

УДК 331.101.3

*С.Б. Болдырева, Н.Е. Чадлаева, А.С. Чумудова, З.Н. Базырова, К.С. Наранова*  
 ФГБОУ ВО «Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова»,  
 Элиста, email: boldyreva\_sb@mail.ru

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** отбор персонала, методы отбора, критерии отбора, оценка кандидатов, эффективность, совершенствование системы, управление персоналом.

Данная статья посвящена повышению эффективности систем отбора и мотивации персонала в современных организациях. В условиях динамичных изменений на рынке труда особое внимание требуется уделять не только стратегическому отбору сотрудников, но и их удержанию через грамотную мотивацию. В результате исследования были выделены ключевые аспекты, влияющие на успешность этих процессов, а также предложены рекомендации для их совершенствования.

*S.B. Boldyreva, N.E. Chadlaeva, A.S. Chumudova, Z.N. Bazyrova, K.S. Naranova*  
 Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Kalmyk State  
 University named after B.B. Gorodovikov», Elista, email: boldyreva\_sb@mail.ru

## **IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF SELECTION AND MOTIVATION OF THE ORGANIZATION'S STAFF**

**Keywords:** personnel selection, selection methods, selection criteria, candidate evaluation, efficiency, system improvement, personnel management.

This article is devoted to increasing the efficiency of personnel selection and motivation systems in modern organizations. In the context of dynamic changes in the labor market, special attention should be paid not only to the strategic selection of employees, but also to their retention through competent motivation. As a result of the study, key aspects influencing the success of these processes were identified, and recommendations for their improvement were proposed.

Успех любой организации зависит от высококвалифицированного и мотивированного персонала. В условиях конкуренции на рынке труда компании сталкиваются с необходимостью разработки эффективных систем отбора и мотивации сотрудников. Правильный выбор сотрудников, соответствующих корпоративным ценностям и культуре, а также внедрение современных мотивационных механизмов непосредственно влияют на производительность и эффективность работы.

Основополагающим элементом в арсенале современных методик управления человеческими ресурсами является активизация потенциала персонала и оптимизация систем мотивационных стимулов. В контексте управленческой практики, мотивация и стимуляция трудовой активности работников охватывают обширный диапазон экстернатальных и интернатальных мотивационных

факторов, а также разнообразные методики стимулирования, применяемые на предприятиях, что коррелирует с индивидуальными характеристиками, как руководящего состава, так и подчиненных [4].

### **Цель исследования**

Цель данной статьи заключается в исследовании существующих методов отбора и мотивации персонала и предложении рекомендаций по их улучшению.

### **Материал и методы исследования**

Исследование проведено на основе анализа литературных источников, касающихся теории и практики управления человеческими ресурсами в части системы найма, отбора и мотивации, а также эмпирических данных, собранных в ходе опросов и глубинных интервью с HR-специалистами и руководителями компаний.

### Результаты исследования и их обсуждение

Система найма и отбора персонала – это комплекс процессов и методов, направленных на привлечение, оценку и отбор наиболее подходящих кандидатов на вакантные позиции в организации. Создание эффективной системы найма имеет решающее значение для формирования команды и достижения стратегических целей компании.

При анализе вакансий следует определить, какие позиции необходимо заполнить, и какие требования предъявляются к кандидатам, при составлении профиля должности, соответственно выявить ключевые навыки, предшествующий опыт, уровень образования, обладание личностными качествами, необходимыми для успешного выполнения работы.

Разрабатывая стратегии поиска, необходимо использовать различные источники для поиска кандидатов, через рекрутинговые агентства, онлайн-ресурсы (job-платформы, социальные сети), внутренние резервы (рекомендации сотрудников и внутренние вакансии). Создание привлекательного объявления подразумевает лаконичное формулирование текстов вакансий, которое должно заинтересовать целевую аудиторию.

Основные этапы и элементы системы найма и отбора персонала можно представить следующим образом (рис. 1).

Система сбора и анализа полученных резюме осуществляется с помощью программных решений (например, ATS), при первичном отборе следует проводить оценку резюме кандидатов и выделить тех, кто соответствует базовым требованиям.

Система проведения собеседований и оценка кандидатов требуют разработки стандартных вопросов в проведении тестирования для выставления баллов в определении профессиональных навыков, компетенций и личностных качеств с помощью формативных и суммарных оценок. Оценить soft и hard skills реализуется с помощью таких методик как ролевые игры, групповые обсуждения и др.

При финальном отборе составляется рейтинг кандидатов через сравнение на основе собеседований и результатов

тестирования. При необходимости кандидаты могут пройти дополнительное тестирование или выполнить проект.

