

Гункин М. Н., Сергеева И. В.
Gunkin M. N., Sergeeva I. V.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕССЕ ОТБОРА

MODERN APPROACHES TO ASSESSMENT OF PERSONNEL IN PROCESS OF SELECTION

В статье рассмотрен вопрос о проведении отбора персонала и обоснована важность данного этапа при закрытии вакантной должности, сформирована авторская интерпретация понятия «отбор персонала». Показано, что в процедуре отбора персонала должны быть задействованы не только HR-специалисты, но и ключевые менеджеры, непосредственно участвующие в формировании стратегии деятельности организации. В статье приведены современные тенденции в области отбора персонала, указано на смещение тенденций в сферу отбора по личным качествам претендента, нежели его базовым характеристикам.

The article discusses the issue of personnel selection and the importance of this process during hiring. The author's interpretation of the concept of “personnel selection” is formed. It is shown that the selection process should involve not only HR specialists but also managers directly involved in the formation of the organization’s activity strategy. The article presents current trends in the field of personnel selection, in particular, a shift from a selection according to the basic characteristics of the applicant to his/her personal qualities.

Ключевые слова: отбор персонала, методы отбора, ассессмент-центр, тенденции в отборе персонала.

Keywords: personnel selection, selection methods, Assessment Centre, trends in personnel selection.

Сформировать команду компетентных, мотивированных и адекватных кадров – одна из ключевых задач любого руководителя, желающего добиваться эффективных результатов деятельности своей организации. Ошибки при отборе персонала могут обойтись дорого, в связи с чем роль процесса отбора персонала весьма высока.

На практике (как самими организациями, так и кадровыми агентствами) задача отбора персонала решается в большинстве случаев практически одинаково [1]:

- размещение вакансий на соответствующих сайтах,
- отбор претендентов на основе резюме,
- собеседование с кандидатами,
- отбор подходящей кандидатуры.

Такой подход является, на наш взгляд, неэффективным, и его применение может привести к таким негативным последствиям, как финансовые затраты и потери времени.

Мы полагаем, что на современном этапе должны применяться более эффективные и инновационные подходы. Прежде чем рассматривать их, определим, что представляет собой понятие «отбор персонала», его цели, методы отбора.

Термин «отбор персонала» рассматривается, в первую очередь, как завершающий процесс этапа подбора работников [2, 3, 4], который:

- определяет позитивное эволюционное развитие предприятия,
- сфокусирован на оценивании пригодности претендентов на вакантную должность,

– выражает ожидания личности, предприятия и общества.

Можно также отметить, что отбор персонала рассматривается более глубоко с точки зрения самого процесса. Кроме того, отмечается [4], что при отборе персонала следует изучить психологические и профессиональные качества кандидата.

В трактовке понятия «отбор персонала» указывается также на комплексность мер [5], принимаемых компанией для закрытия вакантных должностей.

На основе вышесказанного полагаем, что отбор персонала – это процесс, представляющий собой всесторонний комплекс мер по закрытию вакантных должностей и способствующий эволюционному развитию организации.

Таким образом, на основе данного определения, мы полагаем, что:

– в процессе отбора персонала задействованы не только HR-специалисты, но и руководители, понимающие ценность такого отбора,

– в процессе отбора персонала проводится всесторонний анализ кандидатуры, оцениваются не только профессиональные качества, но и психологические,

– в результате эффективного отбора персонала организация позитивно эволюционирует.

В процессе отбора персонала возникает ряд проблем, снижающих качество результата [1]:

– непонимание ценности найма и отбора персонала, когда собственники бизнеса допускают найм персонала среди родственников или друзей, т. е. у таких собственников отсутствует навыки и знания о найме, отборе и приеме персонала;

– отсутствие подготовки к найму и отбору персонала, когда не готовится заранее план внедрения с указанием требуемых знаний, ожидаемых результатов будущего сотрудника, критерии и сроки прохождения испытательного периода.

Для решения обозначенных проблем необходимо, на наш взгляд, применять эффективные и современные методы отбора персонала.

В международной практике выделяют два глобальных подхода к отбору сотрудников [6]:

– «британский», когда при отборе персонала учитывалась его родословная, семейные традиции при выборе профессии, уровень полученного образования;

– «китайский», когда при отборе персонала оценивается интеллектуальная и физическая выносливость.

На современном этапе чаще всего стали применяться смешанные подходы, где при отборе персонала осуществляется комплексная оценка. Рассмотрим их [5].

– Методика STAR (Situation Target Action Result) направлена на выявление поведенческой реакции, суть которой сводится к тому, что кандидатам на вакантное место задаются ситуационные вопросы.

– Метод CASE-интервью (ситуационное интервью) позволяет всесторонне оценить навыки, индивидуальные личностные особенности, ценности и модели поведения кандидата.

