

**Топанова Г.Т.<sup>1</sup>, Касымжанова А.А.<sup>2</sup>,  
Ахметжанова М.Б.<sup>3</sup>, Абдирахманова Я.С.<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>доктор PhD психологии, e-mail: topanova2107@gmail.com

<sup>2</sup>кандидат психологических наук, e-mail: a.kassymzhanova@turan-edu.kz

<sup>3</sup>магистр психологии, e-mail: manar\_ab@mail.ru

<sup>4</sup>магистр психологии, e-mail: yadykar@yahoo.com

Университет Туран, Казахстан, г. Алматы

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА  
В ПОЛИКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ**

Для профессионального коллектива важно, чтобы каждый человек занимал правильную должность в организации, чтобы получить компетентное сопровождение труда в соответствии со способностями и специализациями, чтобы это помогло организации достичь заранее поставленных целей.

В статье рассматриваются психологические методы отбора персонала в организации: стадии отбора персонала, методики оценки персонала. Сложный процесс отбора персонала, который требует большого внимания и правильности определения всех функций, обосновывается теоретическими и исследовательскими данными.

Теоретико-методические аспекты отбора и найма были освещены в работах ученых Chaudhuri K.K., Huffcut, A.I., Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., А.П. Егоршина, С.И. Самыгина, А.Я. Кибанова и др., обогативших теорию и практику обеспечения предприятия кадрами. Приводятся практические примеры, как производится отбор персонала в реальных условиях, анализируются плюсы и минусы, допускаемые руководителями. Рассматриваются стадии и процедуры отбора и отбора персонала. Проведено исследование с целью определения современных психологических методов отбора персонала, наиболее часто применяемых в государственных учреждениях с различным национальным составом.

Выявлены возможности биографического метода как инструмента оценки, применяемые организациями при оценке кандидатов. Обосновывается принцип поведенческой последовательности в прошлом, который является предиктором будущего поведения. Сведения о прошлых событиях и поведении, отражающие личностные качества, установки, опыт, интересы, навыки и способности, культурные привычки, объясняются с точки зрения прогностических параметров общей производительности. Раскрывается значение психологических методов отбора для определения уровня квалификации работников и их знаний.

**Ключевые слова:** отбор и расстановка персонала, стадии отбора персонала, оценка персонала, источники отбора кадров, инструменты оценки, биографический метод, поликультурная среда.

Topanova G.T.<sup>1</sup>, Kassymzhanova A.A.<sup>2</sup>,  
Akhmetzhanova M.B.<sup>3</sup>, Abdрахmanova Y.S.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PhD, e-mail: topanova2107@gmail.com

<sup>2</sup>Candidate of psychological sciences, e-mail: a.kassymzhanova@turan-edu.kz

<sup>3</sup>Master of Psychology, e-mail: manar\_ab@mail.ru

<sup>4</sup>Master of Psychology, e-mail: yadykar@yahoo.com

University of Turan, Kazakhstan, Almaty

**Psychological methods in personnel recruitment processes**

It is highly important for a professional team to have each person in the right position in the organization in order to be able to receive competent support in accordance with their abilities and specializations, so that this helps the organization achieve its predetermined goals.

The article discusses the psychological methods in personnel placement organization process within a company through looking into the stages of personnel selection and staff assessment. A complex recruitment process that requires great attention and correct determination of all functions is described from a scientific point of view based on research data.

The theoretical and methodological aspects of selection and hiring processes are highlighted in the works of several other scientists Chaudhuri K.K., Huffcut A.I., Podsakoff N.P., Whiting, S.W., Pod-

sakoff P.M., A.P. Egorshina, S.I. Samygina, A.Ya. Kibanova et al. who have enriched the theory and practice of personnel management.

Practical examples are given of how personnel selection is carried out under real conditions, the pros and cons allowed by managers are analyzed. The stages and procedures for personnel selection are considered. A study was conducted to determine the modern psychological methods of personnel assessment that are most frequently used in public service institutions with different national background when selecting candidates.

The possibilities of the biographical method as an assessment tool used by organizations in assessing candidates are revealed. The principle of past behavioral sequence which is at the same time a predictor of future behavior is substantiated. Information about past events and behavior, reflecting personal qualities, attitudes, experience, interests, skills and abilities and cultural peculiarities are explained in terms of prognostic parameters of overall productivity. The importance of psychological selection methods to determine employees' qualification level and their knowledge is revealed.

