

**ОСОБЕННОСТИ РЕКРУТИНГА ПЕРСОНАЛА СПЕЦИАЛИСТАМИ  
РАЗЛИЧНОГО ПРОФИЛЯ**

DOI: 10.25629/НС.2019.05.10

**Мерцалова Н.С.<sup>1</sup>, Мещанкин А.В.<sup>2</sup>, Смоловская Л.Б.<sup>2</sup>, Тюков А.А.<sup>2</sup>, Машкова Л.А.<sup>3</sup>**<sup>1</sup>Национальный медицинский исследовательский центр кардиологии Министерства здравоохранения Российской Федерации<sup>2</sup>Московский городской педагогический университет<sup>3</sup>Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Россия, Москва

**Аннотация.** Важной проблемой современных организаций является определение эффективных методов найма сотрудников, которые позволяли бы оценивать как личные качества соискателей на должность, так и профессиональные. Целью данного исследования стало выявление наиболее эффективных методов подбора персонала с точки зрения трех различных экспертных групп: менеджеров кадровых агентств по подбору персонала, психологов кадровых агентств, руководителей кадровых служб предприятий. Исследование проводилось с использованием двух анкет, которые позволяли получить информацию о различиях в оценке основных требований, предъявляемых к подбираемому персоналу. Исследование проводилось в 2017 году в пяти кадровых агентствах г. Москвы и в ряде коммерческих предприятий г. Москвы. Всего в исследовании принимало участие 150 человек (3 группы экспертов по 50 человек): группа менеджеров кадровых агентств, группа психологов кадровых агентств, группа руководителей кадровых служб предприятий. На основе индивидуальных протоколов респондентов каждой экспертной группы была получена средняя оценка для каждого метода подбора персонала. Исследование показало, что все категории специалистов склонны считать интервьюирование одним из наиболее значимых методов. В то же время, руководители кадровых служб склонны отдавать предпочтение беседе, тогда как психологи кадровых агентств считают его самым неэффективным методом оценки персонала, а менеджеры кадровых агентств присваивают ему четвертый ранг из семи возможных. Наименее эффективным методом, по мнению всех трех экспертных групп, является анкетирование.

**Ключевые слова:** рекрутинг, кадровые агентства, метод подбора персонала, интервьюирование, анкетирование, тестирование, метод экспертных оценок, анализ биографических данных.

**Введение**

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывает, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Поэтому одним из критических моментов эффективности деятельности предприятия является профессионализм и деловые качества его персонала. Индивидуальные различия людей в способностях, мотивации, знаниях и умениях чрезвычайно велики, и нередко это серьезно отражается на эффективности их деятельности. Кроме того, исторически обусловлены и потому подвержены изменениям сами критерии оценки профессиональной эффективности. Они изменяются, следуя общей логике общественного развития [8, 9]. Поэтому для каждой организации важно разработать наиболее эффективные в данный период методы найма более продуктивных работников, которые должны заменить убывших по тем или иным причинам сотрудников.

Механизм кадрового обеспечения должен представлять четко отлаженную систему организационных мероприятий, основанных на комплексных, интегральных подходах, позволяющих учитывать всю совокупность критериев, факторов и возможных последствий. Прием на

работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Он представляет консенсус, основанный на совпадении требований к кандидату на должность, с одной стороны, и заинтересованности кандидата в этой должности – с другой. В этой связи процесс приема на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон.

Принимая во внимание значимость проблемы, целью настоящего исследования стало выявление наиболее эффективных методов подбора персонала с точки зрения трех различных экспертных групп: менеджеров кадровых агентств по подбору персонала, психологов кадровых агентств, руководителей кадровых служб предприятий.

### **Научно-методические принципы системы управления персоналом в организации**

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является служба управления персоналом, на которую возложены функции по приему и увольнению сотрудников, по организации обучения, повышения квалификации и переподготовке кадров. Службы управления персоналом также должны выполнять следующие функции: социально-психологическая диагностика, анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами, информационное обеспечение системы кадрового управления, управление занятостью, оценка и отбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, профессиональная и социально-психологическая адаптация работников, управление трудовой мотивацией, правовые вопросы трудовых отношений [3, 4].

