

# **Трансформация практик подбора персонала: исторический опыт и современные цифровые технологии**

## **Transformation of recruitment practices: historical experience and modern digital technologies**

### **Воловик А.А.**

Бакалавр, Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение города Москвы колледж по подготовке социальных работников департамента труда и социальной защиты населения города Москвы

e-mail: sdcloud@mail.ru

### **Volovik A.A.**

Bachelor's Degree Student, State budgetary educational institution of the city of Moscow for the training of medical workers of the Department of Labor and Social Protection of the city of Moscow

e-mail: sdcloud@mail.ru

### **Аннотация**

В представленной статье подробно анализируется актуальность и стратегическая значимость внедрения современных методов поиска и подбора персонала в практическую деятельность российских компаний. Особое внимание уделено эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами, где традиционные методы постепенно вытесняются инновационными технологиями рекрутинга и оценки кандидатов. В ходе исследования выявлены ключевые инновационные способы подбора персонала, включая цифровые инструменты, автоматизированные системы оценки компетенций, а также методы психологического и социального тестирования, применяемые на практике. На основе системного анализа отмечены как положительные, так и отрицательные аспекты использования современных методов. Положительные стороны включают ускорение процесса найма, повышение точности соответствия кандидата требованиям вакансии, снижение человеческого фактора при оценке компетенций и формирование более динамичной кадровой политики. В то же время выявлены риски чрезмерной зависимости от автоматизированных систем, возможное искажение оценки личностных качеств кандидатов и снижение роли субъективной экспертизы менеджеров. В статье предложена усовершенствованная система выбора персонала, основанная на интеграции традиционных и инновационных методов. Особое внимание уделено комплексной оценке кандидатов с использованием многоуровневых критериев подбора, включающих профессиональные навыки, личностные качества, мотивацию и потенциал развития. В рамках исследования разработаны практические рекомендации по внедрению современных методов подбора персонала в российских компаниях, включая последовательность шагов, инструменты оценки и рекомендации по минимизации рисков, связанных с цифровизацией рекрутинга. Статья демонстрирует необходимость комплексного подхода к подбору персонала, сочетающего исторически сложившиеся практики и современные технологические решения, что способствует формированию конкурентоспособной и адаптивной организационной структуры. Полученные результаты могут быть использованы как в корпоративной практике управления персоналом, так и в дальнейших научных исследованиях, посвящённых развитию кадровых стратегий в условиях цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** персонал, поиск и подбор персонала, рекрутинг, методы оценки, инновационные подходы, цифровизация HR-процессов, факторы эффективности подбора.

### **Abstract**

This article provides a detailed analysis of the relevance and strategic importance of implementing modern personnel search and selection methods in the practical operations of Russian companies. Particular attention is paid to the evolution of approaches to human resource management, where traditional methods are gradually being replaced by innovative recruiting and candidate assessment technologies. The study identified key innovative personnel selection methods, including digital tools, automated competency assessment systems, and psychological and social testing methods used in practice. A systems analysis identifies both the positive and negative aspects of using modern methods. Positive aspects include accelerating the hiring process, increasing the accuracy of candidate matching, reducing the human factor in competency assessment, and developing a more dynamic HR policy. At the same time, the article identifies the risks of overreliance on automated systems, potential distortion in the assessment of candidates' personal qualities, and a diminished role for managers' subjective expertise. The article proposes an improved personnel selection system based on the integration of traditional and innovative methods. Particular attention is paid to a comprehensive assessment of candidates using multi-level selection criteria, including professional skills, personal qualities, motivation, and development potential. The study develops practical recommendations for implementing modern recruitment methods in Russian companies, including a sequence of steps, assessment tools, and recommendations for minimizing the risks associated with the digitalization of recruitment. Thus, the article demonstrates the need for a comprehensive approach to recruitment that combines historically established practices and modern technological solutions, thereby facilitating the development of a competitive and adaptive organizational structure. The results obtained can be used both in corporate HR management practices and in further research on the development of HR strategies in the context of digital transformation.

