

УДК 331.103.4
ББК 65.291.6

DOI 10.47475/2618-9852-2021-16408

ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Т. А. Коркина^{1, 2}, Е. Н. Зотова²

¹ Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

² Южно-Уральский государственный университет
(НИУ), Челябинск, Россия

В статье рассматривается опыт подбора персонала на примере зарубежных и отечественных компаний. Особое место в работе занимает исследование методов, используемых в ходе подбора персонала в различных компаниях. Полученная информация позволяет сделать вывод о том, какую роль играет грамотная система подбора в организации.

Ключевые слова: персонал, подбор, управление персоналом, методы подбора персонала.

FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE OF STAFF SELECTION

T. A. Korkina, E. N. Zotova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

South Ural State University (National Research University),
Chelyabinsk, Russia

The article discusses the experience of recruiting personnel on the example of foreign and domestic companies. A special place in the work is occupied by the study of methods used in the selection of personnel in various companies. The information obtained allows us to conclude what role a competent recruiting system plays in an organization.

Keywords: personnel, personnel management, recruiting, recruiting methods.

По своей сути любая организация — это только оболочка, существование которой не имеет смысла без персонала.

Ни для кого не секрет, что для получения прибыли и поддержания положительного имиджа необходимо сохранить корпоративный и командный дух, поэтому от того, насколько грамотно будет подобран персонал, зависит абсолютно все: начиная от положительных по-

казателей работы предприятия, заканчивая существованием организации в целом.

Современная наука изобилует большим количеством инструментов подбора персонала, но следует отметить, что в зарубежных и отечественных компаниях они будут иметь определенные различия. В первую очередь, такое разнообразие подходов зависит не только от научного, исторического, технического,

социально-политического развития страны, но и от образования, этики и поведения людей, моральных норм, традиций и практик.

Важной задачей предприятия является выбор и использование подходящих форм и методов подбора, поскольку отсутствие грамотной системы подбора может отрицательно повлиять на желание соискателя работать в данной организации.

Согласно исследованию Core, проведенному в 2019 году, 83 % соискателей заявляют, что собеседование, которое прошло в негативном ключе, может изменить их мнение о должности или компании, а 60 % — что они перестали заполнять заявления о приеме на работу из-за длинных и сложных формулировок. Однако 85 % из 13 000 опрошенных кандидатов в Северной Америке, Европе, Африке и Азиатско-Тихоокеанском регионе, отмечают, что постоянное общение в процессе приема на работу является основным фактором удовлетворенности кандидатов¹.

По данным Allegis Group, 83 % сотрудников понимают, что удержание и привлечение талантов становится все более серьезной проблемой при приеме на работу, осложняется это и тем, что 66 % представителей поколения миллениалов планируют покинуть свою нынешнюю организацию в течение двух лет².

Рассмотрим опыт работы с системой подбора персонала на примере зарубежных компаний. Следует отметить, что исследователи выделяют три направления развития подбора персонала в мире: западное, восточное и российское [8].

Характерной чертой западной процедуры найма является детальное изучение кандидата: его компетенций, умений, личных качеств и заслуг. Соискателям необходимо пройти серьезную процедуру отбора перед тем как стать полноправным сотрудником той или иной организации. Испытательный срок, как правило, длится не менее 6 месяцев, однако это не дает никакой гарантии, что кандидат получит предложение об официальном трудоустройстве [1].

Весьма четко подобная система подбора прослеживается в компании Google.

Ежегодно в Google поступает более миллиона резюме и только 4000–6000 соискателей будут приняты на работу, по факту, это менее 1 % от общего количества резюме³.

Чаще всего Google использует два способа поиска претендентов: первый — через специальную команду, которая перемещается от университе-

та к университету и отбирает лучших студентов, второй — это публикация предложений внутри компании. Вторым способом позволяет вовлечь сотрудников в процесс поиска соискателей, за что в дальнейшем они получают вознаграждение⁴.

После детального анализа резюме, менеджеры приглашают на собеседование лучших из лучших кандидатов. Собеседование проходит в четыре этапа и именно это позволяет оценить различные качества кандидата: познавательные способности, профпригодность, технические знания и, так называемый, Googliness. Googliness измеряет способность кандидата адаптироваться к культуре Google.

В результате, когда все этапы собеседования пройдены, эксперты выставляют свои оценки кандидатам. В Google используется пятибалльная система оценивания, где 5 — «мы должны нанять этого человека», 4 — «неплохо было бы нанять этого человека», однако если оценка 3 или ниже, то такого кандидата даже не рассматривают⁵.

Специалисты компании Google полагают, что в процесс подбора необходимо вовлекать команду, с которой кандидат будет работать. Таким образом, это позволит сотрудникам воспринимать нового члена команды не как конкурента, несущего угрозу, а как коллегу, который поможет команде достичь новых высот и улучшить показатели компании [2].

Однако у такого подхода есть и свои недостатки. Например, существует вероятность того, что ожидания новобранца не совпадают с реальным положением рабочих дел, что повлечет за собой его скорый уход. Также новичок может не до конца понять свои обязанности и задачи, что приведет к некачественному выполнению работы.

Некоторое время назад компания Google славилась своими оригинальными вопросами, которые задавались кандидату в ходе собеседования: вопросы были скорее похожи на загадки, которые требовали от соискателя творческого подхода к решению и нестандартного мышления. Однако сегодня Google отказалась от этого метода, поскольку подобные нестандартные вопросы пугают кандидатов, что, соответственно, препятствует выявлению действительно ценных навыков и знаний.

Несколько лет назад вице-президент Google по персоналу заявил о том, что академическая успеваемость не является столь значимым критерием при найме. Многие сотрудники в компании не имеют высшего образования, но, несмотря на это, демонстрируют невероятные результаты. По словам Бока, способность выполнять задания

¹ CORE Building From the Roots – Soluciones Flexibles en Capital Humano: <https://corebfr.com/estadisticas-de-rrhh-que-necesita-saber-en-2019/>

² Recruiting New Workers: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/104438942000100509>

³ How Google Hires Their Talent: www.kalibr.com

⁴ El proceso de selección en Google: <https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/el-proceso-de-seleccion-en-google/>

⁵ How Google Hires Their Talent: www.kalibr.com

в Google не имеет ничего общего с тем, насколько хорошо вы учились в университете или колледже, поскольку навыки, необходимые в учебном заведении и на рабочем месте, абсолютно разные [5].

Для Google также характерно стремление к разнообразию: этническому, культурному, в интересах сотрудников. Один из сотрудников Мэтью Карпентер заявлял, что в его команде трудились музыканты, психологи и экономисты, которые занимались продажей технических продуктов. Именно поддержание разнообразия среди сотрудников является ключом к развитию творческих способностей, которые необходимы для конкуренции в такой динамичной отрасли, как информационные и цифровые технологии [7].

Рассмотрим особенности восточной системы подбора персонала на примере японской компании Sony.

Характерной чертой подбора персонала в Японии является то, что компания сначала нанимает персонал, а затем решает, где работа данного сотрудника будет наиболее эффективна. Каждый сотрудник в организации оценивается не по индивидуальному развитию, а по тому, какой вклад он привнес в коллективную работу и совокупную производительность компании [6].

Главное отличие японской системы подбора персонала заключается в стремлении заполучить лучшего работника сразу после выпуска из учебного заведения. Японские корпорации предпочитают систему под названием «Синсоцу», что в переводе с японского означает «выпускники, которые только завершили обучение в университете». Как правило, выпускников вузов считают ключевыми сотрудниками компании и только в них видят будущих руководителей [4]. Система «Синсоцу» также используется в Sony.

Большое внимание компания уделяет выпускникам, которые окончили престижные вузы, входящие во всемирно известную «Лигу плюща». По данным компании SHL, 45,4 % сотрудников, работающих в Sony, являются выпускниками элитных университетов⁶.

Sony относится к своим кандидатам, как к потенциальным клиентам, поэтому руководство компании старается использовать индивидуальный подход к каждому из них. Главным образом это отражается в том, что анкеты соискателей, которые по различным причинам не могут стать сотрудниками компании, не оставляют без внимания, каждому из них стараются дать обратную связь, если это возможно. Более того, человек, получивший отрицательный ответ от компании может высказать свое мнение о процессе приема

⁶ SHL: <https://www.shl.com/resources/by-type/whitepapers-and-reports/>

на работу. В результате это позволяет кандидату почувствовать свою значимость и побудить к повторной подаче своего резюме в будущем.

Следует подчеркнуть, что руководство компании Sony советует своим кандидатам отказаться от стандартного офисного стиля в одежде на собеседовании. Вместо этого рекрутеры хотят, чтобы соискатели подобрали то, что отражает их личность [3].

Представитель Sony Сацуки Шиннака заявил о том, что они хотят видеть индивидуальный образ и слышать собственные мнения и мысли соискателей, вместо клишированного ответа на вопрос, который они прочли в книге или на просторах интернета⁷.

Команда компании Sony считает, что стандартная форма собеседования не лучший вариант, поскольку это не позволяет кандидатам полностью раскрыться, вследствие чего были приняты меры по изменению формата. Индивидуальные интервью с кандидатами были заменены на семинары, создание дискуссионных групп и решение ситуационных задач. Шиннака считает, что подобные меры необходимы, так как это позволяет кандидату быть самим собой, разговаривать с руководством на равных, простыми словами без каких-либо формальностей. Идея проведения собеседования в более расслабленной обстановке позволяет по-настоящему узнать своих кандидатов и сделать процесс приема на работу относительно простым.

Говоря об отечественном опыте подбора персонала, важно отметить, что организации в нашей стране активно используют различные интернет-платформы для поиска работников. Ярким примером такой компании может стать Яндекс.

Яндекс находится в постоянном поиске новых сотрудников, поскольку требуется большое количество разработчиков со знаниями JavaScript, C++, Python, big data.

Приоритетной платформой для размещения информации о свободных вакансиях служит сайт Яндекс. Стоит отметить, что на сайте Яндекс соискателю, помимо заполнения стандартных полей в анкете, необходимо ответить на специальные вопросы, в зависимости от профиля вакансии: разработчикам предстоит написать краткий код, рекламщикам — ответить на несколько открытых вопросов, копирайтерам — творчески переработать текст⁸.

Собеседование состоит из нескольких этапов: экспресс-собеседование, онлайн-собеседование, очное собеседование.

В ходе первого этапа с соискателем проводят краткую беседу, которая позволяет сформировать

⁷ Sony Corporation: <https://www.sony.net/corporate/information/>

⁸ Работа в Яндекс: <https://yandex.ru/jobs>

первое впечатление о кандидате и перепроверить информацию, указанную в анкете. После этого менеджер высылает онлайн-тест, который требует обязательного прохождения.

Тест состоит из трех разделов: числового, вербального, логического и содержит в себе специальные вопросы, которые направлены на определение интеллектуальных способностей. Подобное испытание ожидает не всех кандидатов, как правило, тестирование используют только для тех вакансий, где количество откликов слишком велико. В данной ситуации, интеллектуальное тестирование является самым простым и эффективным способом отсеивания менее способных кандидатов [10].

Следует сказать, что Яндекс использует тест от разработчика Talent Q. Его главной особенностью является то, что набор вопросов и их сложность будет подстраиваться по каждого соискателя индивидуально.

Второй немаловажной особенностью Talant Q является невозможность ответить на тест наугад, поскольку он содержит большое количество вариантов ответов, их может быть от 7 до 25. Обычно это сбивает с толку кандидата, по той причине, что стандартные тесты предлагают максимально 3-4 ответа⁹.

Однако это не единственное испытание, которое существует в Яндекс. Если кандидат стремится получить место разработчика или программиста, то он не подвергается процедуре прохождения тестирования на оценку интеллектуальных способностей, однако ему необходимо пройти специальное оценочное мероприятие, разработанное для данных специалистов. Зада-

ние предполагает написание небольшого кода, то есть программу с несложным кодом.

Касательно онлайн-собеседования стоит сказать, что оно может проводиться в различных формах, более того, состав участников и их количество тоже могут различаться.

Онлайн-интервью могут содержать вопросы как общего характера, например, о ваших предпочтениях, пожеланиях, хобби, опыте, так и более конкретные, такие как решение задачи или выполнение технического задания [9].

Самым продолжительным и сложным этапом является проведение очного собеседования. В зависимости от того, на какую должность претендует кандидат, состав тем для очного собеседования будет варьироваться. Например, для разработчиков стандартно проводят 4-5 этапов очного собеседования, которые включают в себя ряд заданий, требующих написания кода, создание систем и их понимания. Самые суровые требования обычно предъявляют к программистам, на техническом интервью они должны продемонстрировать свои навыки программирования, а также общие теоретические знания.

На сегодняшний день разработано большое количество технологий, которые любая компания может применить на различных этапах подбора и расстановки кадров.

Изучение зарубежного и отечественного опыта подбора персонала показало, что методы и инструменты подбора персонала во всех странах разные, однако имеют и схожие моменты.

Обобщим представленный материал в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ систем подбора персонала

Модель системы подбора персонала	Общие черты	Особенности
Западная	<ul style="list-style-type: none"> – использование различных тестирований при отборе кандидатов; – применение современных технологий при отборе кандидатов; – четкая регламентация процесса подбора; – оценка навыков, которыми обладает соискатель; – детальный анализ резюме кандидата 	<ul style="list-style-type: none"> – детальное изучение кандидата: его компетенций, умений, личных качеств и заслуг; – серьезная процедура отбора; – продолжительный испытательный срок, который длится не менее 6 месяцев; – прохождение длительного испытательного срока не гарантирует официального трудоустройства, после его окончания
Восточная		<ul style="list-style-type: none"> – компания сначала нанимает персонал, а затем решает, где работа данного сотрудника будет наиболее эффективна; – каждый сотрудник в организации оценивается не по индивидуальному развитию, а по тому, какой вклад он привнес в коллективную работу и совокупную производительность компании;

⁹ Talant Q. Экспертная поддержка HR по оценке и развитию талантов: <https://talent-q.ru/products/>

Окончание таблицы 1

Модель системы подбора персонала	Общие черты	Особенности
		<ul style="list-style-type: none"> – компании стремятся привлечь лучших работников сразу после выпуска из учебного заведения; – особая система «Синсоцу». Основная идея — выпускники вузов являются ключевыми сотрудниками компании и только они могут стать будущими руководителями
Российская		<ul style="list-style-type: none"> – активное использование различных интернет-платформ для поиска работников; – зачастую собеседование имеют традиционную форму проведения; – собеседование может иметь большое количество этапов

Следует сказать, что многие крупные компании в России стараются перенять и внедрить методы, инструменты, технологии подбора персонала, которые активно используют в различных зарубежных компаниях.

Однако не стоит забывать, что стратегия подбора персонала должна выбираться в соответствии с культурными особенностями государства, менталитетом сотрудников, спецификой организации, поскольку не всегда стратегия,

которая дает положительный результат в зарубежных компаниях, поможет справиться с проблемами, существующими в отечественных компаниях.

Важно понимать, что выстраивание эффективного процесса подбора — это очень долгий и трудоемкий процесс, требующий создания эффективной поэтапной и структурированной системы, которая повлечет за собой затраты не только материальные, но и человеческие.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Anderson, N. Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes / N. Anderson, M. Born, N. Cunningham-Snell // In: Anderson N., Ones D. S., Sinangil H. K. & Viswesvaran C. Handbook of industrial, work, and organizational psychology. — London : SAGE, 2001. — Vol. 1. — P. 200–218. — URL: https://www.researchgate.net/publication/232430958_Recruitment_and_selection_Applicant_perspectives_and_outcomes (дата обращения 15.10.2021).
2. Shibato, H. International Human Resources Management of Japanese, American, and European Firms in Asia: The Roles of Headquarters and Subsidiaries / H. Shibato, A. Doyle. — URL: <https://ideas.repec.org/p/eab/microe/21893.html> (дата обращения 19.10.2021).
3. Salgado, J. Employee Selection in Europe: Psychotechnics and the Forgotten History of Modern Personnel Selection / J. Salgado, U. Hulsheger. — URL: https://www.researchgate.net/publication/259745887_Employee_Selection_in_Europe_Psychotechnics_and_the_Forgotten_History_of_Modern_Scientific_Personnel_Selection (дата обращения 21.10.2021).
4. Mirzaliyeva, S. S. Foreign experience of personnel selection / S. S. Mirzaliyeva, M. G. Khamidova // *Инновационная наука*. — 2016. — № 4-1 (16). — С. 2–14.
5. Blasco, R. D. Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo / R. D. Blasco // *Florianópolis*. — 2004. — Vol. 4. — № 1. — URL: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7549> (дата обращения 18.10.2021).
6. Yan, S. A Comparative Research on Japanese Employment System Based on the Theories of David Marsden, James C. Adeggen and Ronald P. Dore / Sun Yan // *Journal of Economics, Business and Management*. — 2015. — Vol. 3. — № 4. — URL: https://www.researchgate.net/publication/272908757_A_Comparative_Research_on_Japanese_Employment_System_Based_on_the_Theories_of_David_Marsden_James_C_Adeggen_and_Ronald_P_Dore (дата обращения 31.10.2021).
7. Азимов, Т. А. Зарубежный опыт рекрутмента / Т. А. Азимов, Л. Ю. Безнощук // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2018. — № 5-1. — С. 5–8.
8. Киселева, А. А. Проблемы найма и подбора персонала / А. А. Киселева, Ю. С. Масленникова // *Экономическая среда*. — 2018. — № 4. — С. 53–58.
9. Герасимов, Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса / Е. С. Герасимов // *Вестник УРАО*. — 2011. — № 2. — С. 79–86.
10. Зеленцова, С. Ю. Вопросы применения зарубежного опыта оценки персонала на российских предприятиях / С. Ю. Зеленцова // *Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности*. — 2019. — № 8. — С. 19–22.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Коркина Татьяна Александровна — доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Южно-Уральского государственного университета (национального исследовательского университета); профессор кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. kort2005@mail.ru