В основе многих современных концепций управления персоналом организации лежат системные принципы многофункциональности, адаптивности, надежности и безопасности [2, 10]. Учет этих принципов определяет ведущую роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [1, 5, 6]. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом как кадровое обеспечение организации и эффективное использование профессионального и социального кадрового ресурса.

Стратегия кадровой работы включает в себя два важных элемента: первый из них - ориентация на новые задачи и функции. Своими действиями кадровая служба организации должна усиливать способность к внедрению инноваций, эффективности управления, содействовать повышению способности организации к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы [7, 11]). В этих целях службы персонала стремятся планомерно управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создавать и совершенствовать особые методы, процедуры и программы управления этими процессами. Взятые в своем единстве они представляют собой системы управления человеческими ресурсами. Необходимо ясно представлять себе перспективные требования к вакантным должностям и привлекательному кадровому составу, иметь современные тонкие системы их оценки.

Второй - роль службы персонала в общей системе управления персоналом организации. Все формы и методы работы с персоналом в организации направлены на достижение ее целей. То есть управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники используют свой потенциал для достижения стоящих перед фирмой задач - в первую очередь обеспечение устойчивого, прибыльного развития [12].

Методы подбора персонала должны быть эффективными, достоверными и обоснованными. Достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (и более) аналогичных методов, проведенных в разные дни. Другой путь повышения достоверности - сравнение результатов нескольких альтернативных методов подбора (например, тест и беседа). Если результаты одинаковые или сходные, можно считать итоговый результат достоверным.

Тем не менее, как показывают проведенные исследования, существует много проблем, связанных с чрезвычайным разнообразием применяемых тактик отбора персонала [13] и наличием распространенных предубеждений у интервьюеров [14, 15].

### **Методика и процедура исследования**

Исследование проводилось в 2017 году в пяти кадровых агентствах г. Москвы и в ряде коммерческих предприятий г. Москвы.

Выборка. Всего в исследовании принимало участие 150 человек (3 группы экспертов по 50 человек): группа менеджеров кадровых агентств, группа психологов кадровых агентств, группа руководителей кадровых служб предприятий.

Основными методами эмпирического исследования выступали метод экспертных оценок, для которого были предложены две специальные опросные формы (анкеты).

Целью первой анкеты являлось получение информации о различиях в восприятии и оценке методов подбора персонала различными людьми. В анкете были указаны 7 методов подбора персонала (беседа, интервьюирование, анкетирование, тестирование, метод экспертных оценок, социально-психологический тренинг, анализ биографических данных) и 5 критериев для оценки каждого метода (эффективность, практичность, прогностичность, частота употребления, объективность). Респондентам предлагалось оценить, используя семи балльную шкалу, представленные в анкете методы подбора персонала (где 0 баллов соответствует минимальному проявлению критерия в оцениваемом методе, а 6 баллов - максимальному). Для этого было необходимо было отметить в соответствующей графе число, которое соответствовало бы оценке конкретного метода подбора персонала по конкретному критерию.

Целью второй анкеты являлось получение информации о различиях в оценке основных требований, предъявляемых к подбираемому персоналу, различными людьми. В данном исследовании принимали участие две группы экспертов: менеджеры кадровых агентств по подбору персонала (рекрутеры) и руководители кадровых служб коммерческих предприятий. Анкета состояла из 19 граф, каждая из которых содержала одно из основных качеств персонала, а именно: уровень интеллекта, соответствующее образование, профессиональный опыт, профессиональные навыки, состояние здоровья, готовность к обучению, ориентация на развитие, готовность к сотрудничеству, трудовая мотивация, инициативность, готовность брать на себя ответственность, коммуникативные качества, наличие противопоказаний к работе, ориентация на достижения, адекватный уровень самооценки, моральные качества (честность, трудовая этика, ответственность и т.д.), пол работника (в специальностях, где возможна работа и мужчин и женщин), возрастные ограничения, внешний вид, другое (респондентам предлагалось вписать какое-либо важное по их мнению требование). Каждое требование предлагалось оценить, используя семи балльную шкалу, где 0 баллов - совсем незначимо, 1 балл - незначимо, 2 балла - скорее незначимо, чем значимо, 3 балла - неопределенно, 4 балла - значимо, но не очень, 5 баллов - значимо, 6 баллов - очень значимо. Вышеперечисленные требования к персоналу были выделены на основе анализа исследовательской литературы и опроса экспертов (сотрудников кадровых служб предприятий и менеджеров кадровых агентств). Обе анкеты заполнялись каждым членом из каждой группы самостоятельно. Статистическая обработка и анализ результатов анкетирования проводились как по отдельным группам экспертов, так и по всей выборке.