**Keywords:** personnel, personnel search and selection, recruiting, assessment methods, innovative approaches, digitalization of HR processes, factors of recruitment effectiveness.

В современных условиях управления предприятиями ключевым фактором достижения стратегических целей организации становится квалифицированный персонал. Исторически роль человеческого капитала в экономике и управлении организациями претерпевала значительные трансформации. Если в период промышленной революции XVIII–XIX вв. основной акцент делался на количественное восполнение рабочей силы для функционирования фабрик и заводов, а квалификация зачастую была вторичной, то к концу XX в. начался постепенный переход к формированию кадрового потенциала, ориентированного на профессиональные компетенции и способность к инновационной деятельности. В условиях постиндустриальной экономики компетентный и мотивированный сотрудник способен не только повысить эффективность работы организации, но и способствовать внедрению новых технологий, оптимизации процессов и формированию конкурентных преимуществ компании.

В этой связи особое значение приобретает системный подход к процессу отбора и подбора персонала, включающий не только оценку профессиональных навыков, но и анализ личностных качеств, мотивации и потенциала развития сотрудников. Исторически методы оценки персонала менялись вместе с эволюцией менеджмента: от простого наблюдения и рекомендаций в XIX–XX вв. до комплексных психологических тестов и современных цифровых систем управления персоналом в XXI в.

В научной и учебно-методической литературе вопросы поиска и подбора персонала получили достаточно широкое освещение. Значительный вклад в развитие теории и практики управления человеческими ресурсами внесли такие исследователи, как А.В. Барнякова [1], Т.А. Гребенюк [2], С.В. Иванова [3], рассматривавшие различные

аспекты кадрового менеджмента, методы оценки компетенций, психометрические и социально-психологические инструменты рекрутинга. Однако, несмотря на богатую базу теоретических знаний, современный рынок труда и ожидания соискателей претерпевают существенные изменения.

Если в прошлом основной мотив человека для трудовой деятельности заключался исключительно в получении финансового вознаграждения, то современный работник предъявляет более комплексные требования. Среди них — комфортные условия труда, гибкий график, возможности для профессионального и личностного роста, корпоративная культура, поддерживающая инновации и вовлеченность. Эти изменения имеют историческую и социально-культурную основу: с расширением прав трудящихся, развитием системы образования и цифровизации общества меняются и приоритеты работников, формируя новые стандарты ожиданий от работодателей.

Следовательно, знания и методические подходы, разработанные даже десять лет назад, уже не обеспечивают достаточной эффективности современного управления кадрами. Появление новых инструментов оценки компетенций, цифровых технологий рекрутинга и интегрированных систем управления персоналом требует постоянного обновления научной базы и внедрения новых идей. Исторически это отражает эволюцию управления трудовыми ресурсами — от массового найма без учета личностных характеристик к стратегическому управлению человеческим капиталом, ориентированному на индивидуальные способности и корпоративные цели, что обуславливает необходимость непрерывного изучения современных тенденций в области поиска и подбора персонала, а также адаптации организационных практик к изменяющимся ожиданиям работников и условиям рынка [7].

Целью настоящей статьи является комплексное исследование современных методов подбора персонала, выявление ключевых проблем, возникающих в процессе кадрового отбора, а также разработка практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности этих процессов. Достижение указанной цели требует решения нескольких взаимосвязанных задач, включающих анализ факторов, влияющих на отбор сотрудников, систематизацию существующих критериев и методов оценки кандидатов, а также разработку предложений по совершенствованию практики подбора персонала с учетом исторических и современных тенденций.

Принятие решения о трудоустройстве нового сотрудника всегда было критически важным этапом функционирования организации. Исторически этот процесс развивался от формального набора рабочих для массовых производств эпохи промышленной революции до стратегического управления человеческими ресурсами в современных компаниях. В практическом плане исходы этого решения могут быть двух типов: организация получает квалифицированного сотрудника, способного продуктивно выполнять задачи и способствовать развитию компании, либо же кандидат не соответствует требованиям должности, что влечет за собой дополнительные расходы, снижение производительности и потенциальное негативное влияние на коллектив. История показывает, что ошибки в отборе кадров нередко приводили к значительным экономическим потерям и снижению конкурентоспособности предприятий.

