## Современные методы подбора и оценки персонала в сравнении российского и зарубежного опыта

2017

**Оглавление**

Введение

Глава I. Теоретические и методологические основы управления персоналом в организации с точки зрения социологического подхода

.1 Организация как объект социологического анализа в процессе смены парадигм и этапов ее изучения

.2 Социологические подходы к толкованию организации и социальные основы управления персоналом в организации

.3 Этапы и методы подбора и оценки персонала в организации

.3.1 Поиск персонала

.3.2 Методы отбора кандидатов

.3.3 Методы оценки кандидатов

Глава II. Социологическое исследование «Контент-анализ публикаций о методах подбора и оценки персонала, проводящийся на базе российских и зарубежных специализированных журналов и сайтов»

Заключение

Библиография

# **Введение**

Мир эпохи глобализации отводит организациям огромную роль в поддержании порядка системы, основанной на рыночных отношениях. Организация сама по своей сути также является системой, в которой каждый элемент взаимодействует с остальными ради поддержания деятельности целого. Одним из ключевых винтиков организации, метафорично схожей с большой машиной, является управление персоналом. Сегодня конкурентное преимущество любой организации, существующей в условиях глобализации и возрастающей роли информационных технологий, заключается в уникальном кадровом потенциале. При этом действует правило, что количество не приравнивается к качеству. Один специалист, правильно подобранный на должность, принесет организации больше пользы и эффективности, чем несколько сотрудников, чей потенциал не раскрывается в конкретной должности, на конкретном месте.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Революционные изменения, происходящие в новом тысячелетии, коснулись сферы человеческого потенциала и привели к саморефлексии работников относительно их работы и развития, к активному использованию обратной связи с работниками, к возможностям профессионального роста каждого сотрудника. Человек стал обладать свободой воли и выбора в процессе своей жизнедеятельности, поэтому его привлекает такая работа, которая обеспечит развитие его способностей, удовлетворение потребностей, поддержание благоприятной рабочей атмосферы и профессиональную самореализацию помимо заработной платы.

Параллельно и в связи с этим, увеличивается роль инновационных подходов и методов в подборе и оценке персонала в силу совершенствования всей технологии работы с персоналом, важной ступенью которого является приобретение компанией необходимого человеческого потенциала. Специалистам по подбору в условиях современного общества недостаточно использовать те методы, которые были совершенны и приносили результат ранее. Молодые специалисты требуют новых методов оценки их личностных и профессиональных качеств, они уже сейчас используют новые информационные технологии в поиске открытых вакансий.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Исходя из этого, **актуальность нашей работы** обусловлена, во-первых тем, что в условиях современного динамично развивающегося рынка сможет выжить только та организация, которая обладает высокопрофессиональными, мобильными и нацеленными на развитие кадрами. Во-вторых, подбор таких специалистов возможен при использовании различных современных методов, позволяющих задействовать минимум ресурсов ради максимальной эффективности. В-третьих, инновационные методы подбора и оценки персонала связаны с тем, что компании стремятся привлечь молодой кадровый потенциал, так как рынок труда «молодеет», а информационные и интернет технологии стали неотъемлемой частью жизни молодежи, в том числе в сфере работы и рабочих отношений.

# **Степень разработанности темы.** По социологии организации представлено огромное количество книг, научных трудов и публикаций. Организацию с позиции организационного управления рассматривали теоретики различных управленческих школ вплоть до середины ХХ века. Стоит отметить вклад У. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера и других представителей классической школы, благодаря которым управление стало опираться на научно-обоснованную опору. Представители школы человеческих отношений, среди которых стоит назвать Э. Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу и др., усилили внимание на роли человеческого фактора в организации, осуществили проникновение идеи гуманизма в организации. Представители других видных управленческих школ (Ч. Барнард, Э. Этциони, П. Друкер и др.) сделали большой вклад изучение функций организации.

В нашей стране научные принципы организации труда стали разрабатываться на рубеже XIX-XX веков (А. К. Гастев, Н. А. Витке, Н. И. Савин, П. М. Керженцев). Отдельно выделяется концепция организационного управления в России, которой занимался А. А. Богданов.

Вторая половина XX века характеризуется парадигмальным сдвигом в доминирующей схеме управленческого мышления. Переход к информационному обществу с ускоряющимися темпами глобализации поставили в центр изучения человека - работника, обладающего волей, свободой выбора, высоким уровнем мобильности и ответственности. Этой проблематике посвящены труды З. Баумана, С. Лэша, Дж. Урри, Ч. Хэнди и др.

Управлению персонала, и в частности методам подбора, посвящены труды В. Чердаковой и М. Литвака, С. Ивановой.

**Объект исследования** - подбор и оценка персонала в российских и зарубежных организациях

**Предмет исследования** - методы подбора и оценки персонала

**Цель работы** - определить современные методы подбора и оценки персонала и провести их анализ

В соответствии с целью работы были поставлены следующие **задачи**:

1) Рассмотреть понятие и сущность организации с позиции разных социологических подходов

2) Проследить эволюцию этапов изучения организации и организационного управления

3) Определить роль управления персоналом в системе управления организации

4) Дать характеристику основным этапам подбора и оценки персонала

5) Определить методы, используемые при подборе и оценке кандидатов

6) Провести социологическое исследование методом контент-анализа и сделать сравнительный анализ современных методов подбора и оценки персонала в России и за рубежом

**Теоретико-методологическую основу работы** представляют научные фундаментальные положения, позволяющие раскрыть сущность организации и значимость персонала как ее важнейшего составляющего. Это труды по направлению социологии организации и управления, книги по управлению персоналом, инновационному менеджменту, работы современных социологов, а также публикации из профессиональных интернет-источников.

В работе рассматриваются концепции информационного общества и глобализации З. Баумана, С. Лэша и Дж. Урри, У. Бека, Б. Латура. Они научно обосновывают происходящие в современном обществе изменения и их влияние на сферы жизнедеятельности людей, в том числе профессиональной сфере.

Основным подходом, используемым в работе, является социологический подход, который позволяет анализировать организацию с позиции человеческого фактора. В работе также используется диалектический подход, позволяющий рассмотреть проблему выбора методов подбора и оценки персонала во взаимосвязи с другими вопросами управления в организации, проблемами планирования персонала, инновационными технологиями и др. Еще один подход, на котором строится данная работа, - системный. Он позволяет раскрыть систему управления персоналом как целое и изучить отдельные ее элементы, такие как цели, методы управления персоналом, технические и технологические средства управления, сотрудников и связи между различными элементами.

Использовались как эмпирические, так и теоретические методы: анализ и синтез информации, научное обобщение данных, вторичный анализ. Социологическое исследование проведено контент-анализом. А выводы представлены посредством сравнительного анализа.

# **Объем и структура работы.** Выпускная квалификационная работа магистра состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы**.**

Первая глава посвящена теоретическим и методологическим основам управления персоналом в организации. Рассматривается понятие организации и ключевые понятия управленческой деятельности, изменение их ключевых характеристик в процессе глобализации и смены парадигм. Рассматриваются ключевые концепции, школы управления и идеи, выдвигаемые авторами- теоретиками.

Вторая глава представляет собой результаты эмпирического исследования по теме «Контент-анализ публикаций о методах подбора и оценки персонала в российских и зарубежных специализированных журналах и сайтах».

# **Глава I. Теоретические и методологические основы управления персоналом в организации с точки зрения социологического подхода**

# **1.1 Организация как объект социологического анализа в процессе смены парадигм и этапов ее изучения**

Еще с ранних времен люди понимали, что их существование напрямую зависит от организованной совместной деятельности. Чтобы удовлетворить потребность, человеку требуется прикладывать не только свои усилия, но и обращаться к другому или нескольким людям. Такие кооперации людей принято называть естественной организацией. Однако с переходом к усложняющемуся обществу, с государственным устройством и границами, простой кооперации недостаточно. Тогда уже речь идет об искусственной организации, представляющей собой систему социальных связей и ролей, выраженных в жесткой формальной структуре, и направленных на достижение целей.

Организация выступает объектом многочисленных наук, которые каждый по-своему акцентируют внимание на интересующих их предмете и проблематике. Социологический подход позволяет анализировать организацию с ее средой с позиции человеческого фактора. Составляющими организации выступают люди, и соответственно элементами трудовой организации являются также люди, связанные экономико-трудовыми отношениями.

Изучение организации и ее персонала в рамках управленческой мысли началось еще давно, зарождаясь как идея изучения и улучшения работы людей и распределения обязанностей среди них; после чего дошло до анализа не только человеческого фактора, но установления его взаимосвязей с парадигмами информационного общества.

Что касается первых этапов изучения организационной системы, которые сложились с момента образования социологии организации и продолжались до конца 70 годов, можно назвать такие школы как: классическая школа управления, школа человеческих отношений, школа социальных систем, эмпирическая школа, ситуационный подход и другие.

В качестве точки отсчета можно взять классическую школу организации и управления, расцвет которой пришелся на конец XIX века. К представителям можно отнести Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера и др. Организация, согласно представителям школы, выступает как инструмент достижения целей.

«Машина» является прообразом организации, где механизмы должны работать все вместе и без сбоев для осуществления работы целого. Одним из первых представителей школы можно обозначить Ф. Тейлора, который дал одноименное название модели построения организационной системы - тейлоризм. Он предложил создать научный фундамент, на который бы опирался управленец с целью эффективного использования человеческого ресурса.

Дальнейший толчок к осознанию сущности организации и ее ключевых элементов - людей, которые составляют наиважнейший ресурс для ее работы и эффективности, дали «Хоторнские эксперименты» Э. Мэйо; что впоследствии стало шагом к возникновению новой школы - школы человеческих отношений. Акценты стали смещаться в сторону удовлетворения нужд и потребностей работника, психологии отношений, взаимодействиям в группе и т.д.

Социологические подходы в организации начинают прослеживаться в школе социальных систем, которая обобщает результаты двух предшествующих школ. Ее вклад как социолого-системной модели приходится на середину XX века и связывается с такими деятелями как Ч. Барнард, А. Этциони, А. Гоулднер и другие.

Таким образом, эти школы, деятельность которых приходилась на период индустриализации, внесли большой вклад в изучение организации и управления.

После Второй Мировой войны можно отметить ускоряющиеся темпы глобализации, увеличивающуюся в размерах миграцию, улучшение технологий. А изменения в обществе и экономике имеют непосредственно прямое влияние на изменения в организации и, в частности, в сфере управления персоналом.

В настоящее время с переходом в эпоху постиндустриального общества и глобализацией меняется значимость и сущность труда, что отражается в увеличении роли интеллектуального труда, увеличении темпов распространения информации, изменении приоритетных направлений на рынке труда. Так, с приходом информационного общества стало очевидно, что средства обмена переходят в виртуальную форму, приобретают «невещественное» выражение.

В своей работе «Хозяйства знаков и пространства» С. Лэш и Дж. Урри говорят о приходе «дезорганизованного капитализма» и «производстве не материальных объектов, а знаков». Работник в организации сегодня «все больше тяготеет к самонаблюдению», и следовательно в умы людей все чаще закладываются мысли по поводу организации своего труда, правил создания своего рабочего места. А рынок труда набирает обороты в таких сферах как предоставление услуг или развлекательной отрасли.

Относительно этой проблематики рефлексировал и З. Бауман в работе «Индивидуализированное общество». Он анализировал изменяющиеся аспекты социальной и политической жизни, употребляя метафору «текучести» для обозначения современного мира. Современность плавно перемещается во времени и пространстве, что легко проследить в переходах от аграрного общества к индустриальному, а затем от индустриального к постидустриальному. А вместе с этими переходами приобретаются все новые ценности и идеи. Аграрное общество было связано с землей, где рабочий - фермер, который удовлетворяет потребности физическим трудом, прикладывая собственные силы. Индустриальное общество ассоциируется с мощью машин, заводами, фабриками, человеком - рабочим, для которого работа представляет собой фиксированное место, за которое он держится всеми руками.

Современность же размывает понятия работника-плантатора, или фермера, и рабочего на заводе, предлагая человеку делать собственный выбор. Рабочее место становится метафорическим «палаточным лагерем», который работник по желанию может покинуть, или к которому может присоединиться в любой момент.

Чарльз Хэнди, занимающийся вопросами экономических и социальных изменений, так же как и Бауман, рассматривает организацию в аспектах постоянной динамики. Ценности сегодня сосредоточены в знаниях и инновациях, а не земле и вещах, а новый вид экономики заключен в безграничных гибкости и росте. Он говорит о появлении новых организаций - организаций-трилистников, которые способны в современных условиях наиболее эффективно использовать труд и потенциал персонала.

Согласно этому, персонал подразделяется на: основных работников, высококвалифицированных, с высокой заработной платой и имеющимися льготами, чей стимул проявляется в процентах от прибыли; внешних подрядчиков, включающих в себя специалистов, консультантов и т. п., которые нанимаются извне для проектной занятости, и чей труд оплачивается в соответствии с результатам; а также временных или частично занятых работников, нанимающихся на конкретные работы, не предусматривающие карьерных продвижений. Соответственно, в современных условия активно используется лизинг персонала - временное или срочное привлечение персонала со стороны. Работодатель помимо постоянных методов работы с персоналом может прибегать к новым, не касающихся ключевого способа работы, методам.

В одной из своих работ Хэнди отмечает исследование журнала The Economist также относительно навыков, «необходимых для управления новым бизнесом в электронном мире». И в первой тройке навыков по значимости числится: «Людей должно быть меньше, но они должны быть лучше». Что дает задел на подбор более квалифицированного и всесторонне развитого персонала, либо же указывает на необходимость улучшение такой управленческой составляющей как развитие персонала.

Еще на одну острую проблему, связанную с человеком-работником в современном мире, указал Дж. Урри в работе «Мобильности». Несмотря на то, что ключевая идея Урри состоит в том, что современный мир - это мир многочисленных мобильностей, как людей, так и вещей, информации, идей, неподвижных объектов инфраструктуры, а мировое пространство исполосовано многочисленными сетями и руслами, отношение к изменяющейся роли работника здесь прослеживается напрямую.