### **Результаты**

На основе индивидуальных протоколов респондентов каждой экспертной группы была получена обще групповая средняя оценка для каждого метода подбора персонала. Средние значения оценок показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Средние значения опроса трех категорий сотрудников рекрутинговых служб (менеджеров, психологов и руководителей) по предпочтительности различных методов подбора персонала (в баллах)

| <b>Категория экспертов:<br/>МЕНЕДЖЕРЫ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ</b>             |  |
|---|--|
| <b>Методы подбора персонала</b>   | <b>Экспертный уровень предпочтительности метода (средний балл)</b> |
| Беседа  | 3,84   |
| Интервьюирование  | 4,5  |
| Анкетирование   | 3,96   |
| Тестирование  | 3,46   |
| Метод экспертных оценок   | 3,22   |
| Социально-психологический тренинг                                       | 2,8  |
| Анализ биографических данных  | 4,14   |
| <b>Категория экспертов:<br/>ПСИХОЛОГИ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ</b>             |  |
| <b>Методы подбора персонала</b>   | <b>Экспертный уровень предпочтительности метода (средний балл)</b> |
| Беседа  | 3,8  |
| Интервьюирование  | 4,9  |
| Анкетирование   | 3,86   |
| Тестирование  | 4,26   |
| Метод экспертных оценок   | 3,9  |
| Социально-психологический тренинг                                       | 4,2  |
| Анализ биографических данных  | 4,06   |
| <b>Категория экспертов:<br/>РУКОВОДИТЕЛИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> |  |
| <b>Методы подбора персонала</b>   | <b>Экспертный уровень предпочтительности метода (средний балл)</b> |
| Беседа  | 4,52   |
| Интервьюирование  | 4,3  |
| Анкетирование   | 3,44   |
| Тестирование  | 3,56   |
| Метод экспертных оценок   | 3,62   |
| Социально-психологический тренинг                                       | 3,52   |
| Анализ биографических данных  | 3,5  |

В соответствии с полученными выше оценками, с целью достижения большей наглядности, было проведено ранжирование методов подбора персонала. Полученные в результате этой операции ранги приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Ранжирование методов подбора персонала в зависимости от результатов их оценки тремя категориями сотрудников рекрутинговых служб.

| <b>Категория экспертов:<br/>МЕНЕДЖЕРЫ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ</b>             |   |
|---|---|
| <b>Методы подбора персонала</b>   | <b>Экспертные ранги методов подбора персонала</b> |
| Интервьюирование  | 1   |
| Анализ биографических данных  | 2   |
| Анкетирование   | 3   |
| Беседа  | 4   |
| Метод экспертных оценок   | 5   |
| Тестирование  | 6   |
| Социально-психологический тренинг                                       | 7   |
| <b>Категория экспертов:<br/>ПСИХОЛОГИ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ</b>             |   |
| <b>Методы подбора персонала</b>   | <b>Экспертные ранги методов подбора персонала</b> |
| Интервьюирование  | 1   |
| Тестирование  | 2   |
| Социально-психологический тренинг                                       | 3   |
| Анализ биографических данных  | 4   |
| Метод экспертных оценок   | 5   |
| Анкетирование   | 6   |
| Беседа  | 7   |
| <b>Категория экспертов:<br/>РУКОВОДИТЕЛИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> |   |
| <b>Методы подбора персонала</b>   | <b>Экспертные ранги методов подбора персонала</b> |
| Беседа  | 1   |
| Интервьюирование  | 2   |
| Метод экспертных оценок   | 3   |
| Тестирование  | 4   |
| Социально-психологический тренинг                                       | 5   |
| Анализ биографических данных  | 6   |
| Анкетирование   | 7   |

Анализ результатов выявил неравнозначность в восприятии и оценке методов подбора персонала разными группами экспертов. Так руководители кадровых служб предприятий отдают предпочтение такому методу подбора персонала, как беседа (1 ранг), а психологи кадровых агентств оценили этот метод ниже всех других (7 ранг). Социально-психологический тренинг по оценкам менеджеров кадровых агентств и руководителей кадровых служб предприятий занимает лишь седьмую и пятую позиции соответственно, а психологи кадровых агентств, напротив, оценили данный метод достаточно высоко (3 ранг).