Эффективность процесса подбора персонала во многом определяется правильно выбранными критериями оценки кандидатов. В большинстве организаций формируется индивидуальный набор показателей, включающий уровень образования, профессиональную квалификацию, опыт работы, возраст, навыки работы с современными информационными технологиями, мобильность и другие характеристики. Исторически акценты на этих критериях менялись: если в XIX–XX вв. приоритет отдавался физической выносливости и формальной квалификации, то в условиях постиндустриальной экономики важнейшими стали гибкость, способность к обучению, аналитическое мышление и коммуникативные навыки. На основании выбранных критериев производится первичная фильтрация претендентов, что позволяет организации отсеивать неподходящих кандидатов еще

на раннем этапе рекрутинга, снижая риски неправильного найма и повышая точность соответствия сотрудников требованиям компании [5].

Современный подбор персонала представляет собой комплексную и стратегически значимую деятельность, объединяющую исторически выработанные принципы отбора и инновационные подходы, направленные на формирование высококвалифицированного и мотивированного кадрового потенциала, соответствующего целям развития организации.

Однако подобный подход имеет свои ограничения и потенциальные риски. Основная проблема заключается в неправильном выборе критериев отбора, что может привести к сокращению числа потенциально подходящих кандидатов и утрате ценных кадровых ресурсов. Исторический опыт показывает, что ошибки в установлении критериев часто приводили к неэффективной работе предприятий и снижению их конкурентоспособности. Причинами этих ошибок обычно становятся недостаточное понимание реальных потребностей организации, чрезмерная ориентированность на формальные показатели или использование устаревших стандартов оценки, не соответствующих современным условиям рынка труда.

Для повышения эффективности подбора персонала критически важно придерживаться ряда принципов при формулировании критериев. Принцип необходимости подразумевает, что каждый критерий должен прямо влиять на способность кандидата выполнять должностные обязанности. Принцип достаточности требует, чтобы набор критериев обеспечивал объективную оценку профессиональной компетентности. Принцип полноты предполагает, что выбранные показатели должны учитывать все ключевые аспекты — квалификацию, личностные качества и мотивацию соискателя. Соблюдение этих требований позволяет минимизировать субъективные ошибки в процессе отбора и формировать кадровый потенциал, соответствующий стратегическим целям организации.

Для эффективного подбора квалифицированных сотрудников организациям целесообразно опираться на рациональный подход к отбору рабочей силы, основанный на системном анализе потребностей и возможностях рынка труда. Исторически одним из эффективных способов формирования кадрового резерва было сотрудничество с образовательными учреждениями и привлечение выпускников целевых программ обучения. Молодые специалисты, получившие актуальные знания в рамках недавно освоенной образовательной программы, обладают не только свежим взглядом на профессиональные задачи, но и высокой мотивацией к применению современных методов работы. Долгосрочные партнерские связи с учебными заведениями позволяют компаниям формировать устойчивый поток квалифицированных кадров, способных быстро адаптироваться к корпоративной среде и вносить инновации в рабочие процессы [8].

При выборе методов и инструментов поиска кандидатов необходимо учитывать специфику деятельности компании, финансовые возможности, количество и тип вакансий, а также срочность их заполнения. Организациям важно учитывать как внутренние ресурсы, так и возможности внешнего рынка труда, применяя комбинированный подход, включающий как традиционные, так и современные методы рекрутинга, что может включать публикацию вакансий на специализированных платформах, использование профессиональных социальных сетей, проведение целевых карьерных мероприятий, а также внедрение цифровых инструментов для автоматизированной оценки компетенций кандидатов. Такой комплексный подход позволяет организациям адаптировать стратегию подбора персонала к динамично меняющейся экономической и социальной среде, повышая качество и эффективность кадровых решений.

Рациональный подход к подбору персонала выходит за рамки простого поиска подходящего кандидата и предполагает стратегическое планирование кадровых ресурсов с учетом долгосрочных потребностей организации. Исторически задачи управления человеческими ресурсами трансформировались от элементарного распределения рабочей силы в индустриальную эпоху к формированию системного и стратегически ориентированного подхода, обеспечивающего устойчивое развитие компании. Такой подход

позволяет минимизировать текучесть кадров, повысить производительность труда и создать основу для адаптации предприятия к изменяющимся экономическим и социальным условиям. В условиях цифровизации и глобализации именно системный, рациональный подбор персонала становится ключевым фактором формирования конкурентоспособного и адаптивного человеческого капитала.

При отборе сотрудников крайне важно придерживаться принципов, обеспечивающих максимально объективную оценку потенциала кандидата и подбор наиболее подходящего специалиста для конкретной должности. Рациональный подход к отбору предполагает комплексное рассмотрение не только профессиональных навыков соискателя, но и его личностных качеств, мотивации, опыта и потенциала для дальнейшего развития. Ниже представлена детализированная интерпретация ключевых принципов рационального отбора персонала:

**1. Принцип учета конкретной ситуации.** При найме необходимо учитывать специфику текущих условий в организации, включая корпоративную культуру, структуру подразделений, характер выполняемых задач и общую стратегию компании. Исторические примеры показывают, что высококвалифицированный специалист может оказаться неэффективным, если его профессиональные или личностные качества не соответствуют конкретной ситуации и требованиям организационной среды.

**2. Принцип сочетания опыта и свежих идей.** Эффективная кадровая политика требует балансировки между молодыми специалистами, обладающими современными знаниями и инновационным мышлением, и опытными сотрудниками, способными справляться с нестандартными и сложными ситуациями. Исторически именно сочетание новаторского подхода и профессиональной экспертизы обеспечивало предприятиям устойчивость к экономическим кризисам и технологическим изменениям, создавая одновременно инновационную и стабильную корпоративную среду.

**3. Принцип компенсации.** Иногда сотрудники, демонстрирующие отдельные слабые стороны — например, нестабильную дисциплину или ограниченный опыт работы в определенных процессах — могут представлять стратегическую ценность для компании благодаря уникальным навыкам, вкладу в ключевые проекты или высокому потенциалу. В таких случаях рационально идти на определенные уступки, чтобы сохранить ценные кадры, особенно если их компетенции способствуют реализации долгосрочных целей организации.

**4. Принцип перспективности.** Сотрудники, проявляющие стремление к постоянному обучению, повышению квалификации и развитию профессиональных компетенций, обладают высоким потенциалом для долгосрочной ценности в организации. Такие кандидаты способны адаптироваться к новым условиям, внедрять инновации и поддерживать корпоративную стратегию в условиях технологических и экономических изменений. Исторически организации, системно поддерживавшие развитие сотрудников, демонстрировали большую устойчивость и конкурентоспособность на рынке.

**5. Принцип соответствия личностных качеств.** Важным критерием отбора являются нравственные и деловые качества кандидата, его способность к командной работе, коммуникативные навыки и личная харизма. Соответствие этих характеристик корпоративной культуре и требованиям конкретной должности обеспечивает гармоничное взаимодействие внутри коллектива и повышает эффективность выполнения профессиональных задач. Исторические исследования показывают, что успешные организации всегда уделяли внимание не только квалификации сотрудников, но и их личностной совместимости с коллективом.

Рациональный подход к подбору персонала представляет собой не только инструмент решения текущих кадровых задач, но и стратегический механизм формирования устойчивого, мотивированного и квалифицированного человеческого капитала, способного обеспечивать долгосрочное развитие и конкурентоспособность организации в меняющейся экономической и социальной среде.

