст] / Л. Н. Захарова. – М. Логос., 2009. – 372 с.
22. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с.
23. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; Под ред. А. Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с.
24. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова – М.: Проспект, 2013. – 207 с.
25. Коркина, Т. Японская система управления персоналом [Текст] / Т. Коркина, Б. Боковикова // Управление персоналом. – 2008. – №6(184). – С. 26-29.
26. Королевский, М. И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М. И. Королевский. – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2008. – 254с.
27. Кравченко, К. А. Поиск и отбор персонала: История и современность [Текст] / К. А. Кравченко // Управление персоналом. – 2008. – №12. С. 39-42
28. Кузнецова, Н. В. Оценка потребности персонале [Текст] / Н. В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. 2008. – №6. С. 15-36.
29. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие [Текст]: учеб. пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2012. – 255с.
30. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент. Часть 3. Управление персоналом [Текст] / И. Д. Ладанов – М., 2009. – 232с.
31. Магура, М. И. Основные принципы построения системы отбора кадров [Текст] / М. И. Магура // Управление персоналом. 2008 г. – №11. С. 30-35.
32. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала [Текст]: / М. И. Магура. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 316 с.
33. Макарова, И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / И. К. Макарова, О. Е. Апехина, Л. М. Крайнова. – М.: ЛитагентРАНХиГС, 2010. – 38 с.
34. Максимова, Е. Оценить по достоинству, или какие методы оценки персонала используют работодатели / Е. Максимова // Работа с персоналом. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/oap/oap_1320.html> (дата обращения 05.04.2019).
35. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. - М. Юнити-Дана, 2012. – 222с.
36. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2006. — 672 с.
37. Модели и методы управления персоналом [Текст]: Рос-Британское учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова – М.: ЗАО Бизнес-школа, Интел-Синтез, 2001.
38. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е. Моргунов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 339 с.
39. Мякушкин, Д. Е. Отбор и подбор персонала [Текст]: учеб. пособие/ Д. Е. Мякушкин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 34 с.
40. Пугачев, В. П. Планирование персонала организации [Текст]: учеб. пособие / В. П. Пугачев. – М., Издательство МГУ. 2011. – 235с.
41. Согрина, А. В. Особенности современных нетрадиционных методов отбора персонала [Текст] / А. В. Согрина, Т. Н. Чернова // Вестник ВолГУ. Серия 9: Исследования молодых ученых. — 2010. –– №8 – С. 2-6.
42. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / Г. В. Суслов. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
43. Тюрина, А. Использование различных методик при подборе персонала [Текст] / А. Тюрина // Справочник кадровика. Журнал руководителя кадровой службы. – 2006. – № 4. С. 43-46.
44. Тюрина, И. О. "Кадровый менеджмент": процесс отбора персонала [Текст] / И. О. Тюрина // Социологические исследования. – 2000. – №4. С. 22-31.
45. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
46. Черняк, Т. В. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для электронной обучающей системы по специальности «Управление персоналом» / под ред. Т. В. Черняк, И. В. Дорониной; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2009. – 280 с.
47. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2008. – 318 с.
48. Шибалкин, Ю. А. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для студентов дистанционной формы обучения/ Ю. А. Шибалкин – М.: МГИУ, 2000.
49. Шкатула, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И. Шкатула. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Изд. группа ИНФРА-М - НОРМА, 2008. – 560 с.