Анкетированию и анализу биографических данных не придают особого значения при подборе персонала психологи кадровых агентств и руководители кадровых служб предприятий. Эти методы в ранговом ряду, построенном по средним результатам оценки методов подбора психологов и руководителей, занимают соответственно 6, 4 ранги и 7, 6 ранги. Здесь в противоречие с ними вступают менеджеры кадровых агентств, оценив высоко анализ биографических данных (2 ранг) и анкетирование (3 ранг). Из всех групп экспертов тестирование ценится высоко только психологами кадровых агентств (2 ранг), менеджеры кадровых агентств и руководители кадровых служб предприятий оценили этот метод намного ниже (5 и 4 ранги).

Метод экспертных оценок как у менеджеров кадровых агентств, так и у психологов кадровых агентств занимает одни из последних позиций по результатам ранжирования (6 и 5 ранги), в отличие от них руководители кадровых служб предприятий экспертным оценкам придают большое значение (3 ранг). Метод интервью - единственный из представленных методов, который был наиболее высоко оценен всеми тремя группами экспертов: менеджеры и психологи кадровых агентств (1 ранг), руководители кадровых служб предприятий (2 ранг).

Итак, менеджеры кадровых агентств высоко оценивают интервью и мало значения придают социально-психологическому тренингу. Психологи кадровых агентств так же оценивают интервью как более важный метод подбора персонала, а беседу, напротив, как наименее полезный. В то время как руководители кадровых служб предприятий оценивают беседу выше всех других методов подбора, ставя самые низкие оценки анкетированию и анализу биографических данных. Далее перейдем к анализу характера распределения оценок методов подбора персонала по предложенным критериям внутри каждой из трех экспертных групп.

Распределение средних обще групповых оценок по критерию эффективности показано в таблице 3.

Таблица 3 – Средние значения оценок различных методов подбора персонала по критерию эффективности

| <b>Категория экспертов:<br/>МЕНЕДЖЕРЫ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ</b> |  |
|---|--|
| <b>Методы подбора персонала</b>                             | <b>Экспертная оценка эффективности используемого метода (средний балл)</b> |
| Беседа  | 3,7  |
| Интервьюирование  | 4,5  |
| Анкетирование   | 3,4  |
| Тестирование  | 3  |
| Метод экспертных оценок                                     | 4,1  |
| Социально-психологический тренинг                           | 3,8  |
| Анализ биографических данных                                | 4,5  |
| <b>Категория экспертов:<br/>ПСИХОЛОГИ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ</b> |  |
| <b>Методы подбора персонала</b>                             | <b>Экспертная оценка эффективности используемого метода (средний балл)</b> |
| Беседа  | 4,4  |
| Интервьюирование  | 5,3  |
| Анкетирование   | 3,86   |
| Тестирование  | 4,7  |
| Метод экспертных оценок                                     | 4,9  |
| Социально-психологический тренинг                           | 5,2  |
| Анализ биографических данных                                | 4,0  |

| <b>Категория экспертов:<br/>РУКОВОДИТЕЛИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> |  |
|---|--|
| <b>Методы подбора персонала</b>   | <b>Экспертная оценка эффективности используемого метода (средний балл)</b> |
| Беседа  | 4,76   |
| Интервьюирование  | 4,3  |
| Анкетирование   | 2,8  |
| Тестирование  | 4,1  |
| Метод экспертных оценок   | 4,1  |
| Социально-психологический тренинг                                       | 4,2  |
| Анализ биографических данных  | 3,2  |

Как видно из данных указанных в таблице, все три группы экспертов полагают, что критерию эффективности наиболее соответствует метод интервью, так менеджеры кадровых агентств оценили данный метод в 4,5 балла (средняя оценка по всей группе), психологи кадровых агентств в 5,3 балла и руководители кадровых служб предприятий в 4,3 балла. Но если психологи интервьюированию по критерию эффективности отдают наибольшее предпочтение, то менеджеры наравне с ним ставят анализ биографических данных (4,5 балла), а руководители по этому критерию чуть выше оценивают метод беседы (4,76 балла).