Далее проводится процедура оформления предложения о работе, обсуждение условий работы и труда (заработная плата, бонусы, льготы) и разрабатываются программы адаптации для вновь принятых сотрудников, чтобы они быстрее вошли в коллектив и начали продуктивно работать.

HR проводит постоянный анализ эффективности системы найма через ключевые показатели (время заполнения вакансии, текучесть кадров, удовлетворенность работников и др.), корректирует процессы и на основе полученных данных вносит изменения в систему для повышения ее эффективности.

Рассмотрим систему найма в традиционных странах западной и восточной модели системы управления персоналом. Система менеджмента Японии опирается на коллективную работу с огромным количеством трудолюбивых и сильную профсоюзную базу. США – страна «индивидуалистов» и экономического либерализма и либертарианства (табл. 1).

Таким образом, системы найма и отбора персонала в Японии и США имеют свои уникальные особенности, которые коренятся в культурных и исторических контекстах. Японская система направлена на долгосрочные отношения и коллективные достижения, тогда как американская система фокусируется на индивидуальных способностях и гибкости. Каждая система имеет свои преимущества и недостатки, и выбор той или иной модели зависит от целей и стратегии конкретной организации.

Исследовав теоретический материал, выявлено, что в рамках процедур рекрутмента, организация применяет ряд стандартных методик для отбора квалифицированного персонала.

К основным этапам процесса отбора кадров относятся (рис. 2):

1. Публикация актуального списка открытых вакансий, что позволяет привлечь внимание потенциальных кандидатов.

2. Формулирование и уточнение требований к кандидатам, соответствующим требованиям конкретной должности.

3. Поиск и идентификация потенциальных сотрудников, соответствующих установленным критериям.

4. Проведение комплекса мероприятий, направленных на отбор наиболее подходящих кандидатов из числа тех, кто подал заявки на вакантные позиции.

5. Финальный выбор кандидата на должность и организация его трудоустройства.

Дополнительные процедуры, связанные с процессом отбора персонала, включают в себя: отправку сопроводительного письма в отдел кадров, подготовку и анализ резюме кандидата, проведение предварительного интервью по телефону или через видеосвязь, организацию личной встречи для интервью и выдачу документа, подтверждающего трудоустройство [3].

В рамках управления кадровыми ресурсами организация, занимающаяся подбором персонала, сталкивается с необходимостью выбора стратегии найма, которая может быть реализована в одном из двух основных направлений (рис. 3):

1. Проведение активного поиска квалифицированных специалистов, обладающих подтвержденным опытом работы и соответствующими профессиональными компетенциями,

2. Отдача предпочтения кандидатам, не имеющим практического опыта, но готовым к обучению и освоению специфических навыков, необходимых для выполнения задач в рамках конкретного предприятия.

Поиск высококвалифицированных специалистов, обладающих значительным опытом работы и, следовательно, высоким уровнем профессиональных навыков, может потребовать значительных временных и финансовых ресурсов.

Такой процесс часто приводит к замедлению экономической активности компании и может быть сопряжен с рисками, связанными с избыточной продолжительностью процедуры отбора персонала. В рамках второго подхода к управлению персоналом возникает потребность в разработке и реализации программы наставничества, направленной на обучение стажеров. Данный подход предполагает выделение адекватного временного ресурса для образовательного процесса и внедрение системы испытательных сроков для новых сотрудников.

Тем не менее, он предоставляет возможность временного применения сокращенных показателей заработной платы, учитывая, что на начальном этапе карьеры неопытные кандидаты имеют сниженные финансовые ожидания [5].

В процессе отбора претендентов на вакантные должности особое значение приобретает выявление квалифицированных специалистов, что требует от персонала отдела по работе с кадрами следования определенным принципам (рис. 4):

1. Придание равного значения резюме и личному взаимодействию с кандидатом, избегая приоритизации первого над вторым.

2. Отказ от поверхностных суждений о кандидатах, использование инновационных методик оценки профессиональных и личностных качеств.

3. Проведение оценки личностных характеристик кандидата без фокусировки на стрессоустойчивости как на ключевом факторе.

4. Стремление к созданию атмосферы взаимопонимания и сотрудничества с кандидатами, избегая давления и манипуляций.

5. Осознанная подготовка к проведению собеседований с целью максимизации эффективности процесса отбора.

Дополнительно следует отметить, что в практике управления персоналом встречаются ситуации, когда после заключения трудового контракта, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, выявляются недостатки в профессиональной деятельности сотрудника, которые оказывают негативное влияние на экономические показатели компании. Это подчеркивает необходимость тщательной оценки всех аспектов профессиональной пригодности кандидата на этапе отбора.