Соблюдение указанных принципов рационального отбора позволяет организации формировать устойчивую, продуктивную и адаптивную команду, минимизировать ошибки при найме и повышать общую эффективность работы персонала. Исторический анализ показывает, что организации, системно применявшие принципы отбора и развития сотрудников, демонстрировали более высокую устойчивость к экономическим кризисам и технологическим изменениям, а также способствовали долгосрочному росту корпоративного потенциала. Современные условия цифровизации и глобализации экономики лишь усиливают значение этих принципов, а их интеграция с цифровыми методами оценки компетенций, психометрическими тестами и системами мониторинга позволяет создать комплексную стратегию подбора персонала, соответствующую требованиям современного рынка труда.

При организации процесса подбора крайне важно учитывать специфику должности, на которую ищется кандидат. Метод отбора должен соответствовать профессиональным навыкам и личностным качествам соискателя. Например, харизматичный и коммуникабельный специалист может быть неэффективен на рутинной офисной позиции, но способен стать выдающимся представителем компании, лицом бренда или ключевым сотрудником клиентского отдела. В этом контексте философия рационального отбора персонала играет стратегическую роль: она позволяет не только оптимизировать внутренние кадровые процессы, но и интегрировать подбор сотрудников в долгосрочную бизнес-стратегию организации, обеспечивая соответствие кадровой политики корпоративным целям.

Выбор сотрудников является одним из ключевых элементов управления любой организацией. Для достижения оптимального соответствия кандидатов требованиям должности применяются разнообразные методы и технологии поиска, оценки и отбора персонала. При этом подбор квалифицированного сотрудника нельзя рассматривать как полностью формализованный и универсальный алгоритм: каждый случай требует индивидуального подхода, учитывающего особенности организации, специфику вакансии и потенциал кандидата. На основе анализа современных практик и исторического опыта были разработаны рекомендации по совершенствованию методов подбора персонала с целью повышения эффективности кадровых решений.

Среди современных методов подбора персонала выделяются следующие:

**1. Headhunting.** Этот метод является одним из наиболее популярных инструментов поиска специалистов, особенно редких по профилю. Платформы, предоставляющие услуги хэдхантинга, позволяют организации оперативно отсеивать неподходящих кандидатов на основании заданных параметров и критериев. Преимущество метода заключается в возможности быстрого поиска квалифицированных профессионалов с уникальными компетенциями. Основной недостаток — высокая динамичность рынка: большое количество резюме делает процесс отбора трудоемким, а к моменту анализа данные о кандидатах могут устареть, что снижает оперативность принятия кадровых решений. Исторически данный метод берет начало в корпоративных практиках крупных предприятий конца XX г., когда стратегический поиск редких специалистов стал ключевым для технологического и конкурентного развития компаний.

**2. Фриланс.** Рынок удаленной работы предоставляет широкие возможности для поиска высококвалифицированных специалистов, способных выполнять задачи дистанционно с высоким уровнем качества. Фрилансеры обладают гибкостью, что позволяет организациям оперативно привлекать ресурсы под конкретные проекты. Однако ограничением данного подхода является непостоянная занятость таких сотрудников, что делает их менее пригодными для задач, требующих долгосрочной вовлеченности и интеграции в корпоративные процессы. В историческом контексте развитие фриланс-рынка связано с цифровизацией экономики и глобализацией трудовых ресурсов, что позволяет компаниям эффективно распределять компетенции вне традиционной организационной структуры.

**3. Рекрутинг.** Этот традиционный метод позволяет привлекать сотрудников для стандартных должностей, на которых востребованы распространенные профессиональные навыки. Размещение вакансий на специализированных веб-площадках обеспечивает доступ к широкому кругу потенциальных кандидатов, соответствующих базовым требованиям компании. Среди недостатков — значительные затраты на работу рекрутеров и менеджеров по подбору персонала, а также возможные задержки при обработке большого потока откликов. Исторически рекрутинг развивался параллельно с формированием кадровых служб в крупных организациях, начиная с индустриальной эпохи, когда систематизация процессов найма позволяла поддерживать производственную эффективность.

Выбор метода подбора персонала должен базироваться на анализе целей организации, специфики вакансии и профессионального профиля кандидатов. Интеграция различных инструментов, включая цифровые платформы, прямой поиск специалистов и гибкие модели занятости, позволяет создавать адаптивную и эффективную систему кадрового обеспечения. Такая система способна удовлетворять как текущие потребности компании, так и стратегические цели, обеспечивая формирование высококвалифицированного и мотивированного человеческого капитала, который является основой конкурентоспособности и устойчивого развития современной организации.

