

**ВЫБОР МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА**

**А.Р. Абдуллина, магистрант**

**Российский государственный социальный университет  
(Россия, г. Москва)**

*DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10647*

***Аннотация.** В данной статье дан обзор на вопрос выбора методов оценки при подборе персонала, которые давали бы достоверную и достаточную информацию для принятия решения о приеме на работу. Рассмотрены методы оценки при подборе персонала, которые используются российскими компаниями. Наиболее эффективным, по мнению автора, является создание комбинированной системы оценки в компании с учетом ее целей, специфики и возможностей. Проведен анализ современных проектов в области оценки и подбора персонала, на основании которого выделены основные тенденции, существующие в этой области, которые стоит учитывать при создании или модернизации системы оценки.*

***Ключевые слова:** методы оценки персонала, оценка персонала, подбор персонала, ассесмент-центр, интервью по компетенциям, биографическое интервью, кейс-интервью, метапрограммное интервью, метод «360 градусов», тестирование, полиграф, получение рекомендаций, графологический метод.*

Руководство компаний все больше внимания уделяет на системе привлечения персонала, поскольку на этом этапе формируется коллектив организации, покрывается спрос в достойной команде. На этом же этапе создается первое впечатление об организации и сотрудниках, которые в ней работают. Одним из самым трудоемких и ответственных процессов в деле управления персоналом является поиск и оценка профессионализма будущих сотрудников организации. Это требует от менеджеров существенного опыта, профессионализма и знание современных методов оценки, чтобы оценить потенциального работника [1, с. 3].

Под оценкой понимается «целенаправленный процесс соизмерения характеристик работника и требований должности или рабочего места, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений» [2, с. 115].

Оценка персонала используется не только при приеме на работу, но и для оценки работающего сотрудника с целью принятия решения о соответствии должности, о ротации, об увольнении, создания программ обучения, изменения системы мотивации и т.д. В данной статье речь

пойдет об оценке персонала при приеме на работу.

Во времена, когда мы знаем о существовании более ста когнитивных искажений, доверять интуиции в самом важном деле в бизнесе – найме сотрудников – уже нельзя. Системные сбои в механизме принятия решения автоматических решений (они же когнитивные искажения) заставляют нас искать новые технологии оценки [0, с. 9]. Поэтому вопрос о том, какой метод или методы оценки использовать, какой метод будет давать достоверную и достаточную информацию о потенциальном сотруднике, а также будет наиболее рентабельным, является важным в системе управления персоналом. И ответить на эти вопросы должна служба персонала компании, проанализировав действующую в организации систему оценки персонала, изучив существующие в практике методы оценки, и внедрить ту систему оценки персонала в своей организации, которая бы отвечала ее интересам.

На сегодняшний день в практике российских компаний используются различные методы оценки, рассмотрим основные.

1. Ассесмент-центр – специальная комплексная процедура, предназначенная для

оценки сотрудников по компетенциям под конкретную задачу, он может включать поведенческое интервью, а также кейсы (игровые ситуации, деловые игры), разработанные специально под данный набор компетенций [4, с. 323-324]. Отличительной особенностью ассесмент-центра является то, что по каждому из критериев испытуемый оценивается не однократно, а несколько раз, в совершенно разных процедурах [5, с. 231].

2. Интервью по компетенциям – метод позволяет определить поведение людей, наблюдаемое тогда, когда эффективно действующие исполнители проявляют личные мотивы, черты характера и способности в процессе решения задач, ведущих к достижению нужных результатов в работе [6].

3. Биографическое интервью строится на основе вопросов, касающихся биографии кандидата (прошлого опыта, фактов из жизни) [7].

4. Кейс-интервью (англ. «case» – случай) – эта «методика основана на построении определенных ситуаций и предложения интервьюируемому описать модель своего поведения или решения конкретной ситуации» [8, с. 73].

5. Метапрограммное интервью – методика, основанная «на определенном построении вопросов, позволяющих получить ответы в заданных рамках, а также на анализе формулировок, оценочной составляющей слов и выражений». Соответственно, оценив метапрограммы кандидата, становится возможным понять особенности его мышления, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях [8, с. 33].

6. Метод «360 градусов» – это метод оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия кандидата должности, на которую он претендует, посредством опроса делового окружения сотрудника: руководителей, коллег и подчиненных [9, с. 19].

7. Тестирование – стандартизированная методика оценки, направленная на измерение индивидуальных свойств и качеств человека, прямо или косвенно связанных с

возможностью осуществления им трудовых задач [10, с. 73].

8. Использование полиграфа – проверка соискателя определяет, дает ли кандидат достоверную информацию о себе, скрывает ли он что-либо, а также выяснить, готов ли он внутренне к противоправным действиям [11].

9. Получение рекомендаций – по своей сути то же самое, что собеседование, аналогичные вопросы: открытые, закрытые, проектирование, ситуационные и прочее; разница заключается в субъекте собеседования – вопросы адресованы не кандидату, а тому, кто с ним работал [12, с. 105].

