

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.93.11.039

**Специфика методов оценки при подборе персонала****Иконников Сергей Владимирович**

Магистрант,  
кафедра социологии и управления персоналом,  
Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова,  
677007, Российская Федерация, Якутск, ул. Кулаковского 42;  
e-mail: ikonnikov9@mail.ru;

**Аннотация**

Оценка персонала в организации является важной и неотъемлемой частью работы при поиске новых кандидатов. Просчеты в оценке кандидатов на этапе подбора могут привести к высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату (конфликты, халатное отношение к порученному делу и пр.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (прогулы, опоздания, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение поручений руководства и пр.) и, как итог, финансовым потерям. На практике применяется целый комплекс различных методов для осуществления оценки персонала. Главной целью всех методов оценки является получение ответа насколько опыт и навыки кандидата соответствуют группе показателей и критериев. Удачный зарубежный опыт в применяемых методах оценок перенесен в нашу страну сравнительно недавно, и довольно часто неопытные сотрудники HR-отделов сталкиваются со сложностями в их применении. В статье была сделана попытка представить существующие методы оценки персонала по их направленности. Особый упор был сделан на разъяснение особенностей в отборе и оборе персонала, представлены виды собеседований и особенности их проведения. В качестве заключения было определено, что результативность и применимость методик напрямую зависит от поставленных целей, уровня зрелости компании, профессионального уровня HR.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Иконников С.В. Специфика методов оценки при подборе персонала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 11А. С. 374-380. DOI: 10.34670/AR.2020.93.11.039

**Ключевые слова**

HR, подбор персонала, методики, собеседования, интервью, уровни оценки.

---

## Введение

В целях эффективного осуществления процесса оценки важно использовать наиболее подходящие методы. Их выбор зависит от ряда параметров, таких как: цели оценки, качественные характеристики персонала, специфика деятельности организации, профессионализм HR – специалистов и многие другие факторы. Разработано большое количество методов оценки персонала, при этом образуется ряд противоречий между необходимостью использования эффективных методов оценки и неготовностью руководителей затрачивать средства на ее проведение или на низкий уровень компетентности HR-менеджеров. С одной стороны, подбор кандидатов является ключевой задачей отдела кадров, с другой – негативные факторы заставляют кадровых специалистов найти и использовать наиболее подходящие, в зависимости от сложившейся ситуации в организации, методы оценки при подборе персонала [Базаров, 2011].

## Основная часть

Методики и методы оценки персонала являются средствами оценки. Использование научных методов исследования, как средств оценки содействует обоснованности и объективизации обретенных данных. Методы отражены в конкретных методиках, которые представляет собой набор последовательных действий, совокупность правил проведения конкретного исследования, набор используемых инструментов.

На данном этапе развития в управлении персоналом сформирована строгая методологическая база. Одни исследователи опираются на экономическую составляющую процесса управления, другие – понимают данный процесс как общественное явление, используя по большей части социологические методы. Данная неоднозначность требует привести перечень подходов к классификациям, не обобщая их в единый подход.

Рассмотрим методы оценки персонала по их направленности, которые основываются на нормировании количественных и качественных трудовых показателей [Бармакова, www]. Качественные методы позволяют выявить описание, характеристики, закономерности, взаимозависимости на основании неструктурированных, не поддающихся обобщению данных. Это может быть: описание состояния работника, ответы на открытые вопросы интервью или анкеты, рисунки, тексты. В основу комбинированных методов положены как описательный принцип, так и количественные характеристики. Количественный метод оценки имеет большие преимущества и в оценке персонала, позволяет выявить характеристики в структурированном математическом выражении.

Метод рангового порядка представляет собой «расположение» оцениваемых сотрудников по определенному порядку - от наиболее соответствующего по критериям до наименее желаемого кандидата. Расчет итоговой оценки производится за счет суммирования порядковых значений, которые получил работник в результате выполнения поставленных задач. В основу комбинированных методов включен как описательный принцип, так и количественные характеристики. Аттестация также используется в качестве метода оценки работника, представляя собой особую комплексную оценку сильных и слабых сторон (знаний, навыков, умений, черт характера, влияющих на достижение цели), соответствия требованиям должности.

Одной из целей любого предприятия является повышение уровня конкурентоспособности, чего можно добиться за счет применения высокоэффективных технологий и техники, так и

отбора и приема максимально способных работников. Вполне логичным является предположение - чем выше уровень развития работника с позиции совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и максимально, с точки зрения производительности, применяется вещественный фактор производства [Иванова, 2012].

Под приемом на работу понимается проведение ряда действий, осуществляемых на предприятии для привлечения новых сотрудников, у которых были бы необходимые качества и умения, позволяющие достичь поставленных целей перед предприятием.

Под отбором понимается некий процесс, при котором предприятие отбирает одного или несколько кандидатов, наиболее соответствующих критериям для вакантного места. Заключительным этапом при поиске кандидатов в процессе их набора является проведение отбора, по своей сути представляющий окончательный выбор претендента [Верякин, www].

Под наиболее распространенными методами, применяемыми для окончательного принятия решения при отборе, считаются: проведение собеседования и объективных тестов [Евсина, 2017].

Собеседование – это разновидность устного опроса, применяемого в кадровой работе, имеющее четкие цели и требующее особой подготовки интервьюера. В современной литературе по управлению персоналом нет четкого определения понятия «собеседование», но чаще всего его связывают с проведением отбора, хотя это всего лишь одна из его разновидностей.

При проведении собеседования преследуются три цели [Синявец, 2014]:

- а) получение мнения о соответствии кандидата его обязанностям;
- б) понимание кандидата о соответствии его ожиданий и возможностей к будущей работе;
- в) создание образа хорошего бизнеса.

Разработана типологизация собеседований, основываясь на их критериальных особенностях, которая представлена в табл. 1 [Базаров, 2011].

**Таблица 1 – Типы собеседований**

<b>Тип</b>	<b>Описание</b>
<b>Собеседование по содержанию</b>	
Биографическое собеседование	выяснение фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. Такой вид собеседования позволяет получить информацию о том, что кандидат уже сделал и достиг, тем самым это дает возможность предположить его успешности в работе при занятии претендуемой должности
Ситуационное собеседование	кандидату предлагается решить одну или несколько проблем, практических ситуаций, связанных с будущей деятельностью
Критериальное собеседование	задаются вопросы о том, чтобы сделал человек в определенной ситуации, ответы оцениваются с позиции заранее выбранных критериев.
<b>Тип собеседований в зависимости от цели</b>	
Отсеивающее собеседование	предварительный разговор, после которого лишь некоторые соискатели будут приглашены на следующее собеседование
Отборочное собеседование	решающая беседа, позволяющая оценить квалификацию кандидата и его цели, мотивы, его возможности. Данный вид собеседования - самый подробный и наиболее глубокий из всех, позволяющий достичь две основные цели: а) получение оценки на соответствие должности кандидатом; б) получение оценки кандидатом о будущем месте работы
Серийное собеседование	проведение серии разнотипных собеседований с разными людьми

Тип	Описание
Типы собеседований по форме организации	
Индивидуальное собеседование	общий тип собеседования, включающий одного интервьюера, общающегося индивидуально с каждым кандидатом
Групповое собеседование	проводится несколькими интервьюерами
Телефонное/видео интервью	первый шаг к взаимодействию работодателя с соискателем. На данном этапе выясняется уровень заинтересованности соискателя в рассмотрении предлагаемой вакантной должности, отсеив неподходящих по формальным признакам кандидатур. Порой, этот вид интервью выступает как самостоятельный инструмент подбора персонала, называя его «Скрининг персонала».

Согласно информации, представленной в табл. 1. можно предположить, что для получения от отбора максимального результата, важно комбинировать и выбирать наиболее оптимальные варианты проведения собеседований. Умение проводить различные виды собеседований предоставит дополнительные возможности для правильной оценки соискателей, а также позволит добиться высоких результатов работы.

Далее рассмотрим типологию интервью по Г. Десслеру [Верякин, www], которая состоит из отборочного, оценочного и финального интервью. Отборочное интервью, в свою очередь, делится на неструктурированные или ненаправленные интервью, в ходе которого задаются вопросы по мере их возникновения, согласно ответам, и структурированные/направленные интервью, проходящее по строгой последовательности вопросов.

Оценочное интервью – это дискуссия, возникающая вслед за оценкой исполнения и предполагающая уточнение, анализ причин недостатков и планирование устранения недостатков. Финальное интервью предполагает выяснение причин увольнения и мнения работника относительно ситуации в организации.

У Г. Десслера [Верякин, www] выделяется типология интервью по содержанию вопросов. Это ситуационное интервью, выяснение возможных реакций в той или иной ситуации; поведенческое интервью – это описание и анализ реакций в прошлом; интервью, связанное с работой, помогает выявить особенности работы в прошлом; стрессовое интервью моделирует затрудненность в беседе, неожиданные повороты диалога, что создает напряженность собеседника и помогает выявить стрессоустойчивость. Г. Десслер различает также интервью по способам проведения: по отдельности или группой, постепенно или сразу, на компьютере или лично.