Для повышения эффективности процесса подбора персонала целесообразно интегрировать различные методы и инструменты, опираясь на принципы рационального отбора. Исторический опыт управления человеческими ресурсами демонстрирует, что наиболее успешные организации сочетали традиционные и инновационные подходы, адаптируя кадровую политику к социальным, экономическим и технологическим изменениям. В современных условиях это подразумевает разработку комплексной стратегии, которая объединяет прямой поиск кандидатов, цифровые платформы, рекрутинг и гибкие модели занятости.

Во-первых, важно сочетать методы прямого поиска, цифровые платформы и традиционный рекрутинг с учетом специфики вакансии и профессионального профиля требуемого специалиста. Для редких и узкоспециализированных кадров целесообразно использовать headhunting, который исторически возник как инструмент стратегического поиска ключевых специалистов в крупных корпорациях конца XX в. Для стандартных должностей наиболее эффективен классический рекрутинг, позволяющий привлекать широкий круг кандидатов через веб-платформы и кадровые агентства. Для выполнения краткосрочных или проектных задач оптимально применять платформы фрилансеров, которые обеспечивают гибкость и оперативное привлечение профессионалов. Такое сочетание методов позволяет организации оптимизировать затраты на подбор, ускорить процесс найма и повысить точность соответствия кандидатов требованиям компании.

Во-вторых, при интеграции методов необходимо учитывать индивидуальные качества кандидатов и соответствие корпоративной культуре. Принцип учета конкретной ситуации и принцип соответствия личностных характеристик помогают определить, какой инструмент подбора будет наиболее эффективным для каждого соискателя. Например, харизматичный и коммуникабельный сотрудник проявит наибольшую результативность при прямом поиске на позиции представителя компании или лидера клиентского отдела, тогда как аналитически ориентированный специалист будет лучше подходить для стандартных вакансий через платформы рекрутинга, где можно более детально оценить профессиональные компетенции. Исторический анализ показывает, что организации, учитывавшие личностные и профессиональные качества при распределении сотрудников, достигали более высокой стабильности и эффективности работы команд.

В-третьих, рациональный подход предполагает создание системы оценки кандидатов, основанной на сочетании объективных и субъективных критериев. К объективным показателям относятся образование, опыт работы, профессиональные навыки; к субъективным — мотивация, потенциал развития, способность к профессиональной гибкости и адаптации. Применение цифровых инструментов, таких как тесты на

компетенции, психологические и поведенческие оценки, позволяет минимизировать влияние человеческого фактора, повысить достоверность результатов и обеспечить системность процесса подбора. Эти методы развивались параллельно с внедрением информационных технологий в кадровые службы и постепенно формировали современный цифровой рекрутинг.

Наконец, интеграция различных методов подбора должна сопровождаться постоянным мониторингом и адаптацией практики. Регулярная оценка эффективности инструментов, анализ успешности найма, обратная связь от новых сотрудников и сравнительный анализ показателей производительности позволяют корректировать стратегию подбора кадров. Такой динамический подход обеспечивает долгосрочное соответствие кадрового состава стратегическим целям организации, а также поддерживает адаптивность компании к меняющимся социально-экономическим условиям. Исторически предприятия, системно применявшие мониторинг и адаптацию кадровых практик, демонстрировали более высокую устойчивость и конкурентоспособность на рынке.

Комбинированный подход к подбору персонала, основанный на рациональных принципах отбора и адаптивной интеграции методов, позволяет формировать высококвалифицированный, мотивированный и перспективный кадровый потенциал, способный поддерживать и развивать организацию в условиях динамичной и конкурентной экономики современности. Исторически практика управления человеческими ресурсами эволюционировала от простого распределения рабочей силы в индустриальную эпоху до сложных стратегических систем отбора, способных учитывать как профессиональные компетенции, так и личностные характеристики сотрудников.