**Key words:** personnel assessment, personnel assessment, assessment sources, tools, biographical method, multicultural environment.

Топанова Г.Т.<sup>1</sup>, Касымжанова А.А.<sup>2</sup>,  
Ахметжанова М.Б.<sup>3</sup>, Абдирахманова Я.С.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PhD, e-mail: topanova2107@gmail.com

<sup>2</sup>психология ғылымдарының кандидаты, e-mail: a.kassymzhanova@turan-edu.kz

<sup>3</sup>психология магистрі, e-mail: manar\_ab@mail.ru

<sup>4</sup>психология магистрі, e-mail: yadykar@yahoo.com

Тұран университеті, Қазақстан, Алматы қ.

### Саяси-мәдени ортада персоналды іріктеудің психологиялық әдістері

Кәсіби ұйым үшін әрбір адам қабілеттері мен мамандандырылуына сәйкес, еңбекті күзіретті сүйемелдеуді алу үшін ұйымда нақты қызмет атқаруы маңызды, осылайша бұл ұйымға алдын ала қойылған мақсаттарына жетуге көмектеседі.

Мақалада ұйымда персоналды іріктеудің психологиялық әдістері қарастырылады: персоналды іріктеу сатылары, персоналды бағалау әдістемесі. Персоналды іріктеу күрделі процесс, бұл үлкен назар аударуды және барлық функцияларды дұрыс анықтауды талап ететін, зерттеу деректеріне негізделген ғылыми көзқарас тұрғысынан сипатталады.

Іріктеудің және жалдаудың теориялық-әдістемелік аспектілері бірқатар ғалымдардың жұмыстарында жарық көрді. Chaudhuri K.K., Huffcut, A.I, Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P. M., A.P. Egorshina, S.I. Samygina, A.Ya. Kibanova және т.б. кәсіпорынды кадрлармен қамтамасыз етуде теориясы мен тәжірибесін байытқан. Нақты жағдайларда персоналды іріктеу қалай жүргізу керектігіне практикалық мысалдар келтіріледі, басшылар рұқсат беретін артықшылықтары мен кемшіліктері талданады. Персоналды іріктеу процесі мен сатылары қарастырылады. Әр түрлі ұлттық құрамы бар мемлекеттік мекемелерде жиі қолданылатын персоналды іріктеудің қазіргі заманғы психологиялық әдістерін анықтау мақсатында зерттеу жүргізілді.

Кандидаттарды бағалау кезінде ұйымдарда қолданатын өмірбаяндық әдістің бағалау құрал ретінде мүмкіндігі анықталды. Болашақ мінез-құлықтың предикторы болып табылатын өткен мінез-құлық реттілігінің принципі негізделеді. Тұлғалық қасиеттерін, ұстанымдарын, тәжірибесін, мүдделерін, дағдылары мен қабілеттерін, мәдени әдеттерін көрсететін өткен оқиғалар мен мінез-құлық туралы мәліметтер жалпы өнімділіктің болжамдық параметрлері тұрғысынан түсіндіріледі. Қызметкерлердің біліктілік деңгейін және олардың білімін анықтау үшін іріктеудің психологиялық әдістерінің маңызы ашылады.

**Түйін сөздер:** кадрларды іріктеу және орналастыру, кадрларды іріктеу кезеңдері, кадрларды бағалау, кадрларды іріктеу көздері, бағалау құралдары, өмірбаяндық әдіс, көп мәдениетті орта.

### Введение

Отбор персонала является одним из наиболее важных процессов в изучении человеческого поведения, поскольку он определяет эффективность многих других вопросов управления человеческими ресурсами (например, обучение,

производительность и культура). С этой точки зрения отбор персонала – это процесс принятия решений, и его главная цель – прогнозировать будущие результаты деятельности потенциальных сотрудников. Для достижения этой цели при отборе персонала определяются индивидуальные требования к выполнению работы и ис-

пользуются различные процедуры оценки, в том числе тесты на когнитивные способности, собеседования, тесты на профессиональную компетентность, ситуационные суждения, опыт работы, биографические и справочные проверки. Используя наилучшую комбинацию предикторов, в настоящее время отбор научного персонала способен прогнозировать и объяснять более 60% различий в производительности труда на основе индивидуальных различий (Campion, Outtz, Zedeck, Schmidt, Kehoe, Murphy, Guion, 2001:149-185). Важной задачей является отбор необходимого персонала для организации, который сможет качественно выполнять свою работу и способствовать развитию предприятия. Когда каждое рабочее место будет занято соответствующим сотрудником, эта задача будет выполнена.