В процессе длительного времени работы наблюдается тенденция к снижению показателей эффективности индивидуальных сотрудников, что в свою очередь оказывает влияние на общую результативность функционирования организации. В ответ на это, управленческий персонал предприятия принимает меры по введению дополнительных стимулов для повышения производительности труда данных работников.

Таблица 1

Особенности найма типичной западной и восточной модели

США	Япония
Американским компаниям свойственно построение долгосрочных бизнес-планов, где роль и функционал каждого будущего работника уже определены и не пересматриваются. Соответственно и персонал ищут такой, чтобы он идеально вписывался в определенные заранее рамки должности.	HR-политика строится по принципу "не человек для места, а место для человека". В японской компании принято сначала нанимать людей, а потом уже смотреть, как их можно использовать.
Компаниям не нужен работник на уровень выше или на уровень ниже, им требуется сотрудник, соответствующий именно заявленному уровню должности. При отборе кандидатов на должность в Америке обращают внимание на такие же критерии, что и в России: образование, практический опыт работы, личностные характеристики, совместимость с коллективом.	Не принято увольнять из компании только потому, что сотрудник немного не дотягивает до занимаемой должности или уже из-за возраста не подходит для выполнения своих обязанностей. Работника скорее переведут на другую должность или даже в другой филиал компании, но не уволят.
На руководящие должности обычно не ищут новых сотрудников, а назначают имеющихся в штате.	Даже если японская компания меняет специализацию, менеджменту выгоднее переучить имеющихся работников, чем нанимать новых. К слову, работники переучиваться всегда готовы, а если надо, то ради работы готовы даже поменять место жительства вместе с семьей.
В последнее время много внимания уделяется благополучию сотрудников, включая доступ к программам EAP	Концепцию управления персоналом в Японии можно озвучить следующим девизом: "каждый работник что-то умеет делать, поэтому для каждого можно найти подходящую работу, где от него будет пользы больше всего". Именно эта приспособляемость рабочих и компании к новым условиям стала залогом высокой лояльности персонала на японских предприятиях.
Работа HR в США направлена не только на управление персоналом, но и на стратегическое развитие бизнеса, так как сотрудники — один из ключевых активов компании.	Пожизненная система найма, обуславливающая низкую текучесть кадров

Инвестиции в обучение – компании должны инвестировать в обучение и развитие своих сотрудников, чтобы создать условия для роста и повышения квалификации, что в свою очередь повышает их мотивацию и адекватность в случае изменений.

Осведомленность о персональных особенностях каждого сотрудника способствует глубокому пониманию его мотивационных драйверов и стимулирующих факторов [9]. Мотивация интегрирована в корпоративную культуру каждой организации и, согласно психологической теории, интерпретируется

как совокупность условий, активизирующих поведенческие реакции человека, стимулирующих к развитию и выбору определенного вида деятельности [10].

Мотив обычно рассматривается как причина, объясняющая и характеризующая поведение индивида, а также как стимулы, побуждающие к выполнению определенных действий. Используя данное определение, можно разрабатывать и внедрять различные мотивационные системы, успешно адаптировать их в бизнес-среде и, как результат, повышать производительность труда персонала [13].