Зотова Елизавета Николаевна — магистрант кафедры менеджмента Южно-Уральского государственного университета (национального исследовательского университета), Челябинск, Россия. lizazotova45@gmail.com

REFERENCES

1. Anderson, N., Born, M., & Cunningham-Snell, N. Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran: Handbook of industrial, work, and organizational psychology. London, SAGE, 2001. Vol. 1, pp. 200–218. — URL: https://www.researchgate.net/publication/232430958_Recruitment_and_selection_Applicant_perspectives_and_outcomes (accessed 10/15/2021).
2. Hiromich Shibato, Andrew Doyle. International Human Resources Management of Japanese, American, and European Firms in Asia: The Roles of Headquarters and Subsidiaries. Available at: <https://ideas.repec.org/p/eab/microe/21893.html>, accessed 10.19.2021.
3. Jesus Salgado, Ute Hulsheger. Employee Selection in Europe: Psychotechnics and the Forgotten History of Modern Personnel Selection. Available at: https://www.researchgate.net/publication/259745887_Employee_Selection_in_Europe_Psychotechnics_and_the_Forgotten_History_of_Modern_Scientific_Personnel_Selection, accessed 21.10.2021.
4. Mirzaliyeva S. S., Khamidova M. G. Foreign experience of personnel selection. *Innovacionnaya nauka* [Innovative Science], 2016, no. 4-1 (16), pp. 12–14.
5. Ricardo Diego Blasco. Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Florianópolis*, 2004, vol. 4, no. 1, available at: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7549> (accessed 18.10.2021).
6. Sun Yan. A Comparative Research on Japanese Employment System Based on the Theories of David Marsden, James C. Adeggen and Ronald P. Dore. *Journal of Economics, Business and Management*, 2015, vol. 3, no. 4. Available at: https://www.researchgate.net/publication/272908757_A_Comparative_Research_on_Japanese_Employment_System_Based_on_the_Theories_of_David_Marsden_James_C_Adeggen (accessed 31.10.2021).
7. Azimov T. A., Beznoschuk L. Yu. Zarubezhnyj opyt rekrutmenta [Foreign recruitment experience]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and business: theory and practice], 2018, no. 5-1, pp. 5–8. (In Russ.).
8. Kiseleva A. A., Maslennikova Yu. Yu. Problemy najma i podbora personala [Problems of recruitment and selection of personnel]. *Ekonomicheskaya sreda* [Economic environment], 2018, № 4, pp. 53–58. (In Russ.).
9. Gerasimov E. S. Kriterii otbora, podbora i najma personala: otechestvennyj i zarubezhnyj opyt resheniya voprosa [Criteria for selection, selection and recruitment of personnel: domestic and foreign experience in resolving the issue]. *Vestnik URAO* [Bulletin of the URAO], 2011, no. 2, pp. 79–86. (In Russ.).
10. Zelentsova, S. Yu. Voprosy primeneniya zarubezhnogo opyta ocenki personala na rossijskih predpriyatiyah [Issues of application of foreign experience in personnel assessment at Russian enterprises]. *Strategiya predpriyatiya v kontekste povysheniya ego konkurentosposobnosti* [Enterprise strategy in the context of increasing its competitiveness], 2019, no. 8, pp. 19–22. (In Russ.).