Наиболее низкие оценки по эффективности анкетирование получило сразу у двух групп экспертов: психологов кадровых агентств 3,86 балла и руководителей кадровых служб предприятий 2,8 балла. Менеджеры кадровых агентств анкетирование так же оценили не высоко (3,4 балла), но все же тестирование, по их мнению, является еще менее эффективным методом подбора персонала (3 балла).

Менеджеры кадровых агентств, психологи кадровых агентств и руководители кадровых служб предприятий самым практичным методом подбора персонала считают метод интервью.

Здесь средние баллы распределились следующим образом: 4,8 балла, 5,3 балла и 4,9 балла соответственно. Руководители кадровых служб так же высоко по практичности оценивают метод беседы (4,4 балла), а психологи кадровых агентств, напротив беседу считают самым непрактичным методом подбора персонала. Руководители, в свою очередь, наименьшие оценки поставили тестированию (3 балла) и социально-психологическому тренингу (3,3 балла). Социально-психологический тренинг так же ниже всего был оценен менеджерами кадровых агентств (2,3 балла) и анализ биографических данных этой группой экспертов был отнесен к непрактичным методам (3 балла).

Таблица 4 – Средние значения оценок различных методов подбора персонала по критерию прогностичности

| <b>МЕНЕДЖЕРЫ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ</b> |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| <b>Методы подбора персонала</b>    | <b>Средний балл</b> |
| Беседа                             | 3,4                 |
| Интервьюирование                   | 4,2                 |
| Анкетирование                      | 3,2                 |
| Тестирование                       | 3,5                 |
| Метод экспертных оценок            | 2,9                 |
| Социально-психологический тренинг  | 3,1                 |
| Анализ биографических данных       | 4,3                 |

| <b>ПСИХОЛОГИ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ</b>             |                     |
|--|---------------------|
| <b>Методы подбора персонала</b>                | <b>Средний балл</b> |
| Беседа   | 3,47                |
| Интервьюирование                               | 4,56                |
| Анкетирование                                  | 3,3                 |
| Тестирование                                   | 4,5                 |
| Метод экспертных оценок                        | 4,3                 |
| Социально-психологический тренинг              | 4,5                 |
| Анализ биографических данных                   | 3,4                 |
| <b>РУКОВОДИТЕЛИ КАДРОВЫХ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> |                     |
| <b>Методы подбора персонала</b>                | <b>Средний балл</b> |
| Беседа   | 4                   |
| Интервьюирование                               | 3,8                 |
| Анкетирование                                  | 2,6                 |
| Тестирование                                   | 4                   |
| Метод экспертных оценок                        | 4,1                 |
| Социально-психологический тренинг              | 4,3                 |
| Анализ биографических данных                   | 3,2                 |

По критерию прогностичности менеджеры кадровых агентств высоко оценили анализ биографических данных (4,3 балла) и интервьюирование (4,2 балла), самыми непрогностичными методами подбора персонала данная группа экспертов считает социально-психологический тренинг (3,1 балла) и метод экспертных оценок (2,9 балла). Руководители кадровых служб предприятий, в отличие от менеджеров, социально-психологический тренинг и метод экспертных оценок по прогностичности оценили выше всех других методов (4,6 балла и 4,3 балла соответственно). Самыми непрогностичными руководители называют анкетирование (2,6 балла) и анализ биографических данных (3,2 балла). Психологи кадровых агентств так же считают анкетирование наименее прогностичным методом (3,3 балла), а социально-психологический тренинг - наиболее соответствующий данному критерию (4,6 балла).

Самыми часто употребляемыми методами подбора персонала среди опрошенных менеджеров кадровых агентств является анкетирование (5,4 балла) и интервьюирование (4,9 балла). Так же метод интервью наряду с анализом биографических данных часто в своей работе используют психологи кадровых агентств (5,1 балла и 5 баллов). Руководители кадровых служб предприятий, как и менеджера кадровых агентств, по данному критерию выделяют анкетирование (4,7 балла), но все же чаще всего при подборе персонала руководители пользуются методом беседы (5,6 балла).

Все три группы экспертов проявили полное единодушие в определении самых ими мало употребляемых методов: это социально-психологический тренинг и метод экспертных оценок. Здесь эти методы получили соответствующие баллы: у менеджеров кадровых агентств – 1,6 и 1,7 балла, у психологов кадровых агентств – 2 2,5 балла, у руководителей кадровых служб предприятий – 1,6 и 2,2 балла.