10. Графологический метод основан на исследовании взаимосвязей между тонкой моторикой пишущей руки и особенностями психофизического состояния и статуса человека; он позволяет определять черты характера, склонности, слабые и сильные стороны, психологические проблемы; он позволяет с большой степенью точности определять интеллектуальные способности человека, типы мышления, стратегическое видение [13].

Какие тенденции существуют сейчас в области оценки (и подбора в целом) персонала? На основании анализа современных проектов в области оценки и подбора персонала можно говорить о следующем (подтверждение этим тезисам можно найти в научной и практической литературе):

– диджитализация и автоматизация HR-процессов;

– привлечение уникальных и редких специалистов через конкурсы профессионального мастерства (в том числе с использованием геймификации), конференции и т.п.;

– HR-инновации наиболее востребованы в ИТ-индустрии, так именно в этой области большой спрос на специалистов.

Стоит отметить, что разработкой методов оценки занимаются как теоретики, так и практики, в отдельную группу можно выделить службы персонала компаний, которые, совмещая различные методы оценки, разрабатывают свой – комбинированный метод – который будет удовлетворять интересы их организации. Использование нескольких методов позволяет про-

верить гипотезы рекрутера с большей точностью, положительные стороны каждого из методов образуют эффект синергии, а недостатки методов нивелируются или снижаются. Также стоит отметить, что, как правило, оценка кандидатов проходит на нескольких этапах отбора: методы оценки помогают не только произвести, собствен-

но, оценку, но также экономят время на последующих более трудозатратных этапах отбора. Также важным при формировании / модернизации системы оценки при подборе персонала является учет современных тенденций в этой области и активное внедрение новых технологий и методик в практику своей компании.

#### Библиографический список

1. *Зинченко, А.А.* Моделирование процессов подбора и оценки персонала: автореф. дис. на соискание ученой степени к.э.н. – М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2016. – 28 с.
2. *Сотникова, С.И.* Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / под. ред. С.И. Сотниковой. – Новосибирск: НГУЭУ, 2015. – 272 с.
3. *Смарт Дж.* Кто. Решите вашу проблему номер один / Дж. Смарт, Р. Стрит: пер. с англ. Е. Погосян. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 192 с.
4. *Маслова, В.М.* Управление персоналом: учебник и практикум / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
5. *Денисов, А.Ф.* Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 304 с.
6. *Интервью по компетенциям: инструкция по применению* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <https://hh.ru>. – Загл. с экрана. – Яз.рус. (Дата обращения: 01.02.2019).
7. *Интервью как метод оценки персонала* // Директор по персоналу. 2016. // Сайт журнала «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru>. – Загл. с экрана. – Яз.рус. (Дата обращения: 05.03.2019).
8. *Иванова, С.* Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 173 с.
9. *Bent W.* The State Department Needs to Reevaluate its use of 360-Degree reviews // The Foreign Service Journal. 2015. No. 7. // Сайт журнала «The Foreign Service Journal» [Электронный ресурс]. – URL: <http://afsa.org>. – Загл. с экрана. – Яз.рус. (Дата обращения: 05.01.2019).
10. *Российский стандарт тестирования персонала (временная версия, созданная для широкого обсуждения в 2015 году)* // Организационная психология: 2015. Т. 5. № 2. // Сайт журнала «Организационная психология» [Электронный ресурс]. URL: [www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru). – Загл. с экрана. – Яз.рус. (Дата обращения: 01.02.2019).
11. *Грановский В.* Полиграф – перспективный инструмент при подборе персонала / Интернет издание «RSUTE». 2017. / Сайт интернет издания «RSUTE». [Электронный ресурс]. URL: <http://rsute.ru> – Загл. с экрана. – Яз.рус. (Дата обращения: 01.02.2019).
12. *Валинуров, И.Д.* Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших! / И.Д. Валинуров. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 127 с.
13. *Гольдберг, И.* Анализ почерка при приеме на работу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-academy.ru/>. – Загл. с экрана. – Яз.рус. (Дата обращения: 15.02.2019).

**SELECTION OF ASSESSMENT METHODS IN RECRUITMENT**

**A.R. Abdullina**, *graduate student*  
**Russian state social university**  
**(Russia, Moscow)**

**Abstract.** *This article describes considerations during selection of assessment methods for evaluation during recruitment of personnel, which would give reliable and sufficient information for making a decision on employment. It also provides an overview of the methods of evaluation during recruitment of personnel used by Russian companies. The most effective, according to the author, is the creation of a combined evaluation system in the company, taking into account its goals, specifics and capabilities. The article presents an analysis of modern projects in the field of evaluation and recruitment of personnel, based on that analysis the main trends, which exist in this area, have indicated, that should be taking into account when creating or upgrading the evaluation system.*

**Keywords:** *methods of personnel assessment, personnel assessment, recruitment, assessment center, competency interview, biographical interview, case-interview, metaprogramming interview, «360 degree» method, testing, polygraph, obtaining recommendations, graphological method.*