

*Р. М. Федоряк,
старший викладач кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну*

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ВІДДАЧІ ВІД ВИТРАТ НА НАЙМ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто методичні підходи до визначення вартості найму персоналу на основі використання показника корисності посади. Надано характеристику залежності витрат на заміщення вакансії та методів найму, що використовуються службами персоналу організації.

The article discusses methodological approaches of determining the cost of hiring on the basis of index positions usefulness. The characteristics depending on the replacement cost jobs and recruitment methods used by HR organization were delivered.

Ключові слова: економічна ефективність, витрати на управління персоналом, методи підбору персоналу, джерела персоналу, валідність процедури підбору, корисність посади.

ВСТУП

У ході попередніх досліджень [2; 3] з'ясовано, що ефективність використання персоналу в організації значною мірою залежить від правильно організованого процесу підбору персоналу. Так, за принципом Парето лише 20 % колективу можуть створювати до 80 % проблем у ньому. Відповідно урізноманітнення методик підбору персоналу, що використовуються кадровими службами персоналу, збільшення лімітів часу на опрацювання кандидатур на заміщення вакантних посад є виправданими з позицій ефективного кадрового планування. Роль рекрутерів невпинно зростає, як зростає і потреба в моніторингу ефективності їх діяльності, що пов'язано із деталізацією статей витрат, що формують вартість послуг кадрових служб.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

У сучасних умовах господарювання з'являється гостра необхідність обґрунтування витрат кожної структурної одиниці підприємства (організації), в т. ч. й служб персоналу. Слід підкреслити, що структура витрат зазначеного підрозділу є неоднорідною залежно від методів залучення персоналу та джерел персоналу, з яких планується заповнювати вакансії. Таким чином, метою статті є обґрунтування складу витрат підприємства на підбір персоналу та встановлення факторів впливу на їх обсяги. Наступною задачею визначення ефективності процесів підбору персоналу, базуючись на показнику створеного економічного ефекту.

РЕЗУЛЬТАТИ

У ринкових умовах господарювання оцінка економічної ефективності забезпечення персоналу має складатись зі встановлення різниці між економічним ефектом, що підприємство може отримати

мати завдяки цій функції, та витрат, що пов'язані з її реалізацією (рис. 1).

На першому етапі відбувається визначення витрат на підбір персоналу, зокрема за наступними їх складовими [7; 8]:

- витрати на оплату праці, використаної у процесі підбору персоналу (величина витрат залежить безпосередньо від кількості задіяних у процесі підбору персоналу співробітників підприємства та робочого часу, що ними було витрачено);
- витрати на джерела персоналу (внутрішні чи зовнішні);
- витрати на оплату праці керівництва;
- супутні витрати.

При цьому необхідно звернути увагу на необхідність відокремлення всіх зазначених категорій витрат відповідно до методів та засобів підбору персоналу, що використовуються на підприємстві. Таким чином, необхідно визначити витрати, що несе підприємство за кожним із методів.

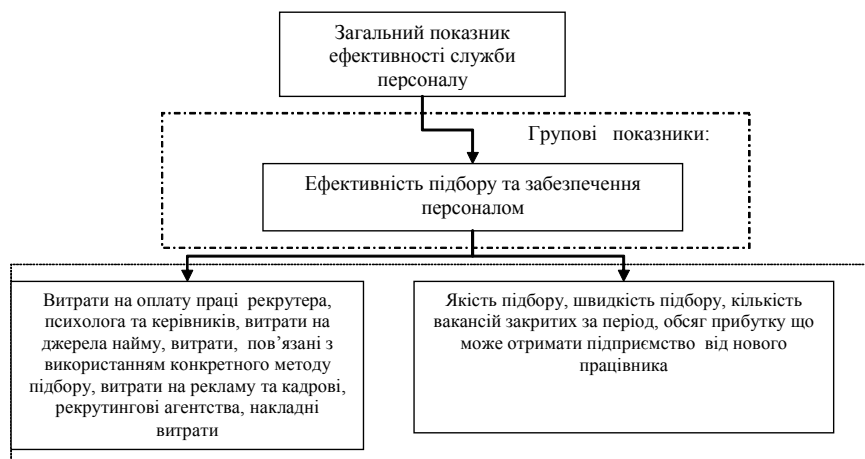


Рис. 1. Система показників ефективності функції забезпечення служби персоналу на підприємстві

Загалом формулу для розрахунку витрат на забезпечення діяльності служб персоналу підприємства можна представити наступним чином:

$$B_n = \frac{B_p + B_a + B_{pb} + B_{on}}{H} \times 1,10 \quad (1),$$

де B_n — витрати на підбір персоналу загальні, грн.;

B_p — витрати, на рекламу та заходи з пошуку кандидатів на заміщення вакантних посад або поповнення трудового резерву організації, грн.;

B_a — витрати пов'язані з послугами сторонніх організацій (рекламні, рекрутингові, консалтингові агентства, охоронні фірми тощо), грн.;

B_{pb} — "реферальний бонус" — витрати на заохочення співробітників, що залучили нового кандидата, а також заохочення кандидатів, що прийшли не через агентства, грн.;

B_{on} — витрати на оплату праці персоналу служби (рекрутера, психолога, оплата часу, витраченого керівником, та послуг інших підрозділів підприємства), грн.;

H — кількість найнятих на роботу співробітників за аналізований період, осіб;

$1,10$ — коефіцієнт, що враховує інші супутні витрати на найм робочої сили: витрати на матеріали, незаплановані витрати, витрати на перевірку рекомендацій, перевірку кандидатів на працевлаштування щодо вживання ними наркотиків, перевірка наявності боргів тощо. За даними досліджень, супутні витрати складають близько 10 % від загальних витрат на діяльність служб персоналу (середньоквадратичне відхилення становить 1,5 %). В залежності від розміру підприