УДК 331

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Леонов С.А.
к.э.н., доцент кафедры экономической теории
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»
г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация
В статье рассмотрены ключевые принципы формирования и развития системы отбора и найма персонала в организации. Раскрыты базовые подходы к построению рекрутингового процесса — от определения потребности в кадрах и формулирования критериев подбора до применения оценочных методик и интеграции системы в общую HR-стратегию компании. Особое внимание уделено принципам объективности, системности и соответствия кандидатов не только профессиональным, но и корпоративным требованиям. Приведены примеры инструментов, позволяющих повысить эффективность отбора, а также факторы, влияющие на устойчивость и адаптивность системы в условиях динамичного рынка труда. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования практик подбора персонала и укрепления кадрового потенциала организаций.

Ключевые слова: найм персонала, отбор персонала, HR-менеджмент, управление персоналом, оценка персонала, кадровый потенциал.

THE MAIN PRINCIPLES OF FORMING AND DEVELOPING AN ORGANIZATION'S PERSONNEL SELECTION AND HIRING SYSTEM

Leonov S.A.
candidate of economic sciences, associate Professor of the department of economic theory
FSBEI HE «Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design»
St. Petersburg, Russia

Annotation
The article examines the key principles of forming and developing a personnel selection and hiring system within an organization. It outlines the basic approaches to building a recruitment process — from determining staffing needs and formulating selection criteria to applying assessment methods and integrating the system into the company's overall HR strategy. Special attention is paid to the principles of objectivity, systematic approach, and ensuring that candidates meet not only

professional but also corporate requirements. Examples of tools that can improve the effectiveness of the selection process are provided, as well as factors that influence the stability and adaptability of the system in a dynamic labour market. The research results can be used to improve personnel selection practices and strengthen the human resources capacity of organizations.
Keywords: recruitment, personnel selection, HR management, personnel management, personnel assessment, human resources potential.

Формирование системы отбора и найма персонала — один из ключевых элементов устойчивого развития организации. От того, насколько грамотно выстроен этот процесс, напрямую зависят производительность труда, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а также общий уровень вовлеченности сотрудников.

Эффективная система найма позволяет не просто закрывать текущие вакансии, а привлекать именно тех специалистов, чьи компетенции, ценности и мотивация соответствуют стратегии компании. Это снижает риски ошибок при подборе, сокращает текучесть кадров и экономит ресурсы на повторные поиски и адаптацию. Кроме того, продуманный отбор формирует сильный кадровый резерв и укрепляет репутацию работодателя на рынке труда [7].

В настоящее время существует множество научных работ, посвященных вопросам разработки системы отбора и найма персонала организации. Среди таких работ следует отметить исследования Ю.В. Бабушкиной, Ю.П. Караченцевой, Е.А. Мухина, О.П. Шевченко и др. авторов [1, 2, 8, 9]. Вместе с тем следует отметить, что данные вопросы требуют дальнейшего исследования и систематизации.

Система отбора и найма персонала определяет, каким образом компания подбирает, оценивает и привлекает лучших специалистов. Система должна опираться на ряд фундаментальных принципов, которые обеспечивают ее эффективность и развитие [4]:

1. Своевременность – подбор сотрудников в соответствии с текущими потребностями организации, временные рамки и оперативность процесса найма. Компания должна эффективно реагировать на вакансии и потребности в

кадрах, избегать задержек в наборе, которые могут привести к простоям в работе и потере производительности. Своевременный подход должен поддерживать бесперебойную операционную деятельность предприятия.

2. Валидность и надежность – использование методов и инструментов оценки, которые точно и последовательно смогут предсказать успех кандидата на соответствующей должности. Валидность означает, что методы отбора действительно измеряют те качества и навыки, которые считаются важными для выполнения работы. Надежность гарантирует, что результаты оценки будут стабильны и непротиворечивы при повторных оценках.

3. Четкие требования к должности с учетом специфики компании – разработка и использование точных критериев для каждой вакантной позиции, которые основаны на реальных потребностях и условиях работы на предприятии. Это детализация необходимых навыков, опыта, квалификации и личных качеств, соответствующих культуре и стратегическим целям организации.

4. Основная ориентация на потребности покупателей продукции или услуг – все процессы отбора кадров должны быть направлены на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов компании. Это означает, что кандидаты выбираются не только на основе их профессиональных компетенций, а обязательно учитываются их способности удовлетворять запросы потребителей (креативное мышление, коммуникативные навыки и т. п.).

5. Приоритет стратегических бизнес-целей над оперативными вопросами – при найме персонала в первую очередь принимаются во внимание долгосрочные интересы компании, а не удовлетворение срочной потребности в кадрах. Осуществляется подбор сотрудников, которые соответствуют текущим требованиям должности, но при этом обладают потенциалом для профессионального роста, инноваций и вклада в стратегическое развитие компании.

6. Социальная и личная мотивация соискателя – кроме квалификации кандидата, необходимо учитывать личные ценности, стремление к развитию, умение работать в команде, общественную активность и способность взаимодействовать с коллегами и клиентами. Такие сотрудники будут развивать корпоративную культуру и улучшать социальный климат в коллективе.

7. Физиологические данные и потребности кандидата – соответствие предлагаемой вакансии естественным базовым потребностям соискателя (здоровье, работоспособность и условия труда). Оцениваются способности кандидата к необходимым физическим нагрузкам, его здоровье и общее физическое состояние, учитываются его потребности и пожелания (гибкий график, эргономичное рабочее место, доступность медицинской поддержки).

8. Гарантии легальности и защищенности – строгое соблюдение законодательства и нормативных требований в процессе подбора кадров:

– проверка законности документов кандидата;

– соблюдение правил конфиденциальности;

– защита персональных данных;

– равенство возможностей для всех претендентов без дискриминации по любым основаниям.

Процесс найма должен быть прозрачным, оправдывать доверие кандидатов и защищать компанию от правовых рисков и репутационных потерь.

9. Оценка перспективности – анализ потенциала кандидатов по разным критериям:

– текущие навыки и опыт;

– возможности для профессионального роста;

– инновационное мышление;

– способность адаптироваться к изменениям и другие факторы.

10. Принцип пожизненной занятости – стремление компании к созданию условий, при которых сотрудник может работать в организации на протяжении всей трудовой карьеры. Выбираются кандидаты, которые соответствуют текущим требованиям, но при этом способны адаптироваться к изменениям, лояльны и преданны компании. Подход направлен на стабильность рабочей силы, снижение текучести кадров и инвестиций в развитие и обучение сотрудников.

Правильно налаженные процессы найма помогают заполнить вакансии наиболее подходящими кандидатами и обеспечивают устойчивое функционирование компании.

Необходимость в замещении вакантных должностей возникает в результате расширения штата, увольнения сотрудников или изменений в структуре компании. Этот процесс является критически важным, так как от правильности подбора кандидатов зависит успешность дальнейшей работы всего коллектива. Поиск подходящего кандидата для замещения вакантной должности должен соответствовать определенным требованиям. В процессе отбора необходимо найти того, кто будет обладать необходимыми практическими навыками, гармонично впишется в корпоративную культуру, будет поддерживать стандарты внешнего вида, принятые в компании, вести здоровый образ жизни без вредных привычек.

Существуют различные виды требований к кандидатам на замещение вакантной должности (рис. 1).

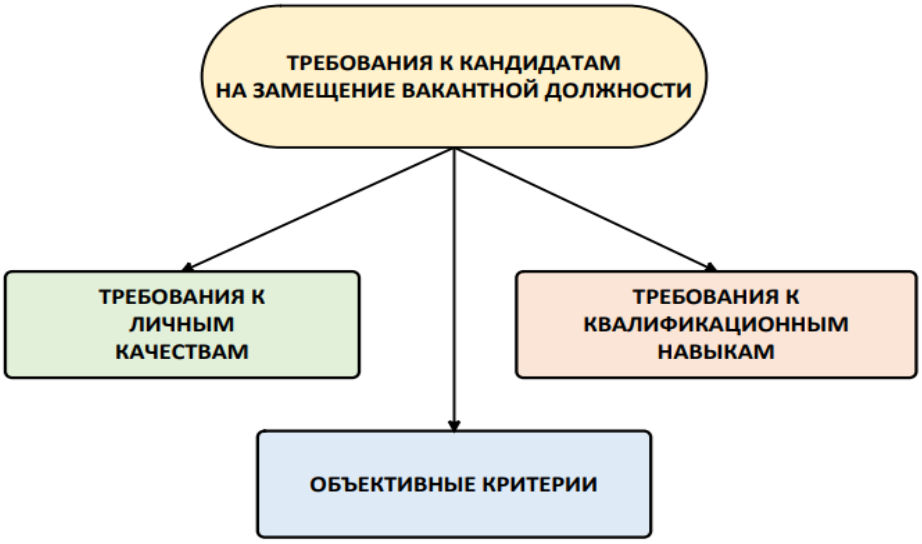

Рисунок 1. Виды требований к кандидатам на замещение вакантной должности (составлено автором на основе статьи [5])

1. Требования к квалификационным навыкам кандидата:

– специальное образование;

– профессиональные лицензии и сертификаты;

– опыт работы в аналогичной должности;

– знание специфических программ и инструментов;

– умение работать с отраслевым оборудованием;

– владение иностранными языками (при необходимости);

– управленческие навыки (для руководящих позиций).

2. Объективные критерии отбора:

– возраст;

– способность к адаптации;

– управляемость;

– физическое состояние;

– географическая мобильность;

– временная доступность (готовность работать в определенные часы или выходные);

– наличие водительских прав (если требуется для должности);

– совместимость с корпоративной культурой.

3. Личные качества:

– психологическая и эмоциональная устойчивость;

– стрессоустойчивость;

– ответственность;

– креативность;

– качества для командной работы;

– честность;

– инициативность;

– коммуникабельность;

– умение принимать решения;

– гибкость мышления;

– уважение к коллегам.

Эффективный отбор соискателей, располагающих нужными квалификационными навыками и личными качествами, позволяет организации сократить временные и ресурсные затраты на адаптацию нового сотрудника, обеспечить быстрое и качественное выполнение работы с первых дней его нахождения на новой должности.

Отбор кандидатов – это комплексный процесс выбора наиболее подходящих претендентов из числа потенциальных сотрудников, которые удовлетворяют требованиям конкретной вакансии, ожидаемому уровню оплаты, рабочим условиям, имеют возможности для профессионального развития и карьерного роста.

Существуют два основных подхода к отбору кандидатов, первый ориентирован на вакантную должность, второй – на соискателя (рис. 2).

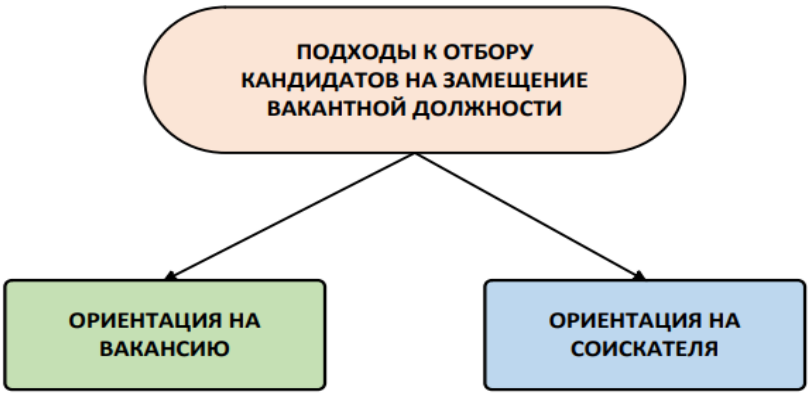

Рисунок 2. Подходы к отбору кандидатов на вакантную должность (составлено автором на основе [2])

1. Подход, ориентированный на вакантную должность, заключается в детальном анализе требований и обязанностей, предписанных должностной инструкцией. В этом случае работодатели стремятся найти кандидата, который точно соответствует определенным критериям по квалификации, опыту и компетенциям. Оценка кандидатов происходит на основе их способности выполнять задачи и функции, предписанные должностью.

2. Ориентация на соискателя – это поиск талантливых сотрудников, которые могут принести максимальную пользу организации в широком смысле. Здесь внимание уделяется потенциалу кандидата к обучению, развитию и карьерному росту внутри компании, оцениваются личные качества и мотивация кандидата, его готовность к адаптации и возможность вклада в корпоративную культуру предприятия. Проводится всесторонний анализ кандидата, определяется его ресурсный потенциал. Если соискатель может стать ценным активом для компании, условия или даже должность могут быть изменены или адаптированы под его качества и возможности.

Процесс отбора кандидатов включает несколько этапов (рис. 3):

– предварительное собеседование;
– анкетирование и анализ резюме;
– интервью с соискателем;
– тестирование профессиональных и личных качеств;

– проверка рекомендаций и прошлых достижений кандидата;

– проведение медицинского осмотра, если это предусмотрено требованиями;

– решение о выборе кандидата.



Рисунок 3. Этапы отбора кандидатов на вакансию [6]

Результатом отбора является прием на работу того претендента, который соответствуют заявленным требованиям по квалификации и опыту, способен гармонично влиться в коллектив и корпоративную культуру организации.

Таким образом, формирование целостной системы отбора и найма персонала — не просто управленческая задача, а стратегическое направление развития компании. Грамотно выстроенный процесс подбора помогает привлекать специалистов, которые не только обладают необходимыми компетенциями, но и разделяют ценности организации, способствуя ее долгосрочному развитию. В динамичной деловой среде именно системный подход к найму становится конкурентным преимуществом и основой устойчивого развития организации.

Библиографический список:

1. Бабушкина, Ю. В. Факторы, влияющие на отбор и найм персонала / Ю. В. Бабушкина // Технологии управления персоналом транспортного комплекса России : Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Неделя науки-2021»: сборник статей, Москва, 07 апреля 2021 года / Под ред. Г.И. Москвитина, А.Б. Письменной. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2021. – С. 34-37.

2. Ильченко С. В. Отбор персонала как составляющая кадровой политики организации / С. В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. – 2019. – № 1 (13). – С. 5.

3. Карачевцева Ю. П. Найм и отбор персонала в организации: современные инструменты и методы / Ю. П. Карачевцева // Экономика и государство: проблемы управления и развития / Под редакцией Т.М. Степанян. – Москва : ООО "МАКС Пресс", 2018. – С. 109-115. – EDN OZBANV.

4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации: учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва: Издательство «Экзамен», 2021. – 358 с.

5. Критерии отбора персонала: как выбрать лучших сотрудников [Электронный ресурс] // Интернет-журнал “Директор по персоналу”. – 2024. – URL: https://www.hr-director.ru/article/63062-kriterii-otbora-personala (дата обращения: 24.05.2024).

6. Кузьмина Е. Р. Этапы и процесс отбора персонала в организации / Е. Р. Кузьмина // Молодой ученый. – 2018. – № 43 (229). – С. 240–242.

7. Леонов С. А. Кадровая безопасность и основы безопасности труда [Электронный ресурс]: учебник / Леонов С. А., Попов Ю. А. — Санкт-Петербург: СПбГУПТД, 2025.— 146 с.— Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202561, по паролю.

8. Мухин, Е. А. Найм и отбор персонала как фактор эффективности в системе управления персоналом / Е. А. Мухин, Е. А. Бюллер // Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов Юга России : Сборник научных трудов по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Майкоп, 24 ноября 2021 года / Под научной редакцией А.А. Тамова. – Майкоп: ООО "Электронные издательские технологии", 2021. – С. 44-50.

9. Шевченко О. П. Отбор и найм персонала как технология кадрового менеджмента в организациях на современном этапе / О. П. Шевченко, Н. В. Демьянченко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 11(71). – С. 7.