Человек не привязывается больше к рабочему месту, а в некоторых современных организациях самого «рабочего места» уже не встретить, в силу новой идеи общего пространства для всех сотрудников, когда любой может занять любой стол, воспользоваться любым компьютером и т. п.

Также, мобильность персонала предполагает то, что человек становится космополитом, который пересекает границы государств с рабочими целями, как на короткое время, командировки, так и длительный период, когда ротации за рубеж занимают несколько лет. Это ведет к дополнительной задаче организации: подобрать такого работника, который имел бы возможности для своих перемещений в пространстве, а также накладывает новые требования, включающие в себя знание не одного языка, развитые коммуникативные способности и т. п.

Подводя итоги вышесказанному, можно отметить следующее. Организация изменяется относительно влияния внешних факторов и среды, однако вектор, который был задан еще с классической школы управления, ведет к увеличению значимости человеческого фактора в организации.

С момента заложения научных основ о труде до момента совершенствования организационной системы, включающей в себя улучшение мотивационной сферы персонала, улучшение найма и оценки работников, прошло немалое время, затрагивающее переход к постиндустриальному миру.

Человек стал свободен в своем выборе, и руководству организаций следует это иметь в виду, чтобы привлечь к себе образованного, квалифицированного и просто мотивированного на работу человека, подобрать на вакантную должность сотрудника, который бы смог внести свой вклад в развитие организации, поддержание ее эффективности.

# **1.2 Социологические подходы к толкованию организации и социальные основы управления персоналом в организации**

Фролов дает определение организации как «социальной группы, ориентированной на достижение взаимосвязанных специфических целей и формирование высокоформализованных структур на основе специализации или разделения труда».

Исходя из этого следует, что в основе организации лежит синергетический эффект, позволяющий получать нечто более весомое от взаимодействия двух и более членов, чем от деятельности в одиночку.

Также отметим, что организация рассматривается с различных подходов. Говоря о системном подходе, нельзя не назвать ключевых основоположников подхода - Г. Спенсера, А. Богданова, Л. Фон Берталанфи. Системный подход говорит о том, что весь социальный мир представляет собой систему, состоящую из элементов. Система, как организм, должна поддерживать стабильность внутри себя, разграничивая элементы, но в то же время определять себя через свойства этих отдельных элементов.

С точки зрения системного подхода, организация не только включена в общество как его элемент, но и сама представляет собой систему, которая содержит в себе элементы, собранные по принципу интеграции, позволяющему выделить такие ее качество как целостность и комплексность анализа элементов.

Как и любая система, организация должна иметь входы и выходы, благодаря которым она имеет возможность взаимодействовать с окружающей средой. Через вход в нее поступают различные ресурсы, как финансовые, так и человеческие. По мере ее деятельности благодаря этим ресурсам организация движется к поставленным целям и задачам. И на выходе соответственно получается то, ради чего организация действует - конечный продукт, предназначенный для потребителя.

Организация как социальное явление по своей природе, может рассматриваться с позиции структурно-функционального подхода, к теоретикам которого относят Э. Дюркгейма, Т. Парсонса.

Если обратиться к Т. Парсонсу, то можно прийти к тому, что организация относится к разряду социального, а именно социальной системы. Это вписывается в его теорию о социальном действии как системе и обществе как системе действия.

Система состоит из четырех подсистем, у каждой из которой имеется своя функция - адаптации, целедостижения, интеграции и латентности. И, соответственно, распространяя идею на организацию, приходим к тому, что: адаптация относится к адаптивным механизмам в организации, интеграция к аналогичным интегративным механизмам, латентная опирается на организационные ценности, а целедостижение к механизмам реализации целей и стратегии.

В организацию поступают ресурсы - земля, труд, капитал и сама организация как фактор производства. Непосредственно внутри организации производится деятельность по составлению и принятию организационной политики, благодаря которой организация принимает определенное место во внешней среде рядом с конкурирующими организациями, распределяются ресурсы, материальные, финансовые и персонал, а также устанавливаются ценностные ориентиры организации, способствующие достижению целей.

Посредством интегративных механизмов структура организации соотносится с общественной структурой, а результатом успешной интеграции является устойчивость и эффективность организации. Таким образом, организация - социальная система, функции подсистем которой обеспечивают ее деятельность и взаимодействие с внешней средой.

С позиции ситуационного подхода организация интересовала исследователей не как застывшая система, в центре внимания стало изучение и применение опыта конкретных организаций. Теоретики данного подхода считали, что опыт разных организаций позволяет объединить их в различные группы в зависимости от ситуаций, а выяснить, к какой группе отнести конкретную настоящую ситуацию, даст возможность корректировать управленческую деятельность и прогнозировать развитие организации. Этот подход требует знания его методологии руководителем, с целью эффективного применения на практике.

Существование и функционирование организации невозможно без наличия в ней управленческой деятельности, которая по своей сути не является простым явлением, и требует рассмотрения и применения различных концепций. Определить понятие «управление» можно по-разному.

Современное понятие управления означает «процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации».

Также процесс управления представляется как «совокупность действий особого органа организации, ориентированных на изменение существующего состояния организации или ее части в направлении достижения целей и баланса организации с внешней средой».

Управление это своего рода подсистема организации. Задачей управления является координация деятельности членов организации для выполнения ею функций и достижения целей. О функциях управления говорил еще А. Файоль, среди которых выделял: планирование, организовывание, распоряжение, контроль.

Управление организацией должно приводить к синергетическому эффекту, когда руководство обеспечивает полное включение каждого члена в структуру организации, в коммуникационные сети и прочие процессы.

Организацию окружают во внешней среде пять конкурентных сил. А реализация стратегий, направленных на улучшение своей конкурентоспособности через совершенствование качества, повышение производительности труда, осуществляется не только высшим руководством, но и младшими сотрудниками, которые при правильном руководстве будут нацелены на результаты не меньше.

В зависимости от способа реализации управленческих решений в организации выстраивается особый тип управления, неразрывно связанный с культурным аспектом в организации, а также ключевыми особенностями сотрудников этой организации. Поэтому для понятия организации как целостной системы, следует рассмотреть подробнее типы управления.

1) Коллективистский тип, присущий органической организационной культуре. При этом типе управления во главе управления стоит один человек

- авторитетный руководитель. Его мнение и решения принимаются сотрудниками на веру, беспрекословно осуществляются.

2) Рыночный тип с предпринимательской организационной культурой. Это тип, где рынок является основой всей деятельности организации, персонал включен в рыночные отношения, и рычагом управления персоналом являются деньги. Соответственно ключевая роль отводится материальной мотивации и стимулированию персонала.

3) Бюрократическая форма, где руководитель напрямую влияет на подчиненных с помощью так называемых кнута и пряника.

4) Демократический тип, присущий партисипативной культуре. При таком типе управления сотрудник - профессионал, который занимается саморазвитием и обучением.

5) Новый тип управления с диалоговой формой, где в основе всего стоят знания. Персонал при таком управлении является командой высококвалифицированных специалистов, равноправно участвующих в управлении организацией.

Можно сказать, что на современном этапе осуществлен уход от иерархического управления, жесткой административной системы. На передний план выходит роль личности, как внутри организации - ее сотрудники, так и во внешней среде - клиенты, потребители, поставщики, дилеры и т. п. Строгое властное подчинение постепенно перемещается в сторону гибких отношений, увеличения роли социальных норм.

Таким образом, можно сказать, вперед выходит индивидуальный подход к работе с каждым отдельным сотрудником, опирающийся на понятие «личности», а не просто сотрудника. Внимание должно быть приковано к личности как явлению целостному, обладающему различными характеристиками, что обосновывает факт того, что человек действует различно в разных ситуациях.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

В настоящее время в организациях должны быть эффективно решены такие проблемы в управлении персоналом как:

- вопросы планирования трудовых ресурсов, определение потребностей в эффективном персонале в соответствии с ресурсами и стратегией

- подбор персонала, отбор кадров в резерв

оформление трудовых отношений

оценка вклада работников

продвижение по службе, развитие карьеры сотрудников

адаптация персонала

обучение и переобучение кадров и др.

А для решения вопросов, связанных с данными проблемами, в современных условиях требуются инновационные навыки. Организация, чтобы работать эффективно и шагать в ногу со временем, должна обладать способностью использовать и улучшать методы работы в организации.

Классификация инновационных кадровых технологий содержит такие элементы как:

- организация труда

технологии отбора и найма персонала

оценка кадров

технологии высвобождения персонала

технологии текущей работы с сотрудниками

управление карьерой и обучением

мотивация и стимулирование и др.

Однако современное инновационное управление персоналом не ограничивается подбором персонала на открытые позиции, порой организации требуется персонал при появлении краткосрочной потребности в нем.

В этом случае стоит дать название такой аренде персонала - лизинг персонала. Суть его состоит в том, что кадровое агентство или агентство, специализирующееся на лизинге персонала, оказывают платные услуги по подбору временных сотрудников для организации.

# **1.3 Этапы и методы подбора и оценки персонала в организации**

Подбор персонала - явление многоступенчатое, занимающее определенный временной интервал, затраты и подразумевающее определенные методы работы.

Процесс подбора персонала можно представить в виде таких этапов, или ступеней, как:

1. Составление плана потребности в новых сотрудниках

2. Анализ рынка труда

3. Формирование требований к кандидату

4. Поиск персонала (внутренний или внешний)

5. Отбор

6. Оценивание эффективности

Первым этапом стоит выделить само планирование потребности в новом сотруднике. Что в свою очередь подразумевает оценку этой потребности, основанную на показателях количества или качества.

Проще говоря, осуществляя кадровое планирование требуются ответы на следующие вопросы: сколько новых сотрудников необходимо привлечь, в каком временном отрезке осуществляется подбор кадров, какая квалификация требуется от соискателей, какие затраты понесет организация и т. п.

Современные организации, опираясь на количественные показатели потребности в сотрудниках, прибегают к методам экспертных оценок, стохастическим методам, методам расчета по нормам обслуживания, методом расчета по рабочим местам и нормативам численности и другие.

Кибанов А. Я. предложил оперативный план работы с персоналом, который включает в себя такие пункты как:

1. Сбор информации о персонале

2. Определение целей планирования производства

3. Проверка информации о персонале с целью определить соответствие ее целям планирования производства

4. Определение возможности реализации целей кадрового планирования

5. Планирование потребности в персонале

6. Планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала

7. Планирование использования персонала

8. Планирование обучения, переподготовки, повышения квалификации персонала

9. Планирование деловой карьеры и продвижения по службе

10. Планирование расходов на персонал

11. Постоянный мониторинг и улучшение при необходимости предыдущих пунктов плана

Если обобщить пункты плана, предложенного Кибановым, и привести к более общему виду, то можно выделить такие блоки плана как: привлечение персонала и требуемые для этого мероприятия, разработку оценки персонала, финансовые затраты на персонал, программы по развитию и т.п.

Важным является определение этапа развития бизнеса, что предполагает подбор персонала разного типа. Опираясь на матрицу БКГ (Бостонской консалтинговой группы), можно отметить, что развитие компании на этапе «звезды» предполагает поиск и найм активных людей, креативных и инициативных, реагирующих на изменения окружающей среды, так как в этот момент бизнес должен расти и расширяться. Если взять на рассмотрение организацию, чья деятельность находится на этапе «дойных коров», то поиск и найм людей должен вестись среди стабильных кандидатов, организованных и консервативных, так как на первый план выходит поддержание стабильности организации, ее приверженности заданному курсу.

При осуществлении подбора персонала стоит принимать во внимание и факторы внешней и внутренней среды организации. К первым соответственно относятся специфика рынка труда, государственно-политические факторы, включающие законодательные ограничения и другие. Ко вторым можно отнести имидж организации в глазах потребителей и сотрудников, кадровую политику.

Стимулы и потребности кандидатов при выборе места работы необходимо учитывать при подборе. Помимо финансовой составляющей и репутации организации, люди руководствуются социальным пакетом, типом и стилем управления в организации, удовлетворением социальных потребностей, таких как самореализация, уважение со стороны коллег и др.

Ключевым моментом подбора персонала является полная и объективная информация о кандидате и правильно составленные формальные требования к вакантной позиции - только тогда осуществимо соотнесение их друг с другом. Поэтому этап формирования требований к кандидату несет огромную значимую нагрузку.

Анализ содержания работы - это процесс систематического и подробного исследования содержания работы. Он позволяет: приступить к разработке должностных инструкций, описать требования к открытой позиции, установить критерии отбора.

Различают описание рабочего места и должностную инструкцию. Первое нацелено на получение ответа на вопрос - соответствует ли работа стандартам и обеспеченностью необходимыми ресурсами. Описание рабочего места включает в себя характеристики анализа рабочего места, наименование должности, описание основных видов работ, специальные требования к работникам. Основой для должностной инструкции считается описание должности и должностная квалификационная характеристика. Истоки должностной инструкции уходят еще к Тейлору и Файолю.

Согласно определению Гавриловой, «должностная инструкция - это, практически единственный сохранившийся на предприятиях организационно правовой документ, определяющий задачи и ответственность сотрудника при осуществлении им служебной деятельности согласно занимаемой должности».

Что касается структуры должностной инструкции, то она включает такие разделы как:

- наименование должности

функции сотрудника

обязанности

средства

ответственность сотрудника в рамках его обязанностей

регламент, согласно которому действует сотрудник

Инструкция может содержать и другие разделы, например, требования к персоналу. Тогда определить должностную инструкцию можно как «документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность».