Руководители кадровых служб предприятий в качестве наиболее объективных методов подбора персонала отмечают сразу три метода: тестирование, метод экспертных оценок и социально-психологический тренинг, средний балл этих методов соответствует 4,1 баллам на семи балльной шкале.

Самыми необъективными, по мнению руководителей, являются опять сразу два метода: анкетирование и анализ биографических данных (по 2,8 балла). Менеджеры кадровых агентств полагают, что критерию объективности больше всего соответствуют анализ биографических



данных (4,3 балла) и интервьюирование (4,1 балла). Психологи кадровых агентств, как и руководители кадровых служб, считают анализ биографических данных одним из самых неэффективных методов (3,9 балла), так же психологи по данному критерию низко оценили беседу (3 балла). Тестирование и социально-психологический тренинг по оценкам психологов являются наиболее объективными (4,6 балла и 4,4 балла).

Менеджеры кадровых агентств оценили эти методы, тестирование и социально-психологический тренинг, ниже всех других методов по критерию объективности (3,2 балла).

По результатам средних значений по каждому критерию всех шести групп экспертов наиболее эффективным является социально-психологический тренинг, практичным – интервьюирование, прогностичным и объективным – тестирование, а наиболее часто употребляемым – беседа и анкетирование. Данное несоответствие может быть объяснено меньшими временными и материально-техническими затратами на проведение беседы и анкетирования, чем на другие методы. К тому же при проведении данных методов не обязательно требуется какая-либо специальная профессиональная подготовка консультанта. Так же данное несоответствие в оценках методов по различным критериям, даваемых группами экспертов, имеющих отношение к найму новых сотрудников, может объясняться различными целями и подходами к подбору кадров.

Было проведено исследование особенностей использования методов подбора персонала менеджерами кадровых агентств и руководителями кадровых служб предприятий. Данные две группы экспертов были выбраны для сравнения не случайно. Менеджеры кадровых агентств осуществляют первичный подбор кандидатов на вакансии компаний заказчиков, а руководители кадровых служб предприятий отбирают работников из предоставленных кадровыми агентствами кандидатов.

Здесь особенности в употреблении методов при подборе связаны с различиями в целях и задачах процедур подбора, стоящих перед данными специалистами. Основной целью кадровых агентств является создание условий для найма компанией-клиентом кандидата, предоставленного данным агентством на вакантную должность. Обычно рекрутеры несут минимальную ответственность за подбираемого кандидата, которая выражается в обязательствах его замены в случае не прохождения испытательного срока по определенным обстоятельствам.

Методы подбора в этой ситуации обычно сводятся к двум - трем наиболее отработанным, простым, эффективным и экономичным.

Основной целью кадровых служб предприятий в процессе подбора и найма кадров является закрытие вакантных позиций наиболее перспективным для организации персоналом, то есть такими работниками, которые свяжут свою карьеру, материальное благополучие с будущим развитием и процветанием компании. Службы персонала предприятий несут полную ответственность за подбор кадров организации, и предпочитают максимально снизить риск найма неподходящих сотрудников, в зависимости от уровня и сложности позиции уполномочены использовать всю совокупность методов подбора. Для формализации оценки кандидатов в процессе отборочных процедур рекрутером совместно с представителем компании-заказчика составляется перечень требований к кандидату на вакантную должность, которые в работе будут обозначены как показатели оценки или оцениваемые качества. Таким образом, применение конкретного метода подбора зависит от измеряемого показателя.

### **Специфика рекрутинга персонала различными категориями специалистов**

Эмпирическое исследование оценки методов работы с персоналом по предлагаемым критериям разными специалистами (менеджерами кадровых агентств по подбору персонала, психологами кадровых агентств, руководителями кадровых служб предприятий) выявил значимые различия этих оценок у разных групп экспертов.

Так, менеджеры кадровых агентств высоко оценивают более простые, практичные методы, а именно: интервью, анализ биографических данных анкетирование. Психологи кадровых агентств предпочитают сложные прогностические методы (тестирование, социально-психологический тренинг, интервью).