Рис. 1. Основные этапы и элементы системы найма и отбора персонала

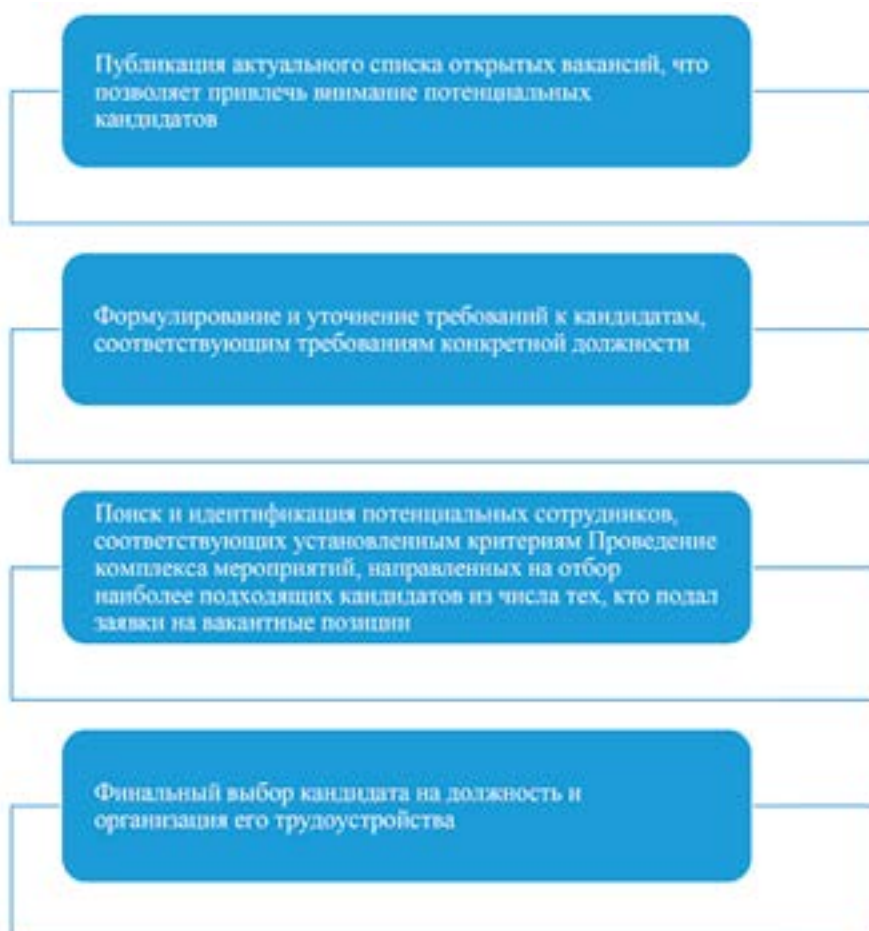


Рис. 2. Стандартные методики для отбора квалифицированного персонала



Рис. 3. Основные направления выбора стратегии найма



Рис. 4. Основные принципы процесса отбора претендентов на вакантные должности



Рис. 5. Рекомендации по совершенствованию систем отбора и мотивации персонала

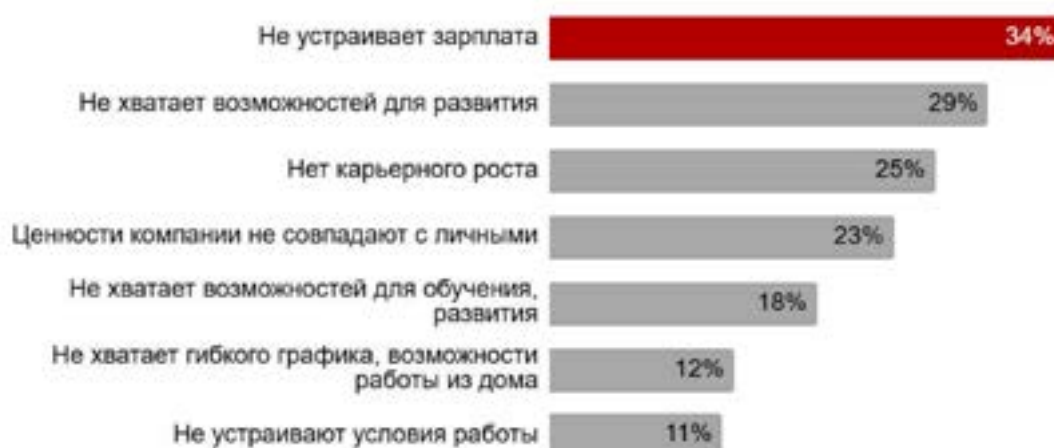


Рис. 6. Укажите причины, по которым вы планируете сменить работодателя? (%) [8]