Исследователи изучали процесс отбора и размещения персонала, и каждый из них предлагает свое определение. Кибанов А.Я. отбор и размещение персонала понимает как «рациональное распределение сотрудников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочими местами в соответствии с принятой системой разделения и кооперацией труда, принятой в организации, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы» (Кибанов, 2012: 334-335). Егоршин А.П. набор персонала видит, как процесс отбора подходящих кандидатов на свободные рабочие места из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии (Егоршин, 2009: 49).

### Основная часть

Определяющей задачей кадровой работы является формирование структур управления, определение качественной и количественной потребности в персонале на данный период и перспективу. Руководитель службы персонала должен производить расчет потребности в персонале по категориям работников. Отбор персонала состоит из следующих элементов: расчет потребности в работниках, модели рабочих мест, профессиональный отбор, формирование резерва персонала. Главную функцию, которую должна осуществлять кадровая система – планирование, анализ и прогнозирование потребности в персонале. Отбор персонала – это процесс выбора подходящих кандидатов для вакантных рабочих мест из существующего резерва кандидатов на рынке труда и на предприятии (Лука-

шевич, 2016: 311). Выбор персонала – сложный процесс, который требует большого внимания и правильности формулирования всех процедур. Впервые научные подходы к решению этого вопроса начали использоваться примерно в 1900 году, когда принципы и методы психологии были применены к кадровым решениям в Европе и США (Vinchur, Koppes, Bryan, 2012). В связи с этим, как отметили Vinchur & Koppes Bryan, достижения в этой области тесно связаны с достижениями в процедурах оценки и измерения, а также в статистических разработках.

Когда в организации возникает потребность в работниках, необходимо искать новых сотрудников. Основная задача, которую решает руководитель, это где и как найти хорошего сотрудника, чтобы он полностью отвечал всем требованиям для конкретной позиции. Многие организации уделяют мало времени отбору персонала, поскольку они руководствуются только одной целью: скоростью и минимальными затратами. Но эта ошибка не должна допускаться руководителем. В результате таких действий могут возникнуть проблемы: нарушение трудовой дисциплины, ухудшение качества выполняемой работы, конфликты в команде, потеря эффективности и т. д. Все эти проблемы оказывают негативное влияние на предприятие, и чтобы предотвратить это, необходимо грамотно и эффективно организовать процесс отбора.

При наборе персонала необходимо определить, какие источники будут использоваться для привлечения кандидатов на вакантные должности. Внутренний набор персонала позволяет снизить расходы на поиск персонала, также работники смогут получить повышение по служебной лестнице. Но из-за ограничения возможности для выбора персонала сложно выбрать подходящего работника для конкретной должности. Выдвижение кого-то из работников на вышестоящую должность у остальных работников организации может вызвать неодобрение и привести к возникновению конфликтов. К источникам внешнего отбора персонала относятся: рекомендации работников организации, средства массовой информации, сотрудничество с высшими учебными заведениями, центры занятости, кадровые агентства, рекрутинговые компании. Данный источник предоставляет широкий выбор кандидатов, благодаря этому можно найти подходящего по всем требованиям претендента. Такой работник будет обладать новыми идеями, которые будут способствовать развитию предприятия. Внешний отбор является

ся затратным для организации, т.к. у нового сотрудника будет длительный период адаптации. Для найма персонала необходимо использовать внешние и внутренние источники, благодаря внешнему источнику организация получит новых компетентных сотрудников, а внутренняя обеспечит продвижение сотрудников по карьерной лестнице.

Процесс отбора персонала включает в себя три стадии: 1. Определение требований к кандидату на вакантную должность. Перечень требований к кандидату определяет, каким образованием, квалификацией, профессиональным опытом должен обладать претендент для данной должности. 2. Привлечение кандидатов. Для привлечения кандидатов организация использует

ет внешние и внутренние источники отбора персонала. 3. Отбор кандидатов (Chaudhuri, 2010); (Podsakoff, Whiting, 2011).