Об описании требований к работнику говорил А. Роджер в статье «План из семи точек», где сгруппировал характеристики личности и соответствие их требованиям работы в семь разделов. Такими блоками характеристики личности выступили физическая характеристика кандидата (его облик, физическое состояние), достижения кандидата (его образование, знание иностранных языков, предыдущий опыт), интеллект (интеллектуальное развитие, память, скорость мышления и др.), способности (обладание определенными навыками, способности к определенному виду деятельности, творчеству), интересы ( его приоритеты и мотивация), характер ( темперамент, инициативность и прочее), внешние условия ( условия жизни, обладание определенными ресурсами, мобильность кандидата).

Д. Манро-Фрейзер также предложил план из пяти разделов: «воздействие на других, приобретенная квалификация, врожденные способности, мотивация, адаптивность».

Профиль - это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации.

Правильно и грамотно составленный профиль позволит соотнести подбор персонала с общими стратегическими задачами компании, а также совершенствовать сам процесс подбора и развития персонала.

Правила составления профиля включают:

- конкретную формулировку компетенции

расстановку приоритетных компетенций для работника

наличие измерителя для компетенции

Сам по себе подход, основанный на компетенциях, любим и активно используем в подборе персонала. Компетенция - это набор поведенческих характеристик, необходимых сотруднику для успешного выполнения той или иной работы. Преимуществом такого подхода будет являться то, что возможно выделить ключевые характеристики, служащие основой подбора персонала, и что он помогает определить методы отбора, которые дадут более полезную и нужную информацию. Основываясь на подходе по компетенциям, можно создать ряд методов подбора персонала. О некоторых из них речь пойдет дальше.

# **1.3.1 Поиск кандидатов**

Поиск и привлечение кандидата предшествует этапу непосредственного отбора, при этом создается список возможных кандидатов на вакантную должность, из которых затем будут отбирать подходящих организации.

Критерии отбора выходят на первый план. Они должны соответствовать открытой вакансии, быть валидными, и соответственно быть связаны с анализом рабочей ситуации. Это могут быть критерии, связанные с уровнем образования кандидата, возрастом, навыками работы с компьютером, знанием иностранных языков и другие.

Источники поиска подразделяются на внутренние и внешние, а способы каждого из них разнятся и предоставляют возможность выбора из их большого количества.

Внутренний подбор персонала предполагает поиск и привлечение кандидатов из числа уже задействованных в организации сотрудников.

Внешний поиск ведется среди людей, не связанных с нынешней деятельностью организации.

Внутренние способы подбора могут предполагать:

1. рекомендации от имеющихся сотрудников

2. конкурс на вакантную должность среди сотрудников организации

3. привлечение бывших сотрудников или использование кадрового резерва организации

Метод рекомендаций привлекателен тем, что не предполагает высоких затрат, связанных с привлечением новых сотрудников, а также тем, что рекомендация от проверенного временем сотрудника вызывает доверие и предполагает совместимость с организацией.

Что касается недостатков, то на первый план выходит проблема непрофессионализма - человек, дающий рекомендацию, основывается на своем субъективном мнении и опыте, без опоры на формальные объективные характеристики, которые необходимы при работе с персоналом.

Внутренний конкурс способствует закрытию вакантной позиции также без лишних затрат, среди людей, чьи данные и способности организация уже подтвердила опытным путем, однако велик риск того, что перевод одного сотрудника на другую должность приведет к осложнению ситуации на его предыдущей должности, невозможностью компенсировать его переход.

Внешний подбор включает в себя такие источники как:

1. образовательные учреждения

2. биржу труда и занятости

3. кадровые/рекрутинговые агентства

4. интернет и СМИ

5. хэдхантинг

6. профессиональные ассоциации

Работа с ВУЗами, колледжами и прочими образовательными учреждениями актуальна, так как позволяет подобрать молодых специалистов.

Метод является не затратным, так как предполагает презентацию своей компании и запись в кадровый резерв или стажировку молодых людей без дополнительных финансовых средств. Организация получает специалиста, не обремененного опытом, что не потребует сложной процедуры переквалификации и переобучения, а молодой специалист получит первый опыт в организации, развитие своих навыков.

Биржы труда и центры занятости позволяют найти персонал с не слишком высокой квалификацией, это могут быть также бывшие сотрудники обанкротившихся предприятий, которым трудно найти подходящую вакансию и которые хотели бы переквалифицироваться.

Использование Интернета и СМИ предполагают самостоятельный поиск персонала, что подразумевает высокий уровень профессионализма сотрудников отдела кадров. Сегодня поток соискателей, чьи резюме находятся в виртуальном доступе, безграничен. Важным моментом становится нахождение подходящего соискателя посредством небольшого количества предоставленной информации и без дополнительных источников данных.

Заказчиками в кадровом агентстве являются сами организации, обеспечивающие полное финансирование найма сотрудников. К кадровым агентствам сегодня обращаются чаще в силу экономии времени собственного отдела кадров организации, так как зачастую такие агентства содержат обширную базу данных, специалистов разной направленности, что позволяет искать и отбирать людей даже на сложную специфическую позицию.

Рекрутинговое агентство само проводит подбор персонала, начиная с поиска через различные источники, использует методы отбора и оценки кандидата, проводит первичное собеседование, в результате чего заказчику предлагаются несколько кандидатур, из которых можно выбрать подходящую.

Плюсом будет являться своего рода «гарантия» от агентства на кандидата, так как все процедуры проверки осуществляются агентством лично, а в результате увольнения или подтверждения некомпетентности предоставленного кандидата, агентство обязуется найти ему замену бесплатно. социологический профессиональный управление персонал

Хэдхантинг является в прямом смысле «рекрутингом», переманиванием талантов и лучших специалистов к себе в штат. Обычно переманивают профессионалов и топ-персонал, когда компании нужна руководящая рука в скором времени, а сотрудники не доросли до высокой позиции, нет времени обучать новичков.

Переговоры о переходе в другую компанию часто очень продолжительны по времени, в основе их лежит торг по поводу оплаты труда, который должен значительно превышать тот, который человек получает на нынешнем месте.

Алена Занегина, директор департамента Graduate Recruitment-and- Employer Branding, говорит о совершенно новых методах поиска потенциальных кандидатов. Например, бизнес-игры как способ найти человека на открытую должность и пригласить его для дальнейшего собеседования.

На самом деле бизнес - игры - это актуальные в наше время массовые мероприятия, которые проводятся на территории всей России. О них оповещают молодых специалистов посредством интернет рассылок, баннеров, сайтов проводящих эти мероприятия компаний. Такой способ «заинтересовать» людей уже активно используют такие компании, как Unilever, Mars, Альфа - банк и др.

По словам Занегиной: «Решаются принять участие в бизнес-играх обычно далеко не все, а только ребята, обладающие определенным набором качеств: они бизнес-ориентированные, умные, веселые и амбициозные. То есть именно такие, каких и мечтают заполучить компании».

Наблюдая за участниками такой игры, на самом деле несложно понять, какой участник какую роль на себе берет, какие качества проявляет, какие решения принимает и насколько он готов работать в команде.

В России, как правило, на таких играх предлагаются решения кейсов. Компания Unilever, например, предлагала решение следующего кейса: «Запуск новой серии планируется на базе одного из существующих успешных брендов

Sunsilk, Timotei, Clear vita ABE, DOVE. В рамках какого продукта запустить? Какую целевую аудиторию таргетировать в рамках рекламной кампании? Какой маркетинговый бюджет потребуется и в рамках каких рекламных каналов запустить?». Людей, проявивших себя во время решения кейса, пригласили на стажировку в один из отделов компании.

# **1.3.2 Методы отбора кандидатов**

Поиск персонала заканчивается приглашением кандидата на следующую ступень подбора. И тогда начинается новый этап - непосредственно отбор из найденных или имеющихся кандидатов. В настоящее время наметился переход от отбора на основе задач к отбору, который более сосредоточен на человеке.

Методы первичного отбора варьируют в зависимости от имеющегося финансового обеспечения организации, стратегии, корпоративной культуры и уровня необходимости закрыть вакансию. Разные исследователи предлагают свою классификацию методов.

Самым традиционным и актуальным до настоящего времени считается метод собеседования, или как сегодня принято его называть - интервью. В монографии Гавриловой, Пушкарева и Троицкой определение собеседования звучит так: «Собеседование - это получение устной информации от самого кандидата на вакантную должность». Его целью является «оценка степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д».

Если обобщить, то одними из основных характеристик интервью можно назвать следующие:

это, прежде всего, двусторонний диалог, позволяющий интервьюеру и кандидату задавать вопросы и отвечать друг другу на них

необходимость субъективности со стороны интервьюера и высокого уровня компетенции относительно проведения интервью

его структура и содержание изменяются в зависимости от поставленных задач

- сопровождается параллельной оценкой кандидата

проводится с другими методами для дополнения данных

Так как интервью это диалог, то важность умения задавать вопросы у интервьюера очевидна. Среди типов вопросов в ходе интервью встречаются такие, как: открытые, закрытые, рефлексивные, наводящие и косвенные.

Открытые вопросы, соответственно, предполагают развернутый ответ. Примером могут служить вопросы такого типа: «Пожалуйста, расскажите о своих обязанностях на прошлом месте работы», «что вы думаете насчет...» и другие.

Закрытые вопросы аналогичны таким же в анкетах, когда просят ответить «да» или «нет», дать конкретную информацию или числовую характеристику. Среди примерных вопросов можно назвать: «Сколько человек подчинялось вам непосредственно?», «Есть ли у вас водительские права?» и другие.

Наводящие вопросы подталкивают к ожидаемому ответу. Считается, что такие вопросы необходимо сводить к минимуму, потому что зачастую ответы получаются заранее подготовленные и очевидные, но не показывающие реального отношения человека к поставленному вопросу и проблеме. К примеру: «В нашей организации почти всем сотрудникам приходится работать в режиме многозадачности и нагрузки. Готовы ли вы к переработкам?». Такие вопросы лучше всего задавать в начале интервью, чтобы расслабить кандидата, или в противоположном отношении для «затравки», чтобы выведать истинное мнение человека о чем-то.

Рефлексивные вопросы нужны для поддержания беседы, нормального хода проведения интервью. Они показывают кандидату положительное отношение со стороны специалиста кадровой службы и его заинтересованность. Так, интервьюер в ходе собеседования может вставлять такие фразы, как «я правильно вас понял, что...» или «мне кажется, но...».

Косвенные вопросы нацелены на то, чтобы кандидат сам рассказал о своих мотивах, идеях, ценностях. Такие вопросы часто используются в ходе собеседования, так как позволяют получить более достоверную и надежную информацию. Среди примерных косвенных вопросов значатся: «Что вам нравилось на прошлом месте работы?», «Расскажите о ваших успехах на прошлой должности», «Опишите себя в нескольких словах», «Кем вы видите себя через пять лет?», «Как вы справляетесь с трудностями?» и т. п.

У стандартного интервью существуют различные подходы к проведению. Согласно одному из критериев классификации, интервью может быть в виде интервью-допроса, интервью-продажи, интервью-переговоров. Естественно, что интервью-допрос и интервью-продажа относятся к нежелательным формам, однако это не исключает их применения на практике. Самым удачным подходом к проведению интервью считается интервью-переговоры, когда обе стороны выступают на равных условиях и могут здраво оценить преимущества и недостатки друг друга. Базовая идея, лежащая в основе эффективного интервью, заключается в том, что нет плохого кандидата и плохой организации, есть подходящие и не подходящие кандидаты и организации друг другу.

Другой критерий предлагает рассматривать проведение интервью на основе биографического подхода, интервью в соответствии с перечнем требований, интервью в соответствии с критериями оценки. Биографический подход предлагает проведение интервью с вопросов образования, проходя далее по ключевым моментам жизненного пути кандидата с опорой на профессиональные составляющие, вплоть до последнего места работы.

Причем важным моментом при таком подходе является умение интервьюера выделять основное, не углубляясь излишне в прошлое, и вычленяя из всей информации ту, которая относится непосредственно к требованиям на открытую позицию в текущей организации. Интервью с перечнем требований к кандидату проводится в структурированной форме, подразделяется на пункты (знания, навыки, личные качества, уровень квалификации).

Также интервью может проводиться в одной из двух форм - панельной или индивидуальной. Первая форма предполагает, что два и более человека ведут интервью с кандидатом. Его преимуществом является то, что исключаются ступени проведения интервью, когда кандидат проходит интервью сначала со специалистом отдела кадров, затем линейными менеджерами, руководителями и т.д. Индивидуальная форма предполагает беседу двух лиц - кандидата и специалиста отдела кадров. Его плюсом является более спокойная и доверительная обстановка в ходе проведения, однако среди недостатка может быть отмечена субъективность мнения специалиста и возможности пристрастного решения.

С приходом глобального экономического порядка традиционное собеседование, пусть даже в форме переговоров, порой выполняет свои функции не на сто процентов. Общение с кандидатом зачастую не приводит к положительному результату в силу того, что человек не раскрылся, не проявил себя так, как на самом деле мог бы, из-за разного рода причин - стресса, волнения, нехватки времени.

Также, сегодня стандартное интервью включает в себя список уже знакомых всех вопросов, что дает вероятность получения социально-значимых ответов со стороны кандидата, которые тот просто красиво изложил, но которые могут не соответствовать действительному положению дел. Поэтому в настоящее время все чаще встречаются различные виды интервью, его усовершенствованные формы или более актуальные для определенной организации, которой не достаточно получение данных стандартного собеседования.

В соответствии с целями и задачами отбора можно рассматривать такие виды интервью как:

- неструктурированное интервью

структурированное интервью

интервью в напряженной обстановке/ стрессовое интервью

групповое интервью

панельное интервью

Структурированное интервью содержит формальный порядок проведения, список вопросов к кандидату, что увеличивает надежность полученных данных, так как интервьюер не отходит от заданного плана. Неструктурированное интервью является по своей сути беседой с кандидатом без заранее продуманного плана, что позволяет интервьюеру реагировать на полученную информацию, в ходе общения задавать дополнительные вопросы и получать дополнительную информацию, которую порой кандидаты пытаются утаить, а также позволяет налаживать психологический контакт.