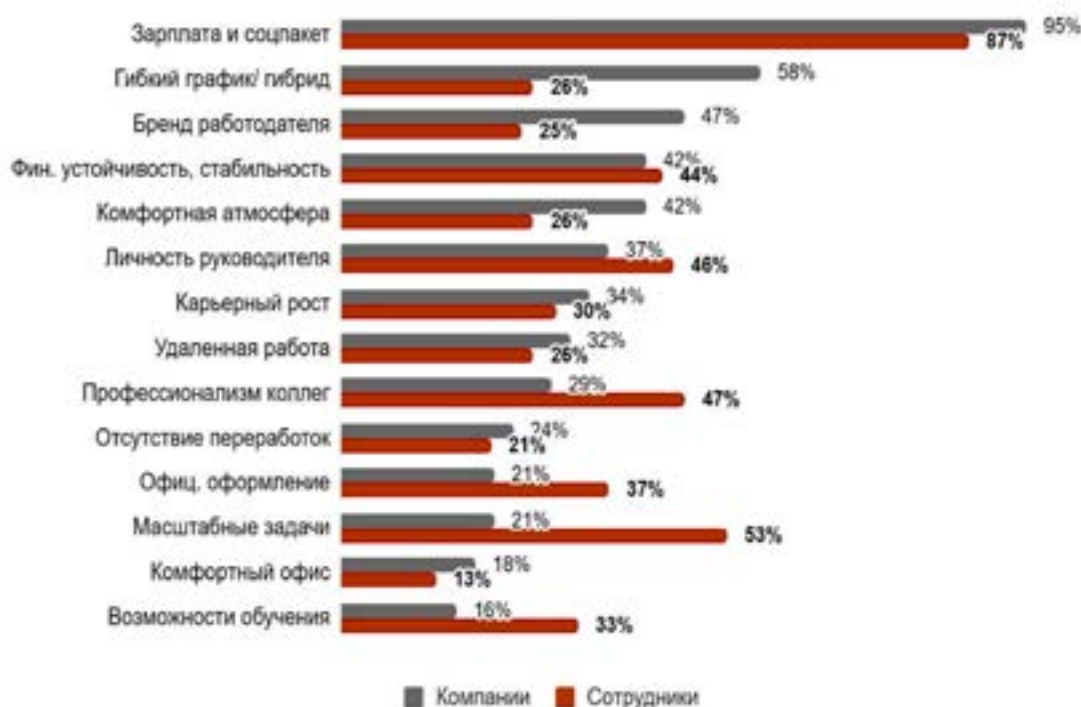


Рис. 7. Какие факторы мотивируют вас больше всего? VS На какие факторы обращают внимание соискатели? (% , множественный выбор) [8]

На основе проведенного исследования нами разработаны рекомендации по совершенствованию систем отбора и мотивации персонала, которые включают следующие мероприятия (рис. 5).

Адекватный подбор стимулов для различных категорий работников позволяет эффективно управлять результатами трудовой

деятельности команды и их продуктивностью. При выборе методов мотивации в организации необходимо учитывать стратегические цели компании, планы на будущее и корпоративную культуру. Учет всех этих факторов позволяет оценить их влияние на формирование и корректировку системы мотивации сотрудников.

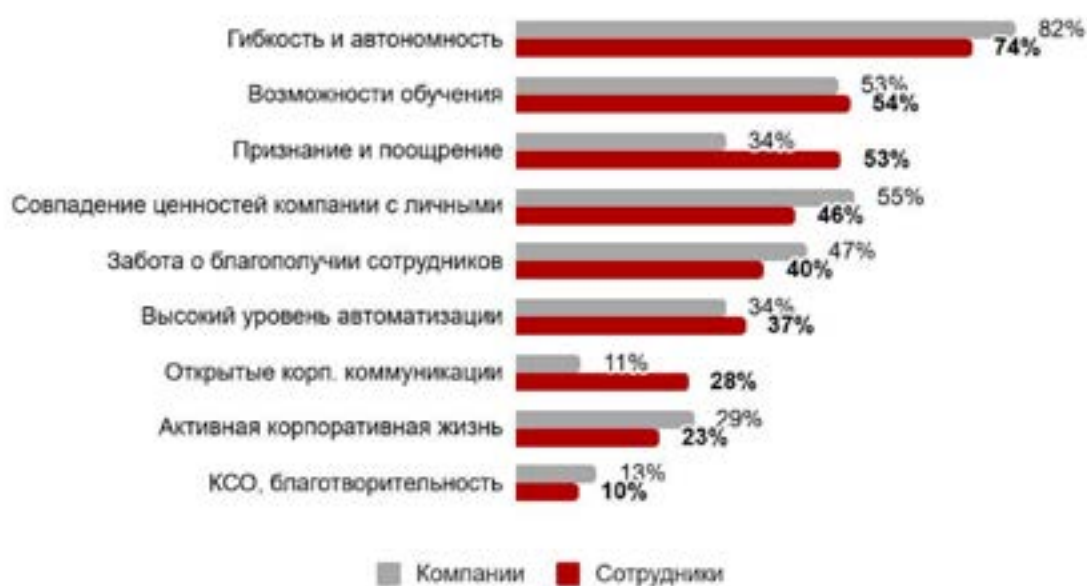


Рис. 8. Какие факторы оказывают дополнительное позитивное влияние мотивацию? (% , множественный выбор) [8]

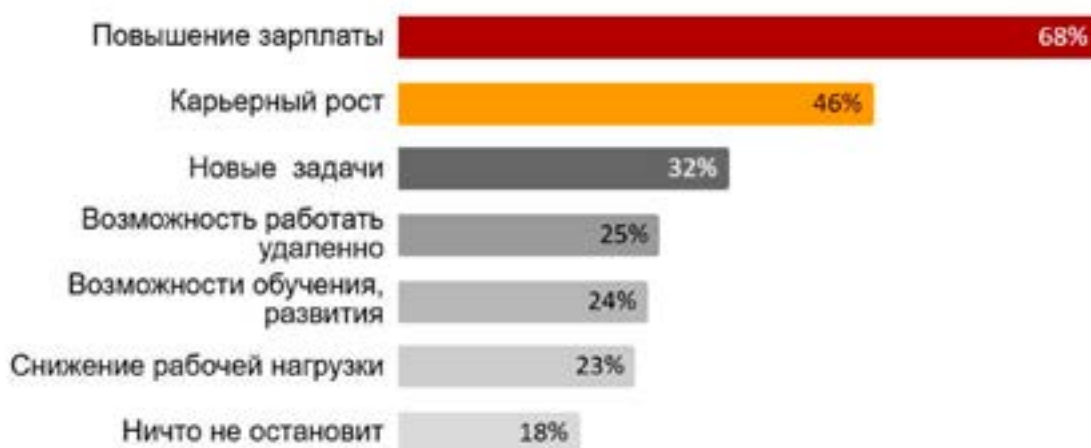


Рис. 9. Что может удержать вас в компании, если вы решили уйти? (% , множественный выбор) [8]