Для отбора кандидатов проводится отборочное собеседование, тщательно изучаются анкетные данные претендентов, рекомендации, кандидаты проходят профессиональное и психологическое тестирование. Отбор кандидатов при приеме на работу осуществляется с помощью оценки персонала. 4. Принятие решения (Гордиенко, 2014:18-22). Из всех имеющихся кандидатов выбирается наилучший, который полностью подходит для данной должности. Стадии процедуры подбора и отбора персонала по Гордиенко Ю.Ф. содержат этапы и выглядят согласно рисунку 1.

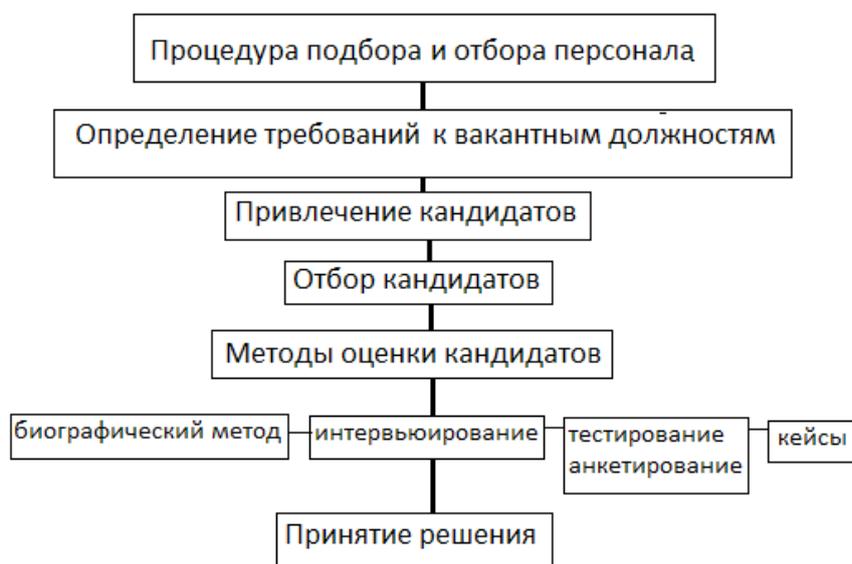


Рисунок 1 – Стадии процедуры подбора и отбора персонала

Основные методы оценки персонала:

- биографический метод;
- изучение личных данных сотрудника или кандидата на вакантную должность;
- интервью-беседа с кандидатом, менеджер задает вопросы и получает необходимую информацию о кандидате;
- тестирование с помощью специальных тестов, определяется уровень профессиональных знаний и навыков кандидата;
- анкетирование – кандидату предоставляется оценочная анкета, которая содержит ряд вопросов, на которые должен ответить кандидат. Это наиболее распространенный количественный метод;

– анализ конкретных ситуаций (кейсы), моделирование конкретной производственной ситуации. Задача сотрудника – проанализировать и подготовить предложения по её разрешению (Edwin, Flippo 1984); Huffcut, A.I. (2010); (Jeffery, Hallet, 1986); (Schmidt, Hunter, 1998).

Если смотреть на процессы отбора и отбора кадров с точки зрения сегодняшнего дня, не последнюю роль играет сейчас активность человека в социальных сетях, таких как Twitter, позволяет «встречаться» с потенциальными кандидатами разными способами: через общие связи, через общие темы для обсуждения и потому, что соискателям легко связаться с подходящими людьми. Четверть британских компаний наби-

рают персонал через профессиональные сетевые сайты, такие как LinkedIn (CIPD 2015) (Podsakoff, 2011: 310-326). Деятельность в социальных сетях также расширяет информацию и о работодателях, показывая кандидатам организационную культуру организации. Это имеет значение для привлечения лучших специалистов.

Нами было проведено исследование с целью определения современных методов оценки персонала, наиболее часто применяемых в учреждениях государственной службы при отборе кандидатов в Казахстане. Было опрошено 158 представителей государственных департаментов и учреждений из различных сфер деятельности, проходивших обучение на курсах переподготовки госслужащих (Областной департамент здравоохранения по Павлодарской области, Департамент комитета труда, социальной защиты и миграции по Павлодарской области, Управление образования г. Алматы). Нашим намерением было привести отдельные примеры того, как специалисты по отбору могут внести свой вклад в области, а не предоставлять исчерпывающий или всеобъемлющий обзор. Опрос был организован следующим образом: 1. Представлялось краткое объяснение, какие процедуры оценки работы чаще используются в организациях; 2. Описывались некоторые из наиболее часто используемых методов оценки и почему они использовались еще чаще в течение последних нескольких лет; 3. Исследовались конкретные способы, которыми люди, прошедшие обучение по оценке и отбору персонала, используют при работе в многонациональном коллективе. Полученные данные отражены в таблице 1.