Мнения психологов в оценке методов кадровой работы схожи: они предпочитают беседу, анкетирование и анализ биографических данных, т.е. доверяя информации, содержащейся в аттестате об образовании и трудовой книжке, данные специалисты делают упор на определение личностных качеств. Руководители кадровых служб предприятий дают наивысшие оценки прогностичным, но более практичным методам, не требующим специальных знаний от руководителя (беседа, интервью, метод экспертных оценок). Отметим, что руководители образовательных учреждений, в отличие от кадровиков предприятий существенно более высоко оценивают прогностичные методы, требующие специальных психологических знаний и подготовки (социально-психологический тренинг, метод экспертных оценок, тестирование).

В ходе анализа результатов была выявлена закономерность: специалисты по подбору персонала, не смотря на их высокую оценку, практически не работают с методами, которые воспринимаются ими как эффективные, прогностичные и объективные (тестирование, метод экспертных оценок, социально-психологический тренинг). Они на деле предпочитают использовать простые и практичные методы, не требующие больших временных материально-технических затрат (анкетирование, анализ биографических данных, беседа/ интервью).

Анализ оценок основных требований, предъявляемых при подборе к персоналу, руководителями кадровых служб предприятий и менеджерами кадровых агентств, также выявил значимые различия в оценках, которые дают различные группы экспертов.

Ранжирование основных требований к персоналу связано с предпочтениями методов подбора персонала данными группами экспертов: кадровые агентства используют для проведения конкурсного отбора среди кандидатов на вакансию простые и практичные методы (интервью, анкетирование, анализ биографических данных), позволяющие быстрее и проще определить соответствие соискателя открытой вакансии фирмы-заказчика по профессиональным показателям. Поскольку руководители и специалисты кадровых служб предприятий передают часть функций при подборе персонала кадровым агентствам (анализ биографических данных, определение уровня профессиональной компетентности в конкретной деятельности), основной упор при подборе персонала они делают на определение личностных качеств соискателя, а, следовательно, – более высоко оценивают метод беседы, социально-психологический тренинг, тестирование и метод экспертных оценок.

### **Заключение**

Таким образом, проведенное исследование выявило как существенные различия, так и ряд общих моментов в отборе методов рекрутинга кадров.

Все категории специалистов склонны считать интервьюирование одним из наиболее значимых методов, поскольку он позволяет учитывать не только объективные показатели, по которым можно оценивать соискателя на должность, но и субъективное впечатление, которое он производит.

Руководители кадровых служб склонны отдавать предпочтение беседе, в то время как психологи кадровых агентств считают его самым неэффективным методом оценки персонала, а менеджеры кадровых агентств присваивают ему четвертый ранг из семи возможных.

Наименее эффективным методом, по мнению всех трех экспертных групп, является анкетирование, которое не позволяет установить ни объективные характеристики соискателя, ни дать ему субъективную характеристику.

В том числе установлено, что специалисты по подбору персонала, не смотря на их высокую оценку, практически не используют методы, которые воспринимаются ими как эффективные, прогностичные и объективные (тестирование, метод экспертных оценок, социально-психологический тренинг).

В этой связи при окончательном принятии решения о найме сотрудника необходимо принимать во внимание наряду со всей совокупностью объективной информации о соискателе также и субъективные предпочтения лиц, производящих рекрутинг.