Мотивационная система ставит перед собой ряд задач: стимулирование эффективной работы персонала, создание позитивного настроения среди работников, удовлетворение их основных потребностей, минимизация затрат, сокращение текучести кадров и повышение лояльности сотрудников [7].

Приоритетные задачи определяются руководством в соответствии с корпоративными нормами и стратегией развития организации. В сфере управления

человеческими ресурсами различают две основные категории мотивации: материальную и нематериальную. Материальная мотивация представляет собой стимулирование труда персонала посредством финансовых вознаграждений.

В рамках материального стимулирования выделяют прямые и косвенные формы поощрения. Прямое поощрение включает в себя выплату премий и повышение заработной платы, тогда как косвенное поощрение охватывает опла-

ту отпусков, больничных, медицинское страхование и другие дополнительные денежные бонусы [6].

Нематериальная мотивация, в свою очередь, представляет собой комплекс нефинансовых мероприятий, направленных на повышение лояльности и удовлетворенности сотрудников, улучшение условий труда, поддержание благоприятной атмосферы в коллективе и стимулирование производительности.

Важными нематериальными мотивами являются профессиональное развитие, карьерные перспективы, самореализация, интерес к работе, предоставление полномочий и ответственности, а также возможность самостоятельной работы. Для оптимизации мотивационной системы в рамках кадровой политики предлагаются следующие рекомендации: повышение квалификации сотрудников, их вовлечение в процесс принятия решений, расширение полномочий, усиление внимания к бонусным и премиальным программам, а также участие в интересных проектах. Сотрудники также выражают желание вносить изменения в организацию, что может проявляться в стремлении к участию в корпоративных мероприятиях, возможности удаленной работы и др.

Социальные стимулы, такие как организация питания, оплата транспортных расходов, мобильной связи, медицинского страхования, а также предоставление путевок на отдых и организация культурно-развлекательных мероприятий, способствуют повышению мотивации и улучшению социальной жизни организации.

Мотивация является ключевым элементом в отношениях в коллективе, позволяющим руководителю активизировать энергию персонала на благо предприятия. В связи с ориентацией сотрудников на материальные стимулы, необходим пересмотр политики стимулирования, включая систему премирования и развитие гибкой системы стимулирования, учитывающей интересы работников и инвестиции в их обучение и развитие [4].

Применение нематериальной системы стимулирования, включая организацию собраний и учет социальных факторов, также вносит значительный вклад

в мотивацию работников. Исследования демонстрируют, что подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда в российских и зарубежных компаниях имеют свои уникальные особенности и различия.

В России также используются различные методы мотивации, однако основным подходом остается материальное поощрение. Эффективность систем мотивации в России может быть повышена за счет анализа успешного опыта зарубежных стран и учета культурных, отраслевых и стратегических особенностей.

В сентябре-ноябре 2024 года рекрутинговая компания Marksman провела исследование «Мотивация персонала на российском рынке труда». В нем приняли участие более 120 представителей HR-департаментов и нанимающих менеджеров, которые поделились своими взглядами на мотивацию в компаниях, рассказали о важных составляющих социального пакета и о факторах, влияющих на удержание сотрудников [8].

По результатам исследования, сегодня два из трех (65%) сотрудников российских компаний готовы рассматривать предложения о смене места работы. Среди основных причин, побуждающих к смене работодателя размер заработной платы (34%), отсутствие возможностей для развития (29%) и карьерного роста (25%), несовпадение ценностей компании с личными (23%) и отсутствие обучения (18%). Другими причинами стали отсутствие гибкого графика (12%), неудовлетворительные условия работы (11%) (рис. 6).

Стабильный доход и возможность профессиональной реализации являются главными критериями при принятии решения о выборе работодателя: 87% респондентов прежде всего интересуется уровнем заработной платы и социальный пакет, 53% – масштабные и амбициозные задачи, 47% – профессионализм коллег. Компании, в то же время считают, что помимо достойной оплаты труда, сотрудникам важны гибкий график (58%) и привлекательный бренд работодателя (47%).