Результаты свидетельствуют о широкой популярности рассмотрения резюме и биографических аспектов при приеме на работу.

Выявлена тенденция постепенной интернационализации и аналогизации документации, что способствует гармонизации межнациональных отношений в Казахстане. Реализация профессиональных интересов работодателей и нанимающихся, снятие формальных барьеров для найма людей, принадлежащих к разным национальностям и религиозным конфессиям, формирует относительно единое поликультурное поле. Только 0,6% респондентов назвали межкультурные различия негативным влиянием, 6% отметили отсутствие навыков владения казахским языком как проблему. Приспособление к поликультурной среде культуре часто требует языковых навыков. Это также относится и к компаниям, которые ищут способы добиться успеха

на новом рынке. В результате растущей глобализации языковые навыки быстро становятся актуальными, они одновременно повышают ценность сотрудника и его энтузиазм в отношении работы в многонациональном коллективе. Новые кадровые подходы отражают необходимость решения этих вопросов с помощью ряда решений, непосредственно связанных с многонациональным общением.

**Таблица 1** – Инструменты оценки, применяемые к кандидатам организациями

Метод оценки	Рейтинговая позиция (доля в процентах)
Рассмотрение резюме /анкетирование/ биографический анализ	100
Интервью по компетенциям	85
Неструктурированное интервью	72
Структурированное интервью	46
Кейсы, оценка ситуации, симуляция рабочего процесса	40
Проективные вопросы	52
Тесты способностей	34
Тестирование навыков / знаний по профессии	83
Психологические тесты	52
Тесты на соответствие корпоративной культуре	34
Проверка рекомендаций	72
Сбор информации из социальных сетей	54

В связи с доминированием интереса работодателей к биографическим данным, для выяснения параметров, на которые обращают внимания работодатели при изучении биографий и резюме, нами дополнительно было изучено 350 автобиографий, написанных различными претендентами для устройства на работу.

Несмотря на то, что в психологии существует достаточное разнообразие методик, которых придерживаются для нарративного измерения личности (лонгитюд, биографические отчеты, мифы, истории жизни), руководители при приеме на работу нового сотрудника ограничиваются прочтением резюме и краткой автобиографии личности, которая составляется самими людьми и содержит формальные данные, описанные в произвольной форме. Обычно претенденты опи-

сывали основные этапы своей жизни с момента рождения по настоящий момент, показывающие, насколько человек преуспел, чего добился, поднялся ли по карьерной лестнице.

В итоге нами было выявлено 8 тем-критериев, которые претенденты обычно излагали в резюме и автобиографиях, и которые являлись опорными пунктами для отбора руководителями кадров. Количественные результа-

ты были получены при помощи контент-анализа, после чего проводился кластерный анализ по методу К-средних.

Дендограмма на рисунке 2 отражает взаимосвязи по ряду шкал и позволяет нам рассмотреть два кластера, выражающих предпочтения руководителей при отборе персонала при помощи биографических данных