Большинство интервью проводится индивидуально с кандидатом. Выделяют следующие виды интервью [Пешехонова, 2014]:

а) неструктурированное последовательное интервью, где интервьюер задает различные вопросы, вынося свое мнение; структурированное последовательное интервью, в котором применяется стандартная шкала оценки ответов; групповое интервью, где задают вопросы группа интервьюеров; массовое интервью, в котором участвует группа опрашиваемых и участником опроса может стать каждый;

б) компьютеризированное интервью – это процедура от простого «вбивания» ответов в компьютерные формы до видеорегистрации реального или смоделированного испытуемым поведения. Типичная программа компьютеризированного интервью представляет вопросы с вариантами ответов, которая регистрирует время выбора ответа. Такие интервью удобны, т.к. значительно снижают затраты на проведение и обработку результатов;

с) метод кейс-интервью, обеспечивающий диагностику личности во многих аспектах: оценка стрессоустойчивости, креативности, умения находить разные способы достижения цели,

выявление ответственности за достижение цели может проводиться с помощью специальных вопросов;

d) стресс интервью, при данном собеседовании поведение интервьюера достаточно агрессивно. Беседа проводится в виде допроса, и соискатель ставится в неудобную и незащищенную позицию.

Цель стресс-интервью — выявить умение кандидата справляться с трудностями, находить лучший выход из худшей ситуации. Некоторые должности требуют от человека не только высокой квалификации, но и умения оставаться хладнокровным при стрессовых обстоятельствах. При проведении стресс-интервью вопросы соискателям часто задают в резкой, саркастической, иногда в оскорбительной форме, чтобы можно было проверить, появится ли у кандидата реакция на сарказм и грубость интервьюера, или он сможет сохранять сдержанность и ответить в неагрессивной манере.

Говоря о системах оценки можно выделить три основных уровня оценки, которые представлены в табл. 2 [Алимов, www].

**Таблица 2 – Уровни оценки деятельности персонала**

Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	ежедневно, раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям. Обсуждение	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в пол года, год	Анкетирование по фактическим действиям результата труда. Интервью. Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
3. Оценка потенциала	Разовая, перманентная	Тестирование Центр оценки	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

Исходя из данных в табл. 2 видно, что в большинстве случаев в основе оценки лежит психологическое обследование, которое состоит из индивидуальных бесед, интервью, заполнения анкет, психологического тестирования, деловых игр. Иногда целесообразно включить в программу процедуры оценки проведение тренингов и обучающих семинаров. Это позволит смоделировать различные ситуации (например, проблемные или конфликтные), что дает возможность каждому сотруднику проявить себя и понять, каким образом и на основе чего принимается решение.

Разработка системы оценки предполагает выявление потребности организации в оценке персонала и постановку целей и задач, которые должны быть решены в ходе реализации системы оценки [Синявец, 2014].

## Заключение

В качестве заключения отметим, что перед процессом проведения оценки персонала ставится цель в определении степени подготовленности будущего сотрудника к выполнению конкретно того вида деятельности, которым он занимается, кроме того, выявление уровня его потенциальных возможностей для прогнозирования перспектив роста. На практике применяют одновременно оба вида оценки деятельности работников: анализ результата труда и оценка

потенциала, качеств, оказывающих влияние на достижение результатов. По своей сути, процесс по оценке персонала – это оценка как результатов деятельности, так и потенциальных возможностей сотрудника.

Наиболее объективная оценка достигается при сочетании и одновременном использовании нескольких методов, чтобы была возможность оценить и потенциальные возможности сотрудника, влияющие на перспективу роста и результаты труда.

При выборе метода оценки персонала необходимо учитывать различные факторы, например, для чего проводится данный метод оценки, какие возникнут трудовые и финансовые затраты при применении метода и др.