Панельное интервью проводится специальной комиссией, состоящей из руководства, специалиста по кадрам и профильных специалистов. Пример такого вида интервью встречается в крупных организациях. Так, Procter&Gamble проводит панельное интервью на нескольких иностранных языках.

Ранее нами был рассмотрен подход, основывающийся на компетенциях, который является эффективным и часто используемым в подборе персонала в последнее время. Одним из методов, опирающихся на этот подход, является собеседование по принципу поведенческой компетенции. Поэтому такой вид интервью стал темой рассмотрения у некоторых авторов, таких как Л. Спенсер- мл. и С. Спенсер, а также Л. Стрельникова посвятила ему статью.

Л. Спенсер и С. Спенсер определяют компетенцию как «базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях».

А суть интервью по компетенциям состоит в анализе ключевых навыков и умений, профессионального стажа и опыта, предрасположенности к определенным видам деятельности. Почему стандартное интервью уступает в эффективности интервью по компетенциям?

Во-первых, кандидаты не понимают своих сильных и слабых сторон или уровня компетенции, их мнение также субъективно. Поэтому, к примеру, задавать вопрос: «Расскажите, какие у Вас сильные и слабые стороны?» не уместно.

Во-вторых, люди не станут говорить о своих истинных мотивах и потребностях. Верить можно лишь тому, что на самом деле предпринимают люди на рабочем месте или в критических ситуациях, какие приказы отдают, как выполняют работу и какие решения принимают. Человек по своей природе не склонен давать информацию о себе в большом количестве, а тем более о каких-то неудачных моментах.

Поэтому интервью по компетенции должно быть правильно составлено, оно должно подталкивать человека к доверительной беседе о том, какие результаты тот имел напредыдущем месте работы, были ли неудачи и, наоборот, успешно выполненные задачи, при чем инициатива поделиться информацией должна исходить от самого человека.

Гари Десслер предлагает следующую классификацию интервью:

|  |  |
| --- | --- |
| Вид интервью | Описание |
| 1. Неструктурированное интервью | Вид интервью, где вопросы задаются интервьюером в любой последовательности, без специально разработанной формы. Применяется при хорошей подготовке интервьюера, который может направлять беседу в нужное русло с целью выяснения необходимых ему сведений. |
| 2. Структурированное интервью | Вид интервью, проводимый по разработанной форме, с имеющейся последовательностью вопросов. Чаще применяется при неспособности интервьюера ориентироваться в беседе при проведении собеседований |
| 3. Ситуационное интервью | Интервью, предполагающее выбор ответов на поставленные вопросы. Этот вид интервью помогает сэкономить время и принять однозначное решение экспертами. |
| 4. Серийное/ последовательное интервью | Проводится несколькими людьми, вероятно за несколько серий. Оценки каждого интервьюера суммируются, сравниваются и на основе этого выносится решение о принятии или нет на работу. |
| 5. Групповое интервью | Этот вид интервью отличается тем, что во время непосредственного процесса присутствуют сразу несколько интервьюеров. |
| 6. Стрессовое интервью | Интервью, целью которого является выяснение реакции кандидата на напряженные ситуации, которые вероятно возникнут в процессе работы. Процедура этого интервью включает в себя ряд бестактных и откровенных вопросов и направлена на выявление недостатков кандидата. |
| 7. Аттестационное интервью | Это вид уже оценочного интервью, во время которого проводится оценка принятых работников и разработка дальнейшего плана действий. |

Российский психотерапевт М. Литвак, написавший книги по специализации управления персоналом, предлагает свою классификацию.

|  |  |
| --- | --- |
| Вид интервью | Описание |
| 1. Формальное интервью | Стандартное интервью, заключающееся в просьбе описать биографию кандидата, указывая периоды учебы, опыт и достижения предыдущих мест работы и т.п. |
| 2. Профессиональное интервью | Близкое по описанию к формальному интервью, однако основные акценты ставятся на служебные обязанности, причины увольнений с предыдущих мест работы и т.п. |
| 3. Бизнес-интервью | Цели данного вида интервью - выяснение профессиональной эффективности, определение навыков кандидата, которыми тот реально обладает. Интервьюера зачастую интересуют достижения на прошлом месте работы, как кандидат справлялся с трудностями и решал поставленные задачи. |
| 4. Личностное интервью | Данный вид интервью ориентируется на определение личностных качеств, которые способствуют или препятствуют выполнению человеком поставленных задач. |
| 5. Проективное интервью | Зачастую этот вид интервью используется для определения отношения кандидата к самому себе и выполнению служебных обязанностей. Проводится таким образом, чтобы кандидаты не смогли выдавать социально- желаемые ответы или заранее подготовленные ответы. |
| 6. Case-интервью | Это ситуационное интервью, позволяющее выяснить поведение человека в конкретных ситуациях. |
| 7. Интервью по компетенциям | Данный вид интервью определяет прошлый опыт соискателя как основу для будущих достижений и успеха. Можно назвать интервью по компетенциям - развернутым видом бизнес - интервью, однако все поведенческие примеры интервьюер впоследствии раскладывает по шкалам - компетенциям. |

С. Иванова, кандидат психологических наук и сертифицированный бизнес-тренер, опубликовала ни одну книгу, посвященную управлению персоналом, и в частности подбору персонала. Процесс подбора персонала она называет искусством.

По ее мнению, кандидаты склонны давать социально-желательные ответы в процессе интервью, что характеризует их представления о социально правильном поведении.

А определить, соответствует ли такое представление принятым в организации нормам и ценностям, позволит CASE-интервью (ситуационное интервью).

В основе ситуационного интервью лежит понятие case - случая, ситуации. CASE-интервью представляет собой вид собеседования, на котором строятся определенные ситуации, а человеку нужно найти решения, определить ключевые задачи, выбрать то, что на его взгляд важнее и т. п.

Если обобщить, то с помощью CASE можно определить:

 конкретные навыки кандидата

 ценности и взгляды

 модели поведения и индивидуально-личностные качества

Так проверить знание техники продажи у кандидата, претендующего на должность в этой области, можно задав такой case: «Продайте мне эту синюю ручку при условии, что мне не нужна ручка совсем». Case на модель поведения кандидата может звучать, к примеру, так: «Ваш клиент вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хоть Вы и пытаетесь их скрыть, он все равно чувствует, что что-то не так. Что Вы предпримете?». Проверить ценности и взгляды можно таким case: «Вы умеете хорошо убеждать людей. Перед Вами клиент, которого Вы легко можете убедить купить абсолютно не нужный ему товар. Ваши действия?».

Сегодня CASE-интервью сочетают с другими методами отбора и оценки, активно используют в центре оценки. Однако принимать решения необходимо на основе того варианта, который требуется компании, что не делает ответы и решения на case стандартными и правильными/неправильными.

Г. Десслер, С. Иванова и другие специалисты также говорят о стрессовом интервью, как разновидности интервью, предназначенном больше для отбора кандидатов на специальные вакансии, людей определенных профессий.

Как понятно из названия интервью, цель его заключается в том, чтобы выявить уровень стрессоустойчивости человека. А проводиться оно может в самых различных форматах, которые выбираются организацией в силу специфики вакансии.

Испытания могут быть нацелены на проверку реакций человека на внешние раздражители - атмосферу, помещение, атрибутику; на проверку реакции к негативному отношению со стороны людей и т.п. Так, кандидату, пришедшему на интервью, могут отказать с порога, или сказать, что его резюме утеряно, поставив человека в тупик и наблюдая за его реакцией. Часто кандидату приходится справляться с такими испытаниями, как подпиленные ножки у стула, слишком яркий свет от лампы в комнате и другое аналогичное.

Проективное интервью - еще одна разновидность интервью, задача которого «получить описание и объяснение каких-либо событий, достаточно значимых для кандидата, удаленных по времени на несколько лет, но в то же время связанных с бизнес-ситуацией». В основе проективного интервью лежит идея выбора профессии. Поэтому структура такого интервью, предложенная С. Ивановой, выглядит следующим образом:

- Кем Вы хотели стать, когда заканчивали школу?

Почему?

Стали?

Почему не стали? / Как удалось этого добиться?

Почему выбрали нынешнюю работу?

Вы хороший специалист в этой деятельности?

Почему Вы так считаете?

У Вас были успехи? За счет чего удавалось добиться?

Были ли у Вас неудачи?

- Как Вы действуете в ситуации, когда не можете добиться цели, которую поставили?

- А если все равно не получается?

Что Вы считаете сильными сторонами?

Что Вы считаете недостатками?

И. Смирнова в своей статье также считает, что проективные вопросы в интервью имеют преимущества по отношению к другим методам: **«**ответы на проективные вопросы дают очень хорошие результаты по следующим темам: мотивация материальная и нематериальная; руководитель - сотрудник; ценности, честность, лояльность; коллектив, общение с людьми; конфликты; клиенты».

С приходом информационного общества и развитости интернет технологий, метод интервью постепенно стал трансформироваться в видеособеседование, которое позволяет экономить время и финансы организации по сравнению с обычной процедурой проведения.

Видеособеседование представляет собой онлайн связь потенциального кандидата и интервьюера, что не противоречит условиям тет-а-тет беседы, оцениванию вербальных и невербальных характеристик кандидата.

Г. Погодина в своей статье предлагает посмотреть на видеособеседование как на новый эффективный метод, обладающий большим количеством преимуществ.

Во-первых, такой вид интервью обеспечит большой территориальный охват кандидатов, так как позволит связываться ни с одним городом, или даже страной.

Сюда же можно отнести возможность проведения интервью со всеми заинтересованными лицами в организации, которые имеют доступ из разных источников.

Во-вторых, в онлайн режиме кандидат не только представляет себя, но и имеет возможность предоставить необходимые документы - об образовании, повышении квалификации, дипломы, грамоты и т. п. В-третьих, запись видеособеседования позволяет специалисту по подбору персонала возвращаться к конкретному кандидату ни один раз, оценивая его по дополнительным параметрам. Наконец, видеособеседование представляет собой упрощенную версию в плане того, что от организации не требуется специального помещения для проведения интервью, реквизитов в виде бланков, листов и т. п.

Однако судить о достоинствах можно только на основе субъективных мнений и больше с позиции сотрудников отдела подбора персонала и организации в целом, чем со стороны кандидата. Так, как возможность выхода в интернет есть еще не у всех, велика вероятность прерванной связи, а также при онлайн связи человек может растеряться и не презентовать себя так, как это произошло бы при личной встрече.

# **1.3.3 Методы оценки кандидата**

Оценка кандидата - процесс, который идет параллельно со всеми этапами подбора, так как оценивание начинается уже с изучения резюме, телефонном разговоре и т. п.

Оценка должна иметь следующие характеристики:

- быть достоверной и точной

давать возможность специалисту по подбору обосновать ее

- быть согласованной с культурой, политикой и ценностями организации

- включать в себя требования к должности

К методам оценки относят: тестирование, оценку кандидата в ходе собеседования, анкетирование, деловые игры, экспертный опрос, метод групповой дискуссии и другие. В качестве метода отбора и непосредственной оценки кандидата выступают центры оценки.

По Гавриловой: «Тестирование заключается в оценке претендента по результатам решения им заранее подготовленных задач (тестов) и установления на этой основе количественных показателей, определяющих уровень качеств кандидата».

Тестирование позволяет оценить профессиональные, деловые и личностные качества кандидата. Но для этого метода необходимы условия: ограниченность по времени для решения и ответов на задания тестов, необходимы апробированные методики расшифровки тестов, один тест должны быть нацелен на выявление одной черты.

Н. В. Кузнецова предлагает рассматривать такие тесты как «тесты профессиональных знаний и тесты психодиагностические» Соответственно первая группа направлена на оценку знаний и навыков, которые приобрел человек во время его профессиональной деятельности и выполнения служебных обязанностей.

К примеру, тесты на определение уровня знания иностранного языка, различных компьютерных программ и т. п.

Вторая группа тестов нацелена раскрыть психологические особенности кандидата - его лидерские качества, коммуникативные навыки, уровень интеллекта, способность к обучению и т. п. Здесь же можно сказать, что и психодиагностические тесты, и тесты профессиональных знаний подразделяются на формализованные и неформализованные. Первые - это тесты с предложенным выбором ответа, вторые - тесты с «открытыми вопросами», где важнее уловить полет мысли кандидата, манеру его рассуждения. Для таких профессий как водитель, экономист, секретарь и других, связанных с четким выполнением определенных процедур и знанием определенных программ и технических характеристик, наиболее эффективны тесты с формализованной структурой. Именно четкие ответы и правильный выбор нужного ответа будут являться показателем компетентности кандидата. Что касается творческих профессий, то используются неформализованные тесты. Они же предлагаются и для оценки кандидатов на руководящие посты, должности топ-персонала, так как зачастую людям такого уровня необходимо уметь нестандартно мыслить, принимать и обосновывать решения на основе собственных представлений и опыта.

Метод анкетирования заключается в том, что кандидаты отвечают на варианты вопросов из предложенных ответов, причем те должны характеризовать их личностные, деловые и профессиональные качества. В случае, если анкетирование проводится среди студентов с целью привлечения их на стажировку или вакантную должность, анкета видоизменяется, так как у молодых специалистов мало профессионального опыта и практических навыков. Такая анкета содержит информацию о самом учебном заведении, творческих успехах, среднем балле по профилирующим предметам, достижениях в учебной деятельности, количестве учебных часов по специализации и другое.

Для оценки пригодности кандидата для определенного вида работы пользуются методиками и опросниками, нацеленными на выделение деловых качеств человека. По сути они позволяют прогнозировать поведение человека во время выполнениям им поставленной задачи. Такой опросник является совокупностью тестов, основу которых составляют аспекты личности - взаимоотношения с коллегами, стиль мышления, эмоциональное составляющее, энергетика человека. В практике подбора персонала эти опросники применяются часто, благодаря быстроте применения на компьютере и тем, что данные сохраняются для дальнейшего наблюдения за человеком с целью развития его карьеры.