Кластер 1. Наиболее благоприятное сочета-

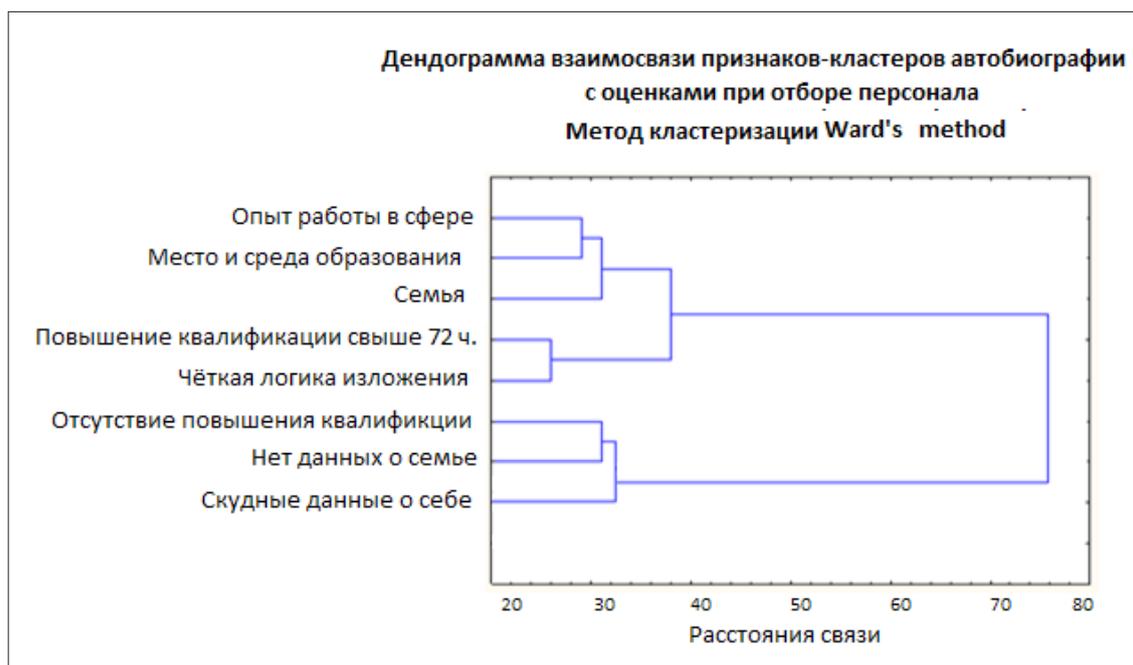


Рисунок 2 – Взаимосвязи признаков-кластеров автобиографии с оценками при отборе персонала

ние личностно-ситуационных параметров. Для данной группы характерным является высокий вес событий, касающихся принятия новых традиционных в обществе социальных ролей. Высокая, продуктивность воспроизведения образов прошлого и будущего, в сочетании с широким кругом значимых переживаний.

Кластер 2. Наименее благоприятное сочетание личностно-ситуационных параметров. Испытуемые данной группы указали наименьшее количество наиболее важных событий жизни; соответственно наименьшим был и их вес, что свидетельствует о наибольшем сужении круга значимых переживаний по сравнению с первой группой, затруднениями в актуализации образов прошлого и будущего. События, относящиеся ко многим видам (родительская семья, перемена места жительства, межличностные отношения, материальное положение, учеба и повыше-

ние квалификации), либо отсутствуют вообще, либо их вес (значимость) достоверно меньше, чем в первой группе. Достоверно меньшим весом ( $p < 0,01$ ) обладают события типа изменения социальной среды. Событий, оказавших значительное влияние, указано достоверно меньше, чем в первой группе в целом ( $p < 0,05$ ). Представленный анализ автобиографий позволяет подтвердить тезис нарративных стратегий в жизнеописании индивидов, в которых передается стремление создать целостность своим переживаниям через их осмысление.

## Выводы

Таким образом, было определено, что в последнее время при подборе и отборе персонала все чаще используются комплексные подходы к оценке кандидатов, включающие в том числе не-

сколько методов минимизации ошибок во время процедуры оценки. При этом важную роль имеют автобиографические данные. Руководителям и специалистам по отбору кадров необходимо оценивать, насколько правильно были подобраны новые работники и соответствуют ли они всем предъявляемым требованиям. При подборе и отборе персонала следует уделять внимание выбору источников отбора, методам оценки кандидатов на вакантную должность. Работа в команде квалифицированных сотрудников с профессиональным опытом работы, которые будут

качественно выполнять свою работу и способствовать процветанию организации.

В соответствии с вышеизложенным, авторам представляется, что данное исследование в определенной степени способствует расширению горизонтов познания подходов к процедурам обеспечения работодателей подходящими кадрами в условиях рыночной экономики. Усовершенствованные методы могут существенно компенсировать усилия практиков и предотвратить «изобретения велосипеда» в реализации работы по отбору специалистов.