## Библиография

1. Алимов Д.Р. Аттестация персонала (работников) в организации — методы и этапы проведения + цели и задачи [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://kazzarabativat.ru/pravovaya-podderzhka/attestaciya-personala/>
2. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: КНОРУС, 2011. - 304 с.
3. Бармакова. Н.А. Современные методы подбора персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hrportal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala>
4. Бачина Е. С. Методы оценки персонала // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 139-144.
5. Верякин С.Н. Интервьюирование кандидатов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://dps.smrtlc.ru/Metod\\_K\\_Pr\\_2/L\\_Dessler\\_6.htm](http://dps.smrtlc.ru/Metod_K_Pr_2/L_Dessler_6.htm)
6. Дорогин А.В. Зачем нужна оценка и аттестация персонала: как обеспечить эффективность [Электронный ресурс]// Режим доступа: <https://delovoyimir.biz/2016/03/09/zachem-nuzhna-ocenka-i-attestaciya-personala-kak-obespechit-effektivnost.html>
7. Евсина Ю.А. Методы повышения эффективности подбора персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. - №13. - С. 747-749.
8. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 160 с.
9. Пешехонова Е.А. Методы оценки персонала в рекрутинговой деятельности // Вестник ГУУ. - 2014. - № 5. - С. 242-248.
10. Протасов П. А. Эффективность методов подбора персонала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2016. № - 10. - С. 24-29.
11. Синявец Т. В. Совершенствование организации подбора персонала // Вестник Омского университета. - 2014. - № 4. - С. 40-46.

## Specifics of evaluation methods in the selection of personnel

**Sergei V. Ikonnikov**

Master's degree,  
Department of sociology and personnel management,  
North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov,  
677007, 42 Kulakovskiy str., Yakutsk, Russian Federation;  
e-mail: ikonnikov9@mail.ru;

### Abstract

Evaluating staff in an organization is an important and integral part of the job when searching for new candidates. Miscalculations in the assessment of candidates at the selection stage can lead to high staff turnover, poor moral and psychological climate (conflicts, negligent attitude to the

assigned task, etc.), low labor and performance discipline (absenteeism, lateness, low efficiency of working time, failure to fulfill management orders, etc.) and, as a result, financial losses. In practice, a range of different methods are used to evaluate staff. The main goal of all assessment methods is to get an answer to the extent to which the candidate's experience and skills meet a group of indicators and criteria. Successful foreign experience in applied assessment methods has been transferred to our country relatively recently, and quite often inexperienced employees of HR departments face difficulties in their application. The article attempts to present the existing methods of personnel assessment based on their orientation. Special emphasis was placed on explaining the specifics in the selection and selection of personnel, the types of interviews and the specifics of their conduct were presented. As a conclusion, it was determined that the effectiveness and applicability of the methods directly depends on the goals set, the level of maturity of the company, and the professional level of HR.

### For citation

Ikonnikov S.V. (2019) Spetsifika metodov otsenki pri podbore personala [Specifics of evaluation methods in the selection of personnel]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (11A), pp. 374-380. DOI: 10.34670/AR.2020.93.11.039

### Keywords

HR, recruitment, methods, interviews, interviews, assessment levels.

### References

1. Alimov D. R. Certification of personnel (employees) in the organization-methods and stages of conducting + goals and tasks [Electronic resource] Mode of access: <http://kakzarabativat.ru/pravovaya-podderzhka/attestaciya-personala/>
2. Bazarov T. Yu. (2011) Technology of personnel assessment centers: processes and results: a practical guide / T. Yu. Bazarov. - Moscow: KNORUS, 304 p.
3. Barmakova N. A. Modern methods of recruitment [Electronic resource]. Mode of access: <http://hrportal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala>
4. Bachina E. S. (2017) Methods of personnel assessment Young scientist. - №8. - P. 139-144.
5. Veryakin S.N. Interviewing candidates [Electronic resource]. - Mode of access: [http://dps.smrtlc.ru/Metod\\_K\\_Pr\\_2/L\\_Dessler\\_6.htm](http://dps.smrtlc.ru/Metod_K_Pr_2/L_Dessler_6.htm)
6. Dorogin A.Q Why do I need to evaluate and certify personnel: how to ensure efficiency [Electronic resource] Mode of access: <https://delovoymir.biz/2016/03/09/zachem-nuzhna-ocenka-i-attestaciya-personala-kak-obespechit-effektivnost.html>
7. Evsina Yu. A. (2017) Methods for improving the effectiveness of recruitment. Actual problems of aviation and cosmonautics. no. 13. - Pp. 747-749.
8. (2012) The Art of recruitment: how to evaluate a person for an hour S. V. Ivanova. - Moscow: Alpina Business books, 160 p.
9. Peshekhonov, E. A., (2014) Methods of personnel evaluation in the recruitment activities. Guu Bulletin, no. 5, Pp. 242-248.
10. Protasov P. A. (2016) Effectiveness of recruitment methods Actual problems of Humanities and natural Sciences. No. - 10. - Pp. 24-29.
11. Sinyavets T.V. (2014) Improving the organization of recruitment Bulletin of Omsk University. № 4. - P. 40-46.