Анализ литературных источников показывает, что определение термина «подбор персонала» в научной и практической литературе варьируется. Одни исследователи рассматривают его как концепцию целенаправленных и систематизированных операций, осуществляемых в рамках определенной организационной структуры и регламентированных корпоративными процедурами [4]. Другие авторы трактуют подбор персонала как процесс поиска и привлечения людей, которые не только готовы трудиться, но и разделяют корпоративные ценности, способны адаптироваться к специфике компании и вносить вклад в достижение стратегических целей организации [9]. Такое разнообразие трактовок отражает эволюцию кадровых практик от формальной стандартизации к более гибким и ориентированным на человеческий капитал подходам.

Современные методы подбора персонала претерпели значительные изменения, особенно в условиях глобальных вызовов, таких как пандемия COVID-19. Массовый переход на удаленную работу, усиление роли цифровых технологий и глобальная мобильность кадров создали новые возможности для поиска и найма специалистов. Появились специализированные платформы для дистанционного рекрутинга, инструменты цифровой оценки компетенций, а также более тщательно сформированные критерии, позволяющие работодателям комплексно оценивать как профессиональные, так и личностные характеристики кандидатов. Исторический анализ показывает, что трансформация методов подбора персонала всегда шла рука об руку с технологическим прогрессом и изменениями в экономической и социальной среде.

Подбор персонала представляет собой сложный и ответственный процесс, требующий умения сбалансировать требования организации и интересы кандидата. Он включает оценку профессиональных навыков, анализ мотивации, личностных качеств, потенциала развития и способности сотрудника адаптироваться к корпоративной культуре. Такая комплексность обусловлена необходимостью формирования кадрового резерва, который не только закрывает текущие вакансии, но и обеспечивает устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе. Исторически организации, применявшие системный подход к подбору сотрудников, демонстрировали более высокую стабильность, способность к инновациям и успешную адаптацию к изменениям рынка.

В современных условиях эффективный подбор персонала становится ключевым инструментом управления человеческими ресурсами, способным обеспечивать не только оперативное закрытие вакансий, но и формирование команды, готовой к инновациям, стратегическому развитию и адаптации к быстро меняющейся деловой среде. Использование комплексной стратегии, включающей сочетание традиционных методов рекрутинга, прямого поиска специалистов, цифровых платформ и инструментов психометрической оценки, позволяет создавать кадровую систему, соответствующую долгосрочным целям организации и повышающую её конкурентоспособность.

### Литература

1. Барнякова А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / А.В. Барнякова // Science Time, 2014. – № 4. 20-29 с.
2. Гребенюк Т.А. Подбор персонала и рекрутинг / Т.А. Гребенюк // Молодой ученый. – 2016. № 11. 682-691 с.
3. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. 269 с.
4. Иванова С.П. Оценка компетенций сотрудников на разных уровнях управления / А.И. Мясоедов, С.П. Иванова // Журнал социологических исследований. – 2022. – Т. 7, № 1. – С. 17-27. – EDN YUVXFH.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. // 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: Инфра-М, 2010. 695 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька. // Вид-ня 2-ге, перероб. й доп. – К.: Кондор, 2005. 308 с.
7. Мясоедов А.И. Концептуальные основы сущности и содержания понятия «Управление персоналом» / А.И. Мясоедов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 1(41). – С. 93-99. – EDN ASHRSR.
8. Мясоедов А.И. Перспективы и внедрения контроллинга как инструмента управления предприятием / А.И. Мясоедов // Грани познания. – 2020. – № 2(67). – С. 39-45. – EDN MQCUDL.
9. Мясоедов А.И. Формирование инновационной модели проектного финансирования в современных условиях / А.И. Мясоедов // Студенческий электронный журнал СтРИЖ. – 2020. – № 3(32). – С. 124-127. – EDN QWRPON.
10. Радостева М.В. К вопросу о производительности труда / М.В. Радостева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 268-272. – DOI 10.18413/2411-3808-2018-45-2-268-272. – EDN USCRQQ.