### Литература

- Armstrong, J. Scott. «Predicting job performance: The moneyball factor» // *Foresight: The International Journal of Applied Forecasting*. – 2012. – № 25. – P. 31–34.
- Campion M. A., Outtz J. L., Zedeck S., Schmidt F. L., Kehoe J. F., Murphy K. R., Guion R. M. The controversy over score banding in personnel selection: Answers to 10 key questions // *Personnel Psychology*. – 2001. – № 54(1). – P. 149–185.
- Chaudhuri K.K. *Human Resource Management: Principles and Practices*, Himalaya Publishing House Pvt. Ltd. Mumbai, 2010. – 56 p.
- Edwin B. Flippo *Personnel Management*, New York, McGraw-Hill, 1984. – 131 p.
- Huffcutt A. I. From science to practice: Seven principles for conducting employment interviews // *Applied H.R.M. Research*. – 2010. – № 12. – P. 121-136.
- Jeffery J., Hallett Why Does Recruitment Cost So Much? // *Personnel Administration*. – 2010. – № 3. – P. 22-32.
- McDaniel M. A., Whetzel D. L., Schmidt F. L., Maurer S. D. The validity of employment interview: A comprehensive review and meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*. – 1994. – № 79(4). – P. 599-616.
- Podsakoff N. P., Whiting S. Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews // *Journal of Applied Psychology*. – 2011. – № 96(2). – P. 310-326.
- Schmidt F. L., Hunter J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings // *Psychological Bulletin*. – 1998. – № 124(2). – P. 262-274.
- Vinchur A. J., Ill Koppes. L L A historical survey of research and practice in industrial and organizational psychology. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. *Управление персоналом* // Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Изд-во Феникс, 2014. – 352 с.
- Егоршин А.П. *Управление персоналом: Учебник для вузов*. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2009. – 720 с.
- Кибанов А.Я. *Управление персоналом организации: учебник*. – 3-е. изд., доп. и перераб. – М.: ИНФА – М. 2012. – 638 с. 113
- Лукашевич В.В. *Основы управления персоналом: учебное пособие*. – 4-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2016. – 346 с.

### References

- Armstrong, J. Scott; others (2012). Predicting job performance: The moneyball factor». *Foresight: The International Journal of Applied Forecasting*, No. 25, pp. 31–34.
- Campion M. A., Outtz J. L., Zedeck S., Schmidt F. L., Kehoe J. F., Murphy K. R., Guion R. M. (2001). The controversy over score banding in personnel selection: Answers to 10 key questions. *Personnel Psychology*, No 54(1), pp. 149–185.
- Chaudhuri K.K. (2010) – *Human Resource Management: Principles and Practices*, Himalaya Publishing House Pvt. Ltd. Mumbai, 56 p.
- Edwin B. Flippo (1984) – *Personnel Management*, New York, McGraw-Hill, 131 p.
- Egorshin A.P. (2009) *Upravlenie personalom: Uchebnik dlya vuzov*. – 4 – e izd [Employee management: Handbook for Universities, 4<sup>th</sup>. Ed.], N. Novgorod, 720 p.
- Gordienko Yu.F., Obuhov D.V., Samygin S.I. (2014) *Upravlenie personalom. Seriya «Vyshee obrazovanie»* [Employee management. High Education Series], Feniks pub., 352 p.

Huffcut A. I. (2010). From science to practice: Seven principles for conducting employment interviews. *Applied H.R.M. Research*, No. 12, pp.121-136.

Jeffery J.Hallet, (1986) «Why Does Recruitment Cost So Much?», *Personnel Administration*, pp.22.-32.

Kibanov A.Ya. (2012) *Upravlenie personalom organizacii: uchebnik*. [Employee management. Handbook, 3<sup>rd</sup> ed.] INFA M, 638 p.

Lukashevich V.V. (2016) *Osnovy upravleniya personalom: uchebnoe posobie*. 4 – e [Employee management basics, 4<sup>th</sup> ed.], M.: KNORUS, 346 p.

McDaniel M. A., Whetzel D. L., Schmidt F. L.,Maurer S. D. (1994).The validity of employment interview: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, No 79(4), pp. 599-616.

Podsakoff N. P., Whiting S. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, No. 96(2), pp. 310-326.

Schmidt F. L., Hunter J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings *Psychological Bulletin*, No. 124(2), pp. 262-274.

Vinchur A. J., Ill Koppes. L L (2012). A historical survey of rese~rch and practice in industrial and organizational psy· chology. In S. Zcdeck (Ed.), *AI'A Handbook of indmtrial and organiZAtional psychology*. Washington, DC: American Psychological Assocbtion.