– В последнее время широкое распространение получает комплексная методика Assessment Centre, которая включает не только количественную и качественную оценку кандидата, но и комплекс различных методик деловых качеств, знаний и навыков персонала, тесты, обсуждения (дискуссии), анкеты, анализ ситуаций, имитационные деловые игры, решения кейсов [9, с. 23].

Считается, что технология Assessment Centre является «самой трудозатратной, энергоемкой, пролонгированной во времени и дорогой» [7, с. 52], поэтому применяется, в первую очередь, для отбора управленческих кадров высшего звена и стратегически важных сотрудников.

В практике известны две основные школы ассессмента [8]: европейская (английская) и американская. Европейская школа основана на применении тестовых

методик, неструктурированных групповых обсуждений, расширенных интервью и объемных письменных заданий. В американском подходе используются индивидуальные деловые упражнения-кейсы, дискуссии с заданными ролями, профессиональные игры.

В настоящее время методика ассессмента считается наиболее надежной оценкой компетенций претендентов, поскольку нацелена на выявление не только имеющиеся навыков кандидата, но и скрытых. При такой методике оценка проводится несколькими профессионально подготовленными экспертами, причем каждая компетенция оценивается не менее чем двумя методами.

Применение методики ассессмента позволяет избежать субъективизма при отборе персонала за счет компьютеризации процесса. Все же, как отмечают специалисты [7], применяющие данную методику, на практике автоматизированный подход не может использоваться на всех этапах ассессмента. К примеру, такие виды диагностики, как презентация, дискуссия, деловая игра, трудовой эксперимент, не могут быть воспроизведены с помощью компьютера. В частности, ряд реакций претендента при отборе может быть зафиксирован методом наблюдения (например, невербальные проявления, реакции на стрессовые ситуации). В связи с чем HR-менеджеры не стремятся полностью автоматизировать процесс отбора персонала.

Следует отметить, что в настоящее время складывается общая точка зрения об отсутствии универсального метода отбора персонала. Чаще рекомендуется применять несколько методик одновременно. Мы солидарны с данной точкой зрения, поскольку полагаем, что применение в отборе только лишь одного метода может недостоверно сформировать мнение о потенциальном кандидате на отбор, что может быть чревато для организации.

Таким образом, отбор персонала – это важный и значимый процесс. Его итоги существенным образом влияют на результаты деятельности организации. Качество организации процесса отбора может сказаться как на финансовых, так и временных ресурсах. В связи с чем мы полагаем, что в процессе отбора должны участвовать не только HR-специалисты, но и ключевые менеджеры, формирующие и реализующие стратегию деятельности организации. Мы отмечаем на современном этапе смещение методов отбора персонала с профессиональных качеств кандидатов в сторону личных [10]. Кроме того, при отборе персонала сегодня уделяется больше внимание не базовым характеристикам претендента (образование, опыт, интеллект), а нестандартным, до сегодняшнего дня обычно не используемым (нестандартные подходы в решении задач, инновационное мышление, эмоциональный интеллект, цифровая репутация). При таком подходе к отбору персонала наиболее приемлемым, по нашему мнению, является метод Assessment Centre. Именно при помощи этого метода у рекрутеров появляется возможность проводить диагностику современного типа, позволяющую оценить требуемые и релевантные для стратегии развития организации характеристики претендентов на вакантную должность.

Литература

1. Найм и отбор персонала. URL: <https://upinc.ru/blog/stati/najm-i-otbor-personala/> (дата обращения: 01.11.2019).
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. М. : КНОРУС, 2009. 368 с.
3. Подбор персонала. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/podbor-personala.html#a3> (дата обращения: 01.11.2019).
4. Резникова О. С., Гарибян А. Б. Роль найма и отбора персонала в организации // Молодой ученый. 2017. № 8 (142). С. 189–191.
5. Кауфман Н. Ю. Стратегия отбора персонала на предприятии как инструмент реализации кадровой политики // Молодой ученый. 2017. № 8 (142). С. 160–162.

6. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2011. 561 с.
7. Толкунова Е. Г. Assessment Center как прогрессивная технология отбора персонала в эпоху цифровой экономики // Modern Science. 2019. № 7–1. С. 52–56.
8. Иванова Е. И. Ассесмент как современная технология оценки персонала // Проблемы современной науки и образования. 2016. № 40 (82). С. 64–66.
9. Алехина Л. Л., Чупанов А. С. Ассесмент-центр как эффективный способ деловой оценки персонала организации // Экономическая среда. 2017. № 4 (22). С. 23–27.
10. Современные критерии и методы отбора персонала. URL: <https://hrhelpline.ru/sovremennye-kriterii-i-metody-otbora-personala/> (дата обращения: 01.11.2019).