Среди важных факторов, влияющих на выбор работодателя, соискатели также отмечают личность руководителя

(46%), финансовую устойчивость компании (44%), комфортную атмосферу в коллективе (43%) и официальное оформление (37%), возможности обучения (33%), карьерный рост (30%), удаленный формат и гибридный график работы (оба по 26%), бренд работодателя (25%), отсутствие переработок (21%) и комфортный офис (13%) (рис. 7) [8].

За исключением одного неизменного фактора – уровня вознаграждения, мотивация сотрудников зависит от занимаемой позиции. Руководители высшего звена обращают внимание на масштаб задач и наличие высокопрофессиональной команды. Линейные руководители ценят личность вышестоящего начальника и масштаб задач, а эксперты – профессионализм коллег и финансовую устойчивость компании.

Гибкость и автономность в части выбора режима работы и самостоятельного распределения нагрузки важны для абсолютного большинства (74%) опрошенных. Более половины опрошенных также подчеркнули значимость программ признания (54%) и обучения за счет компании (53%), также были выявлены и другие недооцененные работодателями факторы, способствующие повышению мотивации. Так, 28% сотрудников подчеркнули важность открытых корпоративных коммуникаций (только 11% компаний придают этому аспекту значение).

Высокий уровень автоматизации, включая использование компанией искусственного интеллекта и роботизацию рутинных функций, отметили 37% сотрудников, но только 34% компаний считают это важным. Кроме того, работодатели переоценивают значение программ заботы о благополучии сотрудников (47% компаний считают их важными по сравнению с 40% работников) и наличие активной корпоративной жизни (29% по сравнению с 24%) (рис. 8.) [8].

Почти половина респондентов (46%) готовы изменить свое решение в пользу возможностей карьерного роста, а 32% – ради новых задач. Ещё четверть (25%) готовы пересмотреть своё решение, если работодатель предложит удаленную работу и возможности обучения (24%). Уменьшение рабочей нагрузки важно лишь для 23% опрошенных. 17%

указали, что ни один из этих факторов не изменит их решение уйти из компании (рис. 9).

Деньги по-прежнему остаются главным стимулом для российских сотрудников. Исследование выявило отраслевую неоднородность в разрезе построения карьеры и разную терпимость к нагрузкам, отсутствию удаленной работы или карьерного роста. Мотивация экспертов, линейных менеджеров и руководителей также различается. Безусловно, заработная плата и ее справедливый уровень – это база. Однако для эффективной работы компаниям необходимо заниматься сегментацией и работать с разными когортами работников и соискателей по-разному [8].

Решить проблему оттока HR способен при помощи вовлечения. Как известно, главный драйвер мотивации – игровой. Небольшой опрос, различные награды, лидерборды и целые игры, где сотрудник шаг за шагом вовлекается в рабочий процесс – это основные инструменты геймификации, однако HR до сих пор не внедрили игровые механики в работу.

Рассмотрим в таблице 2 конкретный пример по внедрению геймификации в трех основных сегментах в индустрии услуг: гостиницы (Hotels), рестораны (Restaurants) и кафе (Cafes).

Геймификация сейчас – это не игрушки для зумеров, это, в первую очередь, инструмент удержания кадров и экономии финансовых ресурсов.

Тем не менее, при отсутствии положительной динамики в показателях эффективности, руководство рассматривает возможность прекращения трудовых отношений с сотрудником путем расторжения трудового договора [11].

В процессе начальной фазы взаимодействия между сотрудниками и организацией нередко наблюдается снижение эффективности трудовой деятельности, которое может проявиться на более поздних этапах сотрудничества. Отдел кадров, руководствуясь рациональным подходом, должен идентифицировать факторы, способствующие такому снижению, и при необходимости рассмотреть возможность предоставления сотруднику внепланового отпуска или дополнительных выходных дней.

Таблица 2

Кейс по внедрению геймификации в сегменте HoReCa

Проблема	Решение	Результат
Процент уволенных сотрудников = 31%	Для всех сотрудников создали простой симулятор с аватаром. На стенах внутри симулятора расположили доски, видео, презентации. Можно ходить по виртуальному миру и выполнять различные задания, где нужно изучать информацию: – о компании – о работе с клиентами – о принципах работы – о правилах и т.д.	Несмотря на стандартный формат отображения, все в игре воспринимается, как нечто совершенно новое, что позволяет сотрудникам получать удовольствие. Когда увидели вовлечение команды, добавили новые функциональные решения, улучшилось достижение целей в команде. Если раньше никто особо не пересматривал задания, а даже проматывали их частенько, то сейчас сотрудники начали перепроходить тесты, чтобы получить звание «Безошибочного»
Из 1000 ежемесячно уходило 300 сотрудников, еще 200 – через 2-3 месяца, и процент взлетал до 50%	Система аттестации в формате-мини игры внутри игры, построенная на конструировании реальных ситуаций	Из 1000 уходит 210 сотрудников, через 2-3 месяца – меньше 100, причем не из-за недостатка знаний, а из-за других причин. Даже 60 сотрудников, которые не ушли в первый месяц при средней зарплате в 60 тыс. руб. составило экономию в 3,6 млн руб. за один найм

В случаях, когда профессиональные достижения работника в прошлом были значительными и организация заинтересована в продолжении использования его потенциала, может быть предложена возможность изменения должности или перевода в другой департамент в рамках той же компании [2].