Для оценки типологии личности кандидата иногда используют опросник Кэттелла, состоящий из 16 факторов черт личности. Оценивая кандидата, важно понять к чему у него расположенность, как человек будет себя вести в определенной ситуации, подходит ли его кандидатура именно открытой позиции или применение его талантов стоит найти в другой области.

Так, например, данный опросник позволяет подобрать на позицию бухгалтера человека спокойного, уверенного в себе, готового принимать решения самостоятельно, критичного и нацеленного на результат, и отмести других кандидатов.

Как своеобразную вариацию тестирования используют графологическую экспертизу почерка кандидатов. Г. Десслер говорит, что в основе идеи графологической экспертизы лежит предположение о том, что «основные черты личности человека проявляются в его почерке». Л. Е. Дрыгваль, эксперт-графолог, кандидат психологических наук, согласна с этим предположением.

По ее словам: «графологическая экспертиза - это, в первую очередь, психодиагностический метод, позволяющий по почерку определять личностные характеристики писавшего». Несмотря на то, что почерк с годами меняется, эксперты сходятся в одном - анализируя почерк не поверхностно, а вникая в его глубину, можно определить особенности характера человека, его темперамент, стиль мышления, психотип и т.д.

В качестве метода оценки и возможного отбора кандидатов используют метод деловых игр, заключающийся в том, что кандидатам необходимо вникнуть в определенную искусственно созданную ситуацию и решить поставленные в ней проблемы и задачи, причем осуществляется это в игровой форме.

Характеристикой деловой игры является ее имитация реальной ситуации. Это позволяет оценить уровень профессиональных знаний участников, их умение использовать теоретические знания на практике, уровень ответственности каждого и способность принимать решения, а также готовность к риску и командную работу.

Оценка кандидата осуществляется при проведении собеседования. Помимо рассмотрения компетенций, проверки рекомендаций и отзывов, оценивается и тип мышления кандидата, его восприятие действительности. Методику, позволяющую оценить человека посредством его речи, предложила С. Иванова.

Она говорит о «метапрограммах как образцах оценки мышления, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях».

Первой метапрограммой является тип референции. Так, человек с внутренним типом референции ориентирован на собственное мнение, желание и позицию. Внешняя, соответственно, присуща людям, кому важны мнения окружающих, объективность, общественное мнение. Существует и смешанный тип, являющийся по сути универсальным.

Определенный тип референции должен соотноситься с определенным видом работы, деятельности, соответствовать ему. Если рассмотреть на примере, то можно сказать, что секретарю, продавцу, маркетологу должен быть присущ внешний тип референции, а юристу, медицинскому работнику, налоговому консультанту внутренняя референция.

Следующей метапрограммой оценивания является методика «стремление-избегание». Люди с превалирующим избеганием в ответах на вопросы интервьюера зачастую ориентированы на негатив, нежелание общаться.

Поэтому таким кандидатам неприемлема работа с клиентами организации, должности, связанные с постоянными контактами и командировками.

Одним из значимых факторов является также ориентация либо на результат, либо на процесс. Отбирая кандидата важно учитывать данную ориентацию и должность, на которую идет подбор. Так как люди, нацеленные на процесс, будут неэффективны на позиции, где необходимо соблюдение определенных правил и процедур, достижение конкретной цели. Это такие виды работ как продажи, руководство на высшем или среднем уровне, работа бухгалтером, экономистом и др. Что касается людей с нацеленностью на процесс, то им подойдут такие работы как секретариат, делопроизводство, операторы и т. п.

Параметр оценки «процедуры-возможности» схож с предыдущим. Люди возможностей ищут новые решения, склонны использовать разные подходы к решению задач. Люди процедур это своего рода консерваторы, которые используют типовые способы решения задач и проблем. Для разного характера работ также имеется степень тяготения или к процедурам, или к возможностях. Из чего следует важность подбора кандидата на ту позицию, что подходит ему по этому параметру оценки. Так, если работа требует творческой составляющей, то требуется человек с творческими способностями и складом ума, который будет искать новые вдохновения, новые способы.

«Сходство-различие» как метапрограмма используется для определения того, к чему тяготеет кандидат - к сходству как стремлению к компромиссам, комфорту или к различию как поиску новаций. «Содержание - окружение» выявляет склонности человека либо к открытости для общения и другим людям, либо сосредоточенности на работе - документах и цифрах.

«Активность -рефлексивность» оценивает кандидата с точки зрения склонности к активным действиям, руководящим позициям, общению и поиску новых решений, или наоборот к пассивному выполнению поручений.

Таким образом, оценивая кандидата по вербальным данным в процессе интервью, можно избежать многих негативных последствий. Преимуществом использования метапрограмм оценки кандидатов является то, что ответы получаются достоверными, и социально-желательные ответы здесь дать невозможно.

Такая оценка способствует более эффективному отбору людей, определению их соответствия данной организации и данной должности.

Центр оценки ориентирован на оценку действительных характеристик кандидата, которые тот проявляет в реальном времени и месте, что можно лично наблюдать и зафиксировать. Тогда определить центр оценки можно как «двух или трехдневное испытание, во время которого несколько кандидатов выполняют реальные управленческие задачи под наблюдением экспертов- специалистов, оценивающих управленческий потенциал каждого кандидата».

Центры оценки, или assessment-центры, объединяют несколько методов оценки. Их отличают:

- сосредоточение внимания на поведение кандидатов

- задания оценочных центров, как и в случае бизнес-игр, носят характер имитации реальных ситуаций и условий работы

помимо заданий для решения их в группах, используются также методы интервью, тестирования и другие

выполнение заданий предполагает знание многих аспектов работы, наличие высокого уровня компетенций, умение быстро реагировать и принимать решения, работать в коллективе

за ходом проведения следят сразу несколько наблюдателей, причем оценивающих одновременно нескольких кандидатов, проводя сравнительные характеристики

Обычно центры оценки используют крупные организации и корпорации, где наплыв кандидатов на одно вакантное место очень большой.

Среди преимуществ центр оценки можно назвать следующие:

- Объективность;

Использование специально разработанных критериев оценивания;

- Кандидаты стараются проявить себя, показать свои лучшие стороны;

Так как наблюдатели - специалисты и члены организации, то соответственно подбор и оценка кандидатов будут эффективнее из-за вовлеченности их в процесс;

- Центр оценки помогает самим кандидатам выявить их мотивацию и настрой на получение желаемой должности.

Что касается недостатков, то их значительно меньше:

- Трудоемкость;

Временная и финансовая затратность проведения.

Таким образом, центр оценки является эффективным методом при условии, что организация располагает достаточным количеством финансовых ресурсов, имеет в арсенале специалистов, которые реально могут проводить центр оценки и правильно ставит критерии оценивания.

# **Глава II. Социологическое исследование «Контент-анализ публикаций о методах подбора и оценки персонала в российских и зарубежных специализированных журналах и сайтах»**

В настоящее время в обществе с развитыми информационными технологиями, высоким уровнем мобильности, возможностями для саморазвития и реализации человеческого потенциала, происходят радикальные перемены в сфере организационного управления вообще, и управлении персоналом в частности.

Методы работы с человеком уже не ограничиваются только рамками иерархических формальных связей и улучшением условий труда. Работник в организации становится одним из важнейших элементов, ее составляющих, благодаря деятельности которого организация выполняет свои ключевые функции и цели, при чем эффективно. Поэтому одной из важнейших функций становится эффективный подбор персонала.

Методы подбора и оценки персонала разнятся в зависимости от целей и задач кадровой политики и планируемых на эту процедуру затрат. Также стоит отметить, что в России и за рубежом одни и те же методы применяются по- разному в силу многочисленных обстоятельств (факторов). В рамках данного исследования нам было интересно рассмотреть существующие методы подбора персонала в сравнении российского и зарубежного опыта.

Целью социологического исследования стало выделение актуальных методов подбора персонала и их распространенности в российской и зарубежной практике.

Объектом исследования стали современные методы подбора персонала, рассмотренные в российских и зарубежных источниках (публикациях в профессиональных журналах).

Предметом исследования стал сравнительный анализ современных методов подбора персонала, используемых в России и за рубежом.

Методом исследования был выбран контент-анализ, так как он позволяет обнаружить искомые исследователем факторы и сделать обобщенный вывод о социальной реальности в настоящее время. Главной категорией анализа стал «подбор персонала».

Задачи исследования:

1) определение актуальных методов подбора персонала

2) выявление частоты встречаемости каждого методов

3) описание достоинств и недостатков каждого из методов исходя из теоретических источников

Социологическое исследование, посвященное современным методам подбора и оценки персонала, проводилось в два этапа. Первый этап соответственно проводился в 2013-2014 годах, опирался на базу данных из российских интернет ресурсов.

Целью первого этапа исследования было определение методов подбора и оценки персонала в России. Было проанализировано 50 статей из российских специализированных журналов («Управление персоналом», «Кадровое дело», «Компания», электронный ресурс HR-portal), рассмотренных в рубрике «Подбор и оценка персонала организации», за 2011 - 2014 год.

Второй этап проводился в 2015 - 2016 годах, где посредством контент- анализа были проанализированы источники иностранной прессы и публикации на английском языке.

И соответственно целью второго этапа было определение методов подбора и оценки персонала за рубежом. Были взяты статьи газет The New York Times, The Wall Street Journal, The Guardian, и интернет ресурсов - The HR magazine, The Human Resources Director Magazine, The Workforce и др., которые представляют данные США, Великобритании, Австралии.

Категориями анализа выступают «подбор персонала» и «оценка персонала». А в качестве индикаторов категорий анализа выступают такие понятия как: «поиск персонала», «найм», «первичный отбор», «собеседование», «интервью», «тест», «тестирование», «центр оценки», «социальные сети», «hr интернет-технологии», «кадровое агентство», «биржа труда», «агентство занятости», «бизнес-игры», «кейсовое интервью», «стрессовое интервью», «структурированное интервью», «интервью по компетенциям», «ярмарка вакансий», «трудоустройство выпускников», «хедхантинг».

По результатам первого этапа, основываясь на данные российских журналов и специализированных профессиональных сайтов, можно сказать, что собеседование является основным методом отбора претендентов на вакантную должность, который с годами не теряет своей позиции. Из массива обработанных данных собеседованию, или интервью, посвящено 28% всех статей.

Однако результаты говорят и о том, что помимо интервью как ключевого метода, используются другие методы, не только как заменители, но и дополняющие его.

Результат исследования 50 источников относительно распространенности методов можно представить на рис. 1.



Рис.1 Методы подбора персонала

Очное интервью с кандидатом имеет значительное количество преимуществ по сравнению с другими методами.

Во-первых, многие авторы сошлись во мнении, что посредством интервью можно получить большой объем невербальной информации.

Это темп речи, мимика, жесты, внешний вид интервьюируемого.

Во-вторых, использование метода интервью помогает узнать быстроту реакции человека, скорость принятия решений относительно заданных ситуаций.

Разные люди будут реагировать на один и тот же вопрос совершенно по-разному. В. Фомин, основатель компании Human capital, утверждает, что вопросы собеседования иначе транслируются и в зависимости от национальной культуры.

Наконец, этот метод не считается затратным как в финансовом, там и временном отношении. Поэтому половина анализируемых статей относительно собеседований/интервью предлагает использование данного метода совместно с другими, в частности, с тестированием.

Можно отметить, что сейчас обычной процедурой собеседования никого не удивить, о собеседованиях сейчас знают все и вся, однако ряд авторов предлагают видоизменить именно классическое интервью, перефразировав уже стандартные вопросы. Например, вместо вопроса «Где Вы хотите быть через пять лет?» задать вопрос о том, где человек не хочет быть.

Ответы «да» или «нет» не несут в себе полноту информации о кандидате.

Поэтому разговорить соискателя и направить разговор в нужное русло помогут рефлексивные, провокационные вопросы, открытые вопросы, альтернативные, наводящие вопросы, вопросы-«погонялки», перефразированные вопросы, вопрос спрашивающему, а также просьба рассказать о себе как вид уточняющих вопросов.

Контент-анализ также показал, каким образом сегодня применяются конкретные виды интервью по частоте их использования. Результаты представлены на рисунке 2.



Рис.2 Виды интервью

На диаграмме видно, что метод ситуационного интервью с 2011 года начал уступать позиции в пользу поведенческого интервью, или интервью по компетенциям.

Авторы отмечают, что личные качества наравне с профессиональными навыками играют решающую роль при приеме на работу.

Описание своих умений и навыков является методом, применяющимся эффективными с точки зрения управления компаниями.

Из наиболее часто оцениваемых компетенций можно отметить ответственность, клиентоориентированность, коммуникативные навыки, умение работать в команде и принимать решения, способность к инновациям, обучаемость, гибкость, стрессоустойчивость.

Также можно определить уровень интеллектуальных способностей кандидата.

А ситуационное интервью остается методом выяснения мотивации кандидата, его жизненных ценностей и ориентиров. Кейс-метод исходит из того, что человек раскрывается только в действии.

Стрессовое интервью стоит на третьем месте по частоте использования. Его основная цель - проверка кандидата на стрессоустойчивость, когда важно отметить поведение человека в стрессовой ситуации. В этом случае то, что говорит кандидат, не является основным и решающим критерием.

Однако авторы сошлись на том, что стрессовое интервью не в полной мере раскрывает положительные и отрицательные стороны кандидата, и подменять стандартное интервью полностью данным видом интервью не стоит. Данный вид интервью был апробирован непосредственно на авторах статей, которые упоминают данный метод.

Возвращаясь к методам подбора и оценки персонала (рисунок 1) можно отметить, что метод использования интернет технологий в сфере подбора персонала стоит на втором месте по частоте применимости, 26% статей от всей совокупности посвящены этому методу.

Это не удивительно, ведь число пользователей по всему миру стремительно растет. По данным на 2011 год: в Северной Америке 75% населения используют Интернет, в Европе этот показатель составляет 58 %, а согласно статистике в России почти 60 млн. человек это интернет-пользователи, что составляет более 40 % от населения страны.