**Литература**

1. Гребенюк Т. А., Бусоедов И. А. Подбор персонала и рекрутинг // Молодой ученый. 2016. №11. с. 682-684.
2. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. 2-е изд. Железнодорожный, М.О.: НПЦ «Крылья», 1998, 224 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е издание. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
4. Жариков В. В., Лыжникова М. А. Инновационные технологии отбора персонала //Экономинфо. 2014. № 21. с. 71–79.
5. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2009. - 328 с.
6. Малюгина А. Н., Самохвалова С. М. Современные тенденции управления персоналом в сфере подбора персонала //Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2014. № 5. с. 213–217.
7. Портер М. Конкуренция -М.: Вильямс, 2005. 608 с.
8. Рыжов Б.Н. Психологический возраст цивилизации // Системная психология и социология, 2015. № 2 (14). с. 60-70.
9. Рыжов Б.Н., Кожина О.В., Ксенофонтова К.М., Карпова О.И. Психологический отбор лиц экстремальных профессий. // Системная психология и социология. 2015. № 2 (14). с. 5-14.
10. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. 2-е изд - М: Эксмо, 2005, 544 с.
11. Frey, C. B. & Osborne, M. A., The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? // Technological Forecasting and Social Change, 2016. Vol. 114, p. 254-280.
12. Grace, K. et al., When Will AI Exceed Human Performance? Evidence from AI Experts. // Journal of Artificial Intelligence Research (AI and Society Track), Vol. 62, p. 729-754.
13. Wilhelmy A., Kleinmann M., König C. et al. How and Why Do Interviewers Try to Make Impressions on Applicants? A Qualitative Study. // Journal of Applied Psychology, 2016, Vol. 101, No. 3, p. 313–332. DOI: 10.1037/apl0000046.
14. Lee M., Pitesa M., Pillutla M., Thau S. Perceived Entitlement Causes Discrimination Against Attractive Job Candidates in the Domain of Relatively Less Desirable Jobs. // Journal of Personality and Social Psychology, 2018, Vol. 114, No. 3, p. 422–442. DOI: 10.1037/pspi0000114.
15. Parent M., Weiser D., McCourt A. “So What Are You?”: Inappropriate Interview Questions for Psychology Doctoral and Internship Applicants. // Training and Education in Professional Psychology, 2015, Vol. 9, No. 2, p. 136–143. DOI:10.1037/tep0000068

**Мерцалова Наталья Сергеевн.** E-mail: natalymertsalova@yandex.ru

**Мещанкин Андрей Вячеславович.** E-mail: meschankin.andrey@physics.msu.ru

**Смоловская Любовь Борисовна.** E-mail: kiringo.94@mail.ru

**Тюков Анатолий Александрович.** E-mail: tjukov@mail.ru

**Машкова Лариса Александровна.** E-mail: la.mashkova@gmail.com

Дата поступления: 30.03.2019

Дата принятия к публикации 10.05.2019

## FEATURES OF PERSONNEL RECRUITING BY EXPERTS VARIOUS PROFILE

DOI: 10.25629/HC.2019.05.10

**Mertsalova N.S.<sup>1</sup>, Meshchankin A.V.<sup>2</sup>, Smolovskaya L.B.<sup>2</sup>, Tyukov A.A.<sup>2</sup>, Mashkova L.A.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>National Medical Research Center of Cardiology, Ministry of Health of the Russian Federation

<sup>2</sup>Moscow City Pedagogical University

<sup>3</sup>Moscow State University Lomonosov

Russia, Moscow

**Abstract.** An important problem of modern organizations is the determination of effective methods of hiring employees, which would allow to evaluate both the personal qualities of job seekers and professional ones. The purpose of this study was to identify the most effective methods of recruitment in terms of three different expert groups: managers of personnel recruitment agencies, psychologists of personnel agencies, heads of personnel services of enterprises. The study was carried out using two questionnaires, which provided information on differences in the assessment of the basic requirements for recruited staff. The study was conducted in 2017 in five recruitment agencies in Moscow and in a number of commercial enterprises in Moscow. A total of 150 people took part in the study (3 groups of 50 experts each): a group of managers of personnel agencies, a group of psychologists of personnel agencies, a group of heads of personnel services of enterprises. Based on the individual protocols of the respondents of each expert group, an average score was obtained for each recruitment method. The study showed that all categories of specialists tend to consider interviewing as one of the most significant methods. In the same time. HR managers tend to give preference to conversation, while psycho-logs from recruitment agencies consider it the most ineffective method of evaluating staff, and recruitment agency managers assign it to the fourth rank of seven possible. The least effective method, according to all three expert groups, is questioning.

**Keywords:** recruiting, recruitment agencies, personnel selection method, interviewing, questioning, testing, expert assessment method, analysis of biographical data.

**Mertsalova Natalia Sergeevn.** E-mail: natalymertsalova@yandex.ru

**Meshankin Andrey Vyacheslavovich.** E-mail: meschankin.andrey@physics.msu.ru

**Smolovskaya Lyubov Borisovna.** E-mail: kiringo.94@mail.ru

**Tyukov Anatoly Alexandrovich.** E-mail: tjukov@mail.ru

**Mashkova Larisa Aleksandrovna.** E-mail: la.mashkova@gmail.com

Date of receipt 30.03.2019

Date of acceptance 10.05.2019