Ключевым аспектом в данной ситуации является разработка объективных количественных и качественных критериев оценки трудовой деятельности как вновь принятых сотрудников, так и уже существующего персонала, что позволит своевременно выявлять причины снижения эффективности и принимать соответствующие меры для их устранения [1].

**Выводы**

Анализ существующих систем отбора персонала показал, что многие организации применяют стандартные процедуры, не учитывающие индивидуальные особенности и конкретные потребности

бизнеса. В то же время, разработка индивидуализированных подходов к отбору обеспечивает более высокую степень удовлетворенности работников и их приверженность компании. Процесс отбора персонала представляет собой последовательность мероприятий, целью которых является сбор и анализ информации о кандидатах, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами. Данный процесс включает в себя несколько этапов, и его успешность напрямую коррелирует с профессиональной пригодностью отобранных кадров. В контексте управления персоналом, одной из ключевых задач руководителя является разработка и применение критериев оценки работы сотрудников, а также осуществление регулярного мониторинга их профессиональной деятельности. Исходя из вышеизложенного, методы и техники отбора персонала должны быть интегрированы в практику поиска и отбора квалифицированных специалистов.

В части мотивации было выявлено, что комбинирование финансовых и нефинансовых стимулов является наилучшей практикой, способствующей повышению уровня удовлетворенности работников и снижению текучести кадров. Важно отметить, что успешная реализация мотивационных систем требует комплексного подхода и постоянного анализа их эффективности. Внедрение инновационных методов мотивации, адаптированных под конкретные условия и потребности сотрудников, может стать ключом к созданию высокоэффективной команды, способной справиться с вызовами современного рынка и достигать

поставленных целей. Эффективная мотивация не только способствует повышению производительности, но и формирует позитивный имидж компании, что в свою очередь привлекает новых талантливых специалистов.

Совершенствование систем отбора и мотивации персонала является неотъемлемой частью успеха организации в современных условиях. Комплексный подход к этим процессам, основанный на анализе данных и учете индивидуальных потребностей работников, позволит повысить эффективность работы, снизить текучесть кадров и создать конкурентное преимущество на рынке.

*Библиографический список*

1. Веснин В. Р. Менеджмент персонала. М., Академия, 2023. 314 с.
2. Кобылина Т.М., Болотова О.В. Совершенствование системы отбора персонала организации // Вестник науки. 2024. Т. 1. № 12 (81). С. 150-157.
3. Конова И.В. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях // Новое поколение. 2023. № 14-2 (4). С. 249-254.
4. Корнеева Т.Н. Стимулирование труда персонала в системе кадровой политики // Экономика и парадигма нового времени. 2024. № 10. С. 30-34.
5. Куанышпаева А.К. Совершенствование методов отбора персонала в организации // Молодежь и наука. 2021. № 4.1. С. 75.
6. Материальная мотивация персонала. [Электронный ресурс]. URL: <http://strana-sovetov.com/career/6081-materialnaya-motivatsiyapersonala.html> (дата обращения: 10.12.2024).
7. Мотивация персонала. [Электронный ресурс]. URL: <http://m.hr-director.ru> (дата обращения: 10.12.2024).
8. Мотивация персонала 2024: что кроме денег интересует российских сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-elearning.ru/motivaciya-personala-2024/> (дата обращения: 10.12.2024).
9. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2011. № 7. С. 148-148.
10. Царева Н.А., Черная Ю.А., Шамахова Ю.В. Особенности мотивации труда государственных служащих: роль организационной культуры // Современная научная мысль. 2016. № 6. С. 217-222.
11. Юшаева Р.С.Е. Критерии и методы оценки персонала в современных условиях // Известия Чеченского государственного педагогического института. 2023. Т. 26. № 4 (28). С. 213-216.
12. 10 методов нематериальной мотивации персонала. [Электронный ресурс]. URL: <http://stranasovetov.com/career/6081-materialnayamotivatsiya-personala.html> (дата обращения: 10.12.2024).
13. Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // Turkish online journal of design art and communication. 2016. P. 2571-2585.