Интернет технологии в сфере подбора персонала делятся на следующие методы: использование социальных сетей, специальных сайтов по подбору персонала, специальных профессиональных ресурсов, например, профильных форумов специалистов. Их соотношение представлено на рисунке 3.



Рис.3 Интернет-технологии в подборе персонала

Контент-анализ показал, что больше половины всех статей об использовании интернет технологий посвящены социальным сетям, применяющимся при поиске, подборе и оценке кандидатов. Во-первых, социальные сети позволяют узнать о претенденте необходимую и дополнительную информацию, и соответственно сделать выбор в его пользу или наоборот. Можно руководствоваться фотографиями, музыкой, личной информацией. Во-вторых, социальные сети сами по себе уже сегментируют пользователей на группы и сообщества, что помогает в поиске необходимого человека. В-третьих, социальные сети используются при необходимости закрытия сложной вакансии. Специалисты сходятся во мнении, что использование социальных сетей становится модной тенденцией, однако это трудо- и энергозатратный ресурс, плюс без соответствующей отдачи, так как в 90% случаев люди в социальных сетях отдыхают, а не ищут работу. В качестве других недостатков отмечают следующее: социальные сети не позволяют полностью раскрыть человека, нет возможности проверить достоверность информации. И таким образом, несмотря на популярность этой темы, применять ее российские специалисты пока не спешат. Использование социальных сетей - тема обсуждений. На практике основной упор идет на специальные сайты - «работные» сайты. Помимо привычных уже hh.ru, superjob.ru создаются новые сайты. В июле 2011 года на территории СНГ начал активную работу новый международный сайт по поиску работы и персонала Experika.com.

Также в качестве одного из методов закрытия «сложных» вакансий активно используются профильные форумы специалистов (технические форумы, форумы специалистов IT, маркетинга и т. д.). В сравнении с двумя другими методами этому выделено всего примерно 15%. Но его пользу нельзя недооценивать. Именно на «сложные» позиции нелегко найти кандидата, пользуясь только социальными сетями или специальными сайтами по подбору персонала, так как зачастую эти люди не выставляют свое резюме.

После двух основных явно вышедших в лидеры методов подбора и оценки персонала идут кадровые агентства (рисунок 1), им посвящено 8% проанализированных статей.

К преимуществам обращения в кадровые агентства относятся: возможность закрыть позиции, которые сложно заполнить изнутри компании, возможность закрыть «сложную вакансию», быстрота при большом количестве срочных вакансий, экономичность на содержании штата hr-специалистов в самой компании. Однако кадровое агентство - это организация, не «вовлеченная» в атмосферу той компании, что сделала заказ, и ему нужно глубоко вникнуть в особенности каждого работодателя. Каким бы опытным агентство ни было, оно не может на 100 % чувствовать культуру компании, команду, в которую оно ищет человека, стратегию развития и многие нюансы, лежащие в сфере ответственности внутреннего HR.

Статьи, посвященные работе компаний с профильными ВУЗами и привлечению выпускников, составляют наравне с методом тестирования 6 %. Большинство работодателей сегодня не просто организовывает ярмарки вакансий и презентации, но приглашают на практику, проводят конкурсы, олимпиады, по результатам которых отбирают кандидатов на работу. Примером можно привести компанию Unilever, активно вовлекающую молодежь в свою деятельность, предлагающую программы развития молодых специалистов, а также проводящую различные чемпионаты по решению кейсов.

Что касается тестирования, то в последние три года этот метод немного утратил свои позиции, несмотря на преимущества. Результаты контент-анализа показали, что к плюсам тестирования стоит отнести в первую очередь объективность и концентрацию на четко сформулированных необходимых критериях.

К недостаткам же следует отнести тот факт, что проводить тестирование может только человек, имеющий специальную подготовку.

Менеджер по персоналу, проводящий тестирование, не имея специальной подготовки, не понимает, как формируются шкалы, как обрабатываются ответы, влияющие впоследствии на достоверность результата, как правильно подготовить и проинструктировать испытуемого. А если тесты и используются надлежащим образом, то зачастую это уже стандартные виды тестирования, доступные даже в интернете. Это несет в себе такой минус, как получение социально-желаемого ответа, так как потенциальный кандидат с легкостью мог потренироваться в решении тестов и выставить себя в наилучшем свете.

Таким образом, вопрос применимости тестов при найме на работу должен зависеть от квалификации интервьюера или его образования, а использование стандартного вида тестирования должно сопровождаться дополнительным испытанием.

Такие методы подбора и оценки персонала, как использование печатных СМИ, assessment centre, личные и профессиональные контакты, работа с бывшим работодателем, хантинг кандидатов из сектора конкурентов и иные методы, разделили одну ступень по частоте встречаемости в статьях - 4% (рисунок 1). Каждый из этих методов актуален при закрытии «сложной» вакансии .

По мнению специалистов assesment centre является эффективным методом оценки кандидатов. Это так называемый метод «успешного конкурса». Крупные компании отдают предпочтение этому методу, включающим в себя этапы тестирования, группового кейса, последующих интервью и др. Очевидным минусом assessment centre является дороговизна его подготовки и проведения. Однако использование данного метода в будущем будет активно расти. Особенно актуально это будет при отборе молодых специалистов, имеющих равные возможности трудоустроиться, так как assessment centre позволит выделить наиболее предприимчивых кандидатов, обладающих лидерскими качествами, стрессоустойчивых и обладающих навыками эффективной коммуникации.

В качестве примера оригинального метода подбора кандидатов можно привести способ тестирования, разработанный компанией Lego. Эта компания при отборе кандидатов ориентируется на их гибкое и творческое мышление, при этом, как утверждается, креативным дизайнером может стать человек даже без специального образования. В основе метода - двухдневные мастерские, попасть на которые можно после прохождения собеседования и тестов по скайпу, и где предлагается соорудить инсталляцию из продукции компании на заданную тематику.

Таким образом, подводя черту и делая вывод по данным первого этапа, можно прийти к следующему:

 подтверждается теория относительно того, что стандартные методы теряют свою актуальность в условиях современного рынка труда

 собеседование как метод отбора кандидатов и оценки остается базовым методом, однако авторы статей доказывают, что его разновидности также осуществляются на практике

 интернет рекрутинг набирает обороты

 интернет технологии в работе с персоналом не ограничиваются только карьерными сайтами, но и затрагивают области профессиональных форумов, социальных сетей

Второй этап социологического исследования включал в себя контент- анализ источников иностранной прессы. Анализу подверглись 49 статей.

Аналогично результатам первого этапа, данные по распространенности упоминания методов подбора и оценки персонала за рубежом можно представить на рисунке.



Рис. 4 Методы подбора и оценки персонала (Великобритания, США, Австралия)

Контент-анализ дал несколько ключевых моментов в видении ситуации относительно проблемы подбора и оценки кандидатов. Сегодня в большинстве источников стоит проблема найма именно молодых специалистов в качестве приоритетного направления деятельности организаций. Рынок труда молодеет, новое поколение приходит с новыми амбициями, идеалами и идеями. Несмотря на то, что в нынешнее время человек не привязан к месту работы, а новые возможности открываются каждый день, молодые люди стремятся к стабильности и карьерному росту. Компаниям приходится приспосабливаться и создавать новые методы работы с персоналом, чтобы не потерять таланты, которые могут принести пользу компании.

Источники поиска кандидатов рассматриваются как внутренние и внешние. Анализ показал, что, как и теоретически, так и практически, эти два вида источников имеют преимущества и недостатки, и что нет лучшего и конкретного метода найти будущего сотрудника. Конечно, новый человек в организации принесет с собой свежий взгляд и идеи, но на топовые позиции специалисты предлагают все же нанимать людей «изнутри». Также стоит отметить, что поиск через рекомендации сотрудников актуален в европейских странах, но он также перемещается в онлайн среду, где ссылками на знакомых делятся в социальных сетях.

Из среза данных очевидно, что интервью как стандартный метод работы с соискателем никуда не исчезает. В статьях иностранные журналисты, так же как и российские авторы, указывают на важную роль интервью. Наилучший способ узнать, подходит ли кандидат, это провести с ним собеседование и прочувствовать, что собой представляет человек как личность и как работник, и как он вольется в команду.

Интервью неразрывно связано с психологическим моментом, так как взаимодействие происходит между людьми, наделенными личностными качествами, темпераментом и характером, собственными идеалами и ценностями, собственной мотивацией. Элин Зиммерман в своей статье в The NY Times говорит, что молодым людям при приеме на работу не избежать интервью, что требует от кандидатов подготовленности не только в профессиональной ознакомленности и знаниях, но и психологическом настрое. Также во время интервью кандидат подвергается оценке со стороны интервьюера, из чего следует важность положительного первого впечатления. Однако, в Великобритании компании решили разрушить барьеры, которые препятствуют молодым специалистам устраиваться на работу - нехватка опыта, отсутствие профессиональных навыков, или когда кандидат пришел в компанию как на первое место работы. Стали рассматриваться в приоритете потенциал и возможности кандидата, а не его багаж знаний и опыта. И интервью стало включать вопросы относительно социальной активности человека, его волонтерской деятельности, творческих успехах.

Что касается видов интервью, используемых зарубежными организациями, то контент-анализ не выявил никакой вариации, которая, к примеру, встречалась в российских источниках. Среди современных трендов интервью отмечают интервью по компетенциям и видеособеседование. Последнее, в свою очередь, можно отнести к инновационным методам, связанным с интернет технологиями и компьютеризацией.

Авторы отмечают интервью посредством видео связи как «новую эру подбора персонала». А его преимущества они прежде всего видят в том, что это спасает hr специалистов от «собеседований лицом к лицу», а именно от траты времени, во-первых, на подготовку к нему, во-вторых, на его проведение. Как дополнительный плюс, видеоинтервью возможно записать и просматривать, что делает метод более объективным.

По данным исследования, приведенных в статье Яна Хопкинса, приблизительно две трети менеджеров по подбору персонала уже сегодня используют видеоинтервью. Однако видеособеседование не сможет заменить личную встречу кандидата и специалиста по подбору, что ведет к применению этого метода как одного из этапов подбора - первой ступени отбора, за которой последует интервью тет-а-тет. Это поможет сократить количество кандидатов и отсеять не подходящих без лишних затрат на это.

Авторы сходятся во мнении, что соискатель может приукрашать свое жизнеописание, достижения и т.п., при чем еще на этапе заполнения резюме. Порой информация звучит слишком хорошо, чтобы быть правдой. Выход они находят в том, чтобы «воспользоваться google и проверить информацию о прошлых местах работы и достижениях человека».

Схожий с российской практикой вывод касается использования интернет технологий в подборе и оценки персонала. Российская практика показала, что использование интернета будет расти в будущем в больших размахах, что прогнозируется и в иностранной прессе. Применение технологий интернет рекрутинга можно рассмотреть на рисунке.



Рис. 5 Методы интернет рекрутинга

Уходят времена, когда человек обращался к агентству и получал список вакансий и организаций для выбора подходящих. Карьерные сайты, или доски объявлений в режиме онлайн, стали популярным методом поиска вакансий для соискателей.

Чуть больше 20% статей, связанных с интернет технологиями, посвящены онлайн доскам объявлений, предлагающим открытые вакансии. Виртуальный мир предоставил им огромные возможности по сравнению с десятилетием назад. Карьерные сайты представляют виртуальное путешествие, в которое пускается кандидат, нажимая кнопку.

Сегодня среди инновационных работных сайтов или онлайн досок объявлений иностранные специалисты выделяют:

- workible - работный сайт, ориентированный на быстрый найм,

- spotJobs - сайт по подбору персонала для начала карьеры, или среди специалистов без высшего образования

oneshift - сайт, схожий с workible, позволяющий подбирать персонал

the loop - сайт, специализирующийся на творческих специальностях, где кандидатам просто сделать портфолио своих работ, а работодателям найти персонал на полную занятость или работу над временным проектом

indeed - это не совсем работный сайт, а совокупность ссылок на различные сайты, которые также ориентированы на поиск работы

Однако молодые люди сегодня пользуется не только законными работными сайтами, но и такими как Total Jobs и Monster.co.uk.

В качестве универсального сайта, который является онлайн доской объявлений с открытыми вакансиями, называют Glassdoor, который также предлагает достоверную информацию об организациях, данные рынка труда и т.п.

Онлайн рекрутинг не просто набирает обороты в связи с тем, что большинство выпускников сегодня ищут работу посредством сети интернет, но также модернизируется. Так, компания Лореаль предлагает пройти бизнес игры в режиме онлайн, которые расскажут о способностях и амбициях человека, а также помогут найти подходящего специалиста или стажера.

По мнению представителей компании, люди зачастую претендуют на определенную должность, получают ее, но по мере выполнения обязанностей понимают, что эта позиция не подходит им.

Тогда бизнес игры в онлайн среде позволят пройти имитацию работы в одном из пяти подразделений, начиная от маркетинга, заканчивая финансовым отделом. Прошедшим обещают обратную связь, а успешно выполнивших задания кандидатов приглашают на собеседование.

Игра нацелена на поиск талантов, но также поможет любому желающему определить его склонности и сделать правильный выбор карьеры. Стоит отметить, что игру разрабатывали в содействии с экспертами по психометрическому тестированию. Помимо этого, Лореаль устраивает онлайн ярмарки вакансий и размещает вакансии на Facebook, ориентируясь таким образом на молодое поколение выпускников и студентов.

Увеличивается роль социальных сетей в интернет рекрутинге. Почти 48% статей им посвящено. Социальные сети становятся проводниками между организациями и соискателями, являются уже сейчас и будут в будущем частью рекрутинга.

Как указывается в одной из статей, согласно исследовательской фирме Aberdeen Group 73% людей в возрасте от 18 до 34 лет нашли свое последнее место работы через социальную сеть. Что касается социальных сетей, использующихся для профессиональных целей, авторы выделяют twitter, facebook и linkedin.

Последняя соответственно упоминается как особая профессиональная сеть, противопоставленная приватным перепискам. Она же является самой популярной социальной сетью с профессиональной направленностью.

Согласно данным российских источников, специализированные профессиональные медиа-платформы и рекрутинговые программные обеспечения, особо не упоминаются, но за рубежом уже существует огромное количество программных продуктов, программного обеспечения крупных компаний, позволяющих им взаимодействовать с потенциальными кандидатами, выпускниками и прочими клиентами. Например, SilkRoad имеет программу найма SilkRoad Recruiting, а IBM программное обеспечение в интернет рекрутинге - IBM Kenexa BrassRing on Cloud.

Социальные медиа меняют способ, которым пользуются кандидаты при поиске работы. Чтобы привлекать таланты организации налаживают мосты, используя социальные онлайн платформы. Glassdoor провел исследование, результаты которого свелись к тому, что за последние десять лет 86% соискателей пользовались социальными медиа средствами при поиске работы.

Появилось множество инновационных компаний, занимающихся передовыми технологиями в сфере управления персоналом, которые предоставляют коммерческие услуги другим компаниям, желающим привлечь молодых специалистов, но не имеющих своих ресурсов и возможностей.

Среди крупных инновационных компаний в области современных технологий в сфере HR можно назвать SuccessFactors, Taleo Corp., WorkDay Inc. Они, к примеру, предлагают помощь в реализации маркетинга вакантной позиции через социальные сети или создают онлайн сообщества для талантливых молодых людей, где упрощена процедура подачи резюме, видеоинтервью и т.п.

Один из стартапов 2011 года также предложил использовать программу VoloMetrix руководителям, чтобы следить за работой сотрудников, а также за тем, как происходят собеседования, сколько времени они занимают, с целью совершенствования процедур и наблюдением за работой сотрудников.

Отмечается сдвиг в том, каким образом компании пользуются современными технологиями для связи с кандидатами. Появились специальные приложения для мобильных устройств. Indeed отмечает увеличение числа пользователей мобильными приложениями для поиска работы почти на 17 % в 2014 году по сравнению с 2013, то есть всего за год.

Контент-анализ также показывает, что в других странах активно используется assessment-центр. Еще больше соискателей стали проходить через assessment-центры для найма на работу, в то время как треть компаний используют их для отбора кандидатов.

Все assessment-центры устраиваются по-разному, в одних предлагают решение кейсов и тестов, в других предлагают примерить разные роли или включиться в бизнес-игру. Однако по мнению авторов прохождение центров оценки вызывает негативные ощущения у соискателей, они испытывают страхи, а именно: страх неизвестного, страх соревнования, страх находиться под наблюдением. А страхи в свою очередь могут привести к провалу, потому что в стрессовых ситуациях человек ведет себя иначе, говорит то, что не сказал бы в нормальных условиях.

Еще один минус заключается в том, что человек во время вживания в роль в assessment- центре перенимает суть обязанностей и динамику игры, что может далее не соответствовать действительным рабочим будням, и соответственно вызывать у человека, уже нанятого после прохождения центра оценки, фрустрацию.

Но в то же время, соискатели предпочтут пройти центр оценки в игровой форме, чем традиционные тесты.

Опираясь на исследование провайдера психометрических тестов Revelian, можно уточнить, что семь человек из десяти положительно отозвались о центре оценки и заменой им стандартного тестирования. Кандидаты относят assessment-центры к инновациям, а компании стремятся использовать данный метод, так как он позволяет увидеть настоящую реакцию человека в процессе решения им каких- то вопросов.

Личностные тесты считаются дополнительным методом при подборе персонала и его оценке, однако, специалисты отмечают их неэффективность в современных условиях.

По мнению Боба Корлетта, «личностные тесты не только совершенно бесполезны в представлении результатов о будущей деятельности и компетенции сотрудника, но наносят также значительный вред». Бессмысленные ответы на задания тестирования ведут к бессмысленным результатам.

Было установлено, что люди при повторном прохождении теста зачастую дают ответы, противоположные тем, что давали изначально. Поэтому велик риск того, что будут упущены из виду реальные положительные стороны кандидата, при его ответе «на авось».

Также тесты позволяют специалистам по подбору избегать ответственности при принятии решений, не дают учитывать гибкость мышления кандидата, в результате чего отбор основывается на показателях или числовых данных, которые не вполне дают комплексную оценку человеку.

Контент-анализ также позволил проследить меняющееся положение hr- отделов в компаниях.

А именно то, что сейчас все больше компаний пытаются урезать функции этих отделов или трансформировать их.

Во-первых, руководители говорят, что традиционный отдел кадров, который требует власть над всем, от найма и увольнения до поддержания разнообразия на рабочих местах, сдерживает инновации и позволяет бизнесу увязнуть в неэффективных корпоративной политике и процессах, и соответственно его необходимо ликвидировать.

К тому же, как будто для поддержки этого, быстрый рост индустрии программного обеспечения в HR сфере сделал проще, чем когда- либо автоматизацию или аутсорсинг функций, относящихся к персоналу, таких как платежные ведомости (заработную плату) и регулирование льгот.

Во- вторых, hr-отделы могут и не быть ликвидированы, но могут быть трансформированы, переведены на аутсорсинг. В частности, отдел управления человеческими ресурсами могут перевести в отдельное небольшое здание, а связь с работниками может поддерживать посредством телефона и электронной почты.

И, хотя руководство считает hr-отделы лишним грузом, без них люди чувствуют себя более загруженными и неуверенными, так как нет посредника между ними и людьми, стоящими выше их на ступенях управленческой лестницы.

Плюс к тому же, hr-специалисты занимаются не только наймом, но и построением системы мотивации труда, стимулированием персонала, его развитием, обучением и т.д., что приводит к снижению эффективности человеческого потенциала.

Вывод по второму этапу содержит следующее:

 привлечение молодых сотрудников, обладающих большим потенциалом, является ключевой задачей в зарубежной компании, так как на рынок труда выходят все больше и больше выпускников и молодых специалистов

 в связи с «омоложением рынка труда» компании пересматривают требования, которые включали у потенциального кандидата наличие опыта, стажа и профессиональных навыков, и переключаются на оценку личностных характеристик кандидатов, их вероятный вклад в компанию

 интернет рекрутинг занял большой объем в нише по подбору персонала, так как молодые специалисты активно пользуются современными технологиями

 с увеличивающейся ролью информационных и компьютерных технологий модернизация происходит и внутри hr отделов в компаниях

# **Заключение**

Управление персоналом организации в современных условиях является важнейшей составляющей всей ее деятельности.

Проанализировав большое количество теорий и концепций, связанных со сферой управления персоналом и трансформацией управленческих парадигм, в работе были показаны:

1) важность рассмотрения организации с позиции социологического подхода

2) этапы развития управленческой мысли и организационного управления

3) важность роли управления персоналом в системе управления организации

4) основные этапы подбора и оценки персонала и их методы Эти пункты соответствуют поставленным изначально задачам.

Эмпирическую составляющую работы представляет исследование, проведенное методом контент-анализа.

Задачи были достигнуты, а именно выявлено и обобщено в виде вывода следующее:

Во-первых, самые крупные секторы в российских и иностранных источниках занимают интервью и интернет рекрутинг. Интервью остается ключевым методом, который с годами совершенствуется, предлагая различные вариации.

Контент-анализ показал, что зарубежные компании больше привержены интервью по компетенциям, и мало уделяется внимания остальным разновидностям.

Что касается российской практики, то здесь все наоборот, вариаций на тему собеседований в различных источниках большое количество. Упоминаются и интервью по компетенциям, также занимающее лидирующее место, и ситуационное интервью, стрессовое интервью и глубинное.

Во-вторых, прослеживаются схожие тенденция в применении интернет технологий в рекрутинге.

Однако зарубежная практика показала, что их компании больше ориентированы на создание корпоративных сайтов и социальных медиа платформ для соискателей, чтобы поднять уровень узнаваемости бренда организации и привлечь заинтересованных людей, отсеивая остальных.

На западе все больше открывается инновационных предприятий или стартапов, чья деятельность зиждется на предоставлении современных технологий в области HR.

В зарубежных компаниях специалисты по подбору персонала также чаще пользуются социальными сетями, в особенности, профессиональной сетью LinkedIn.

В России же социальные сети как метод оценки кандидата и его отбора активно обсуждаются, но на практике еще мало используются.

По сути в российской практике нет особой профессиональной сети, а в LinkedIn в основном регистрируется топ персонал, обладающий определенным уровнем образования и знанием иностранного языка.

В качестве используемых у нас социальных сетей называют Вконтакте, Twitter, однако, это сайты, нацеленные больше на общение и личные переписки, а не налаживание бизнес-контактов и тем более как визуальная презентация себя как соискателя.

В-третьих, аналогичные выводы можно сделать по методу тестирования как в России, так и за границей. Специалисты сходятся во мнении, что тестирование не обладает эффективностью и которым нельзя пользоваться как самостоятельным методом.

Его преимущество, заключающееся в объективности, в современных условиях считается недостатком, так как позволяет специалистам по подбору и оценки персонала перемещать центр ответственности на показатели тестов, которые иногда не отражают действительности, личностных и профессиональных качеств кандидата.

Еще одним методом, пользующимся в России и за рубежом, является центр оценки.

Для кандидатов этот метод противоречив, так как позволяет проявить себя, с одной стороны, но также несет негативный психологический момент, связанный со страхами кандидатов и волнением.

Однако в общем, assessment-центр является актуальным и действенным способом реально отобрать подходящих компании специалистов.

# **Библиография**

1) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. - СПб., Питер, 2004, с. 344-345

2) Бауман 3. Глобализация. Последствия для человека и общества / Пер. с англ. - М.: Издательство «Весь Мир», 2004.- 188 с.

3) Бауман З. Индивидуализированное общество/Пер. с англ. под ред. В.Л. Иноземцева. - М.: Логос, 2005. - 390 с.

4) Гаврилова Т.И., Пушкарев Н.Ф., Троицкая Е.В. Инновационное управление персоналом предприятия. Монография. - М.: Агентство печати «Наука», 2006. - 172 с.

5) Горбатова М.М. Методы управления персоналом: Учебное пособие. - Кемерово: Юнити, 2002. - 155 с.

6) Гостенина В. И. Социология управления: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. - Спб.:Питер, 2013. - 368 с.

7) Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: “Издательство БИНОМ”, 1997.

8) Журавлев, П. В., Карташов, С.В. и др. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. В. Картошов - М.: Экзамен, 2008. - 576 с.

9) Иванова С.В.. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. 5-е изд. - М.: Альпина, 2008. - 160 с.

10) Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с.

11) Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб.пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. - Иваново, 2005. [Электронный ресурс] // URL: http://www.aup.ru/files/m900/m900.pdf

12) Кузнецова Н. В. Управление персоналом. // Изд-во Дальневосточного университета - Владивосток, 2004. - 305 с.

13) Лавров А.Ю., Рыбакова О.И.. История менеджмента. Учеб. пособие. - Чита: ЧитГУ, 2005. - 225 c.

14) Лавров А.Ю., Рыбакова О.И. Основы менеджмента, Чита: ЧитГУ, 2003. - 368 с.

15) Литвак М.Е., Чердакова В.В. Рекрутинг - это драйв!: практическое пособие по подбору персонала. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 382 с.

16) Менеджмент организации. Учебное пособие для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера. Под общей ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ, 2006. [Электронный ресурс] // URL: http://www.aup.ru/books/m98/2\_1\_6.htm

17) Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. - Спб.: Питер, 2005. - 302 с.

18) Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала - Челябинск: Изд-во ЮурГУ, 2005. - 31 с.

19) Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 1997.

20) Попова Е. П. Социология организаций: некоторые аспекты становления и современная проблематика: Учебное пособие. - Волгоград: Издательство ВолГУ, 2002. - 68 с.

21) Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе.: BP Books professional, 2010. - 384 с.

22) Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М., 1991 - 132 с.

23) Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR- менеджера в организации: Пер. с англ - М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 304 с.

24) Управление персоналом. Учебник под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. 1999.

25) Управление персоналом. Учебное пособие/Под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. И. Самыгина. М.: «Издательство Приор», 1999 - 432 с.

26) Урри Дж. Мобильности. / Пер. с англ. А. В. Лазарева, вступ. Статья Н. А. Харламова. - М.: Издательская и консалтинговая группа «Праксис», 2012.- 576 с.

27) Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство. - М.: Республика, 1992 - 210 с.

28) Фролов С. С. Социология организаций: Учебник. - М.: Гардарики, 2001. - 384 с.

29) Хэнди Ч. Слон и блоха: будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса / Чарльз Хэнди; пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 204 с.

30) Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала 'Управление персоналом") - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 368 с. Монографии и статьи

31) Аверкович Е. Новых менеджеров хотелось бы видеть...// Управление персоналом. 2012. №2.

32) Бакшт К. Вербовка: альтернативный вариант подбора персонала. [Электронный ресурс] // URL: http://www.hr-portal.ru/article/verbovka- alternativnyy-variant-podbora-personala

33) Бакшт К. Как набирать кадры с открытого рынка труда. Глава из книги Константина Бакшта «Продажи и производство: враги или партнеры?». // Управление персоналом. 2013. №11.

34) Балакин К. Заставьте собаку носить огонь… и понаблюдайте за ней. // Управление персоналом. 2011. №10.

35) Балакин К. Проведением интервью для «топов» должны заниматься профессионалы с большой буквы. // Управление персоналом. 2012. №2.

36) Бокарева Н. Интернет-досье соискателя вытесняет традиционное резюме.// Журнал «Работа с персоналом». - 2012.

37) Бочкарева Ю. Матрешка - лучший пример профессиональных навыков. // Управление персоналом. 2012. №2.

38) Ворона С. Как найти и разбудить «спящую красавицу»? // Управление персоналом. 2013. №3.

39) Гильманов А. З., Коваленко С. О. Роль ВУЗа в трудоустрйстве выпускников: опыт Боннского университета. [Электронный ресурс]//URL: http://socis.isras.ru/files/File/2015/2015\_1/Gilmanov.pdf

40) Девлетова Н., Смарыгина К. Эквилибрист с хрупкими шарами - это эйчар и персонал. // Управление персоналом. 2013. №8.

41) Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала, особенности применения и рейтинг популярности. // Управление персоналом. - 2007. № 24.

42) Джоджуа Т., Новый В. Сетевые кадры. //Коммерсант. - 2011.

43) Дрыгваль Л. Сейчас уже смешно отрицать связь почерка и характера. // Подбор персонала. - 2011.

44) Дудина В. И. Социологическое знание в контексте развития информационных технологий. [Электронный ресурс]//URL: http://socis.isras.ru/files/File/2015/2015\_6/Dudina.pdf

45) Жеглова Ю. Встретимся в сети! // Компания. -2011. №12 (649).

46) Жердеева О. Идеальный сотрудник существует только в воображении руководителей? // Управление персоналом. 2012. №22.

47) Занегина А. Игровой момент. // Компания. - 2012. № 43 (728).

48) Ильиных С. А., Михайлова Е. С. Инновации в организациях: внедрение и сопротивление. [Электронный ресурс] //URL: http://socis.isras.ru/files/File/2015/2015\_6/Ilinykh.pdf

49) Как социальные сети помогают рекрутерам. [Электронный ресурс] // URL:http://www.hr-portal.ru/article/kak-socialnye-seti-pomogayut-rekruteram

50) Кантарович С. Расплавьте 12 тысяч кандидатов, и вот оно - золото. // Управление персоналом. 2012. №21.

51) Клименко Г. Если вы постите в Facebook котиков, не удивляйтесь, что вокруг вас любители фауны. //Коммерсант секрет фирмы. -2013. № 5 (330).

52) Кузнецов А. М. Глобализация или космополитизация: об одном дискурсе современной западноевропейской социологии. [Электронный ресурс]//URL: http://socis.isras.ru/files/File/2014/2014\_12/Kuznetsov.pdf

53) Лэш С., Урри Дж. Хозяйства знаков и пространства. Экономическая социология. Т. 9. № 4. Сентябрь 2008

54) Лындина О. Секреты подбора. // Управление персоналом. 2014. №4.

55) Мацкевич И.В. Толкотт Парсонс и развитие теории организации. // Вестник Бурятского государственного университета. 2013. №6

56) Медведев С. Социальные сети. // Управление персоналом. 2011. №4.

57) Минусы работы с кадровыми агентствами: мнения эйчаров. // Управление персоналом. 2012. №9.

58) Новикова Н. «Зачем вы врете?» - бестактный вопрос... но иногда помогает вывести из себя кандидата...// Управление персоналом. 2013. №2.

59) Осипова Т. HEADKEEPING ставьте во главу угла всей эйчар- политики компании! // Управление песроналом. 2012. №2.

60) Паничкина О. Сложная вакансия у каждого своя. // Управление персоналом. 2012. №2.

61) Петрова Н. Сначала самолеты...ну а энергия, характер, интеллект - потом...// Управление персоналом. 2012. №5.

62) Погодина Г. Видеособеседование как способ оптимизации затрат на подбор персонала. // Справочник по подбору персонала - 2010. №1.

63) Постникова Д. Социальные сети нам помогут? // Управление персоналом. 2012. №2.

64) Радаев В. В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм. // Российский журнал менеджмента. Том 3. 2005. №3.

65) Смирнова И. Отбираем кандидатов с помощью проективных вопросов. // Кадровое дело. - 2006.

66) Собеседование: основные типы вопросов. Как «заставить» собеседника разговориться. [Электронный ресурс]. // URL: http://www.hr- portal.ru/article/sobesedovanie-osnovnye-tipy-voprosov-kak-zastavit-sobesednika- razgovoritsya

67) Собеседование: расскажите о себе. Вопрос без засыпки. [Электронный ресурс] // URL: http://www.hr-portal.ru/article/sobesedovanie- rasskazhite-o-sebe-vopros-bez-zasypki

68) Социальные сети в помощь рекрутеру. [Электронный ресурс] // URL: http://www.hr-portal.ru/article/socialnye-seti-v-pomoshch-rekruteru

69) Стрельникова Л. Интервью по компетенциям. // Менеджер по персоналу. - 2010.

70) Сугробов В. Experika.com - новый лидер на рынке интернет- рекрутмента? // Управление персоналом. 2011. №17.

71) Темницкий А. Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности. [Электронный ресурс]//URL: http://socis.isras.ru/files/File/2014/2014\_5/47-55\_Temnizkiy.pdf

72) Умный в гору не пойдет - умный гору обойдет. // Управление персоналом. 2012. №21.

73) Фомин В. В одну и ту же реку невозможно войти дважды в одно и то же время...// Управление персоналом. 2012. №21.

74) Харченко В. С. Образ жизни российских фрилансеров: социологический анализ. [Электронный ресурс]//URL: http://socis.isras.ru/files/File/2014/2014\_4/54-63\_Xarchenko.pdf

75) Хермелин И., Лайвенс Ф., Робертсон А.Т. Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ. Организационная психология. 2011. Т.

. 1. С. 39-49. [Электронный ресурс] //URL: http://orgpsyjournal.hse.ru

76) Четыре приема подбора персонала от успешных компаний. [Электронный ресурс] // URL: http://www.hr-portal.ru/article/4-priema-podbora- personala-ot-uspeshnyh-kompaniy

77) Шерман Э. Вопросы для собеседования, которые действительно работают. [Электронный ресурс] // URL: http://www.hr-portal.ru/article/voprosy- dlya-sobesedovaniya-kotorye-deystvitelno-rabotayut

78) Lego может нанять дизайнером даже тракториста - только креативного. [Электронный ресурс] // URL: http://www.hr-portal.ru/article/lego- mozhet-nanyat-dizaynerom-dazhe-traktorista-tolko-kreativnogo Иностранные источники

79) Aamoth D. 5 free Apps that feel like the future of work. URL: http://www.fastcompany.com/3046603/the-new-rules-of-work/5-free-apps-that-feel- like-the-future-of-work/3

80) Archer S. Three interview assessment centre fears and how to overcome them. URL: http://www.theguardian.com/careers/careers-blog/how-to-pass-job-interview-assessment-centre

81) Beagrie S. Getting social media recruitment right. URL:

http://www.workforce.com/articles/21275-special-report-new-recruits-in-erecruiting

82) Bearn S. First interview. URL: http://www.theguardian.com/careers/2016/feb/09/first- interviews-dont-say-what-you-think-i-want-to-hear-say-what-you-want-to-tell-me

83) Bruce V. Herbert Smith Freehills crowned best legal graduate recruiter. URL: http://www.hcamag.com/hr-news/herbert-smith-freehills-crowned-best-legal-graduate-recruiter-212314.aspx

84) Edmond C. The recruiter's guide to the Internet: Job-board breakdown. URL: http://www.hcamag.com/hr-news/the-recruiters-guide-to-the-internet-jobboard-breakdown-184369.aspx

85) Feinzeig R. Companies fast track hiring. URL:

http://www.wsj.com/articles/companies-fast-track-hiring-1442395981

86) Finnigan D. Ensuring your recruitment strategy moves with mobile. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/ensuring-your-recruitment-strategy-moves-with-mobile

87) Fister Gale S. The new recruits in e-recruiting. URL: http://www.workforce.com/articles/21275-special-report-new-recruits-in-erecruiting

88) Frith B. Businesses reveal how they became top employers. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/businesses-reveal-how-they-became-top- employers

89) Frith B. Candidates prefer game-based assessments to traditional recruitment tests. URL :http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/candidates- prefer-game-based-assessments-to-traditional-recruitment-tests

90) Frith B. Employee referrals more likely to result in successful hires. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/employee-referrals-more-likely-to-result-in-successful-hires

91) Frith B. Employers turning to young talent to plug skills gaps. URL:://www.hrmagazine.co.uk/article-details/employers-turning-to-young-talent-to-plug-skills-gaps

92) Frith. B Glassdoor trusted more than employers. URL:

http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/glassdoor-trusted-more-than-employers

93) Frith B. Traditional hiring methods holding companies back from finding talent. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/traditional-hiring-methods-holding- companies-back-from-finding-talent

94) Girdler S. Why you don't need a cv to get your next job.

http://www.theguardian.com/careers/2015/nov/11/why-you-dont-need-a-cv-to-get-your-next-job

95) Gowler R. Employers should have more influence over university programmes, say MPs. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/employers-should-have-more- influence-over-university-programmes-say-mps

96) Gowler R. Employers using agency workers to access strategic skills. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/employers-using-agency-workers-to-access-strategic-skills

97) Gray R. Attracting employees with your employer brand. URL:

http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/attracting-employees-with-your-employer-brand

98) Grunwald T. How to attract great graduates. URL:

http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/how-to-attract-great-graduates

99) Henneman T. The insiders or the outsiders? URL:

http://www.workforce.com/articles/20309-the-insiders-or-the-outsiders

100) Hopkins I. Video interviews: the new era of recruitment. URL:://www.hcamag.com/features/video-interviews-the-new-era-of-recruitment-201813.aspx

101) Jacobs K. Don’t forget what its like to be a candidate. URL:

http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/dont-forget-what-its-like-to-be-a-candidate

102) Kirk J. The evolution of executive search. URL:

http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-evolution-of-executive-search

103) Korkki P. The Pros and Cons of Hiring Outsiders. URL:

http://www.nytimes.com/2012/04/22/jobs/hiring-outsiders-has-pros-and-cons-for- employers.html?action=click&contentCollection=business&region=stream&module=stream\_unit&version=latest&cont entPlacement=13&pgtype=collection

104) Korkki P. When the H.R. Office Leaves the Building. URL:

http://www.nytimes.com/2012/12/02/jobs/more-companies-are-outsourcing-their-human-resources-work.html?\_r=0

105) Lindzon J. Welcome to the new era of Human Resources. URL: http://www.fastcompany.com/3045829/the-new-rules-of-work/welcome-to-the-new- era-of-human-resources

106) Malik S. Jobseekers made to carry out bogus psychometric tests URL:

http://www.theguardian.com/society/2013/apr/30/jobseekers-bogus-psychometric-tests-unemployed

107) Melendez S. The office is watching you. URL: http://www.fastcompany.com/3046133/the-new-rules-of-work/the-future-of- workplace-surveillance

108) Middlemiss N. Pre-employment personality tests branded useless. URL:://www.hcamag.com/hr-news/preemployment-personality-tests-branded-useless-198502.aspx

109) Paddison L. How to find a new job in law. URL: http://www.theguardian.com/law/2013/jan/30/solicitors-studying-law

110) Recruitment trends that'll never gain traction - and five that might. URL:://www.hcamag.com/features/recruitment-trends-thatll-never-gain-traction--and-five-that-might-211501.aspx

111) Riche N. Avoiding interview discrimination a timely reminder. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/avoiding-interview-discrimination-a- timely-reminder-1

112) Riley K. Communicating your brand to hire the best people. URL:

http://www.theguardian.com/small-business-network/2013/sep/30/communicating-brand-hire-best-recruitment

113) Roper J. Baker&McKenzie and Hogan Lovells launch “contextual recruiting”. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/baker-mckenzie-and-hogan-lovells-launch- contextual-recruiting

114) Roper J. Both sides of the story: Valuing young people’s experience before work. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/both-sides-of-the-story-valuing-young-peoples- experience-beyond-work

115) Roper J. HRD Q&A: Making Lebara’s recruitment process fit for the digital age. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/hrd-qa-making-lebaras-recruitment-process-fit- for-the-digital-age-1

116) Roper J. Senior-level involvement critical in graduate recruitment. URL: http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/senior-level-involvement-critical-in- graduate-recruitment-1

117) Seager C. Eight things we learned about standing out in a job interview. URL: http://www.theguardian.com/careers/careers-blog/how-to-stand-out-job-interview

118) Seager C. Seven ways to succeed in a video or phone interview. URL:://www.theguardian.com/careers/careers-blog/2015/apr/27/seven-ways-to-succeed-in-a-video-or-phone-interview

119) Selingo J. Finding a career track in linkedin profiles. URL:

http://www.nytimes.com/2015/08/02/education/edlife/finding-direction-in-linkedin-profiles.html

120) Stem S.‘Motivated, creative and passionate’ - the words that kill your CV. URL: http://www.theguardian.com/commentisfree/2016/jan/25/words-cv-meaningless-job-hunters-statements

121) Strenghts test does work. URL:

http://www.theguardian.com/society/2013/may/15/strengths-test-does-work

122) Tims A. Loreal hopes recruitment game will attract top graduates. URL:://www.theguardian.com/money/2010/jun/12/loreal-recruitment-game-top-graduates

123) Weale S. Penguin ditches degree requirement for job applicants. URL: http://www.theguardian.com/books/2016/jan/18/penguin-ditches-the-need-for-job- seekers-to-have-university-degrees

124) Weber L., Feintzeig R. Companies Say No to Having an HR Departmen t.URL:http://www.wsj.com/articles/SB1000142405270230481900457948960329991 0562http://www.wsj.com/articles/SB100014240527023048190045794896032999105 62

125) Why social sourcing is the key to attracting millennial talent. URL:

http://www.hcamag.com/opinion/opinion-why-social-sourcing-is-the-key-to-attracting-millennial-talent

126) Whyte A. Stand by me: next generation workers seek stability. URL:://www.workforce.com/articles/21284-stand-by-me-next-generation-workers-seek-stability

127) Wolsh L. To Tell the Truth: Tales on Catching Tall Tales on Résumés. URL: http://www.workforce.com/articles/20813-to-tell-the-truth-tales-on-catching-tall-tales-on-rsums

128) Zimmerman E. Before the job interview, do your homework. URL: http://www.nytimes.com/2013/06/02/jobs/before-the-job-interview-do-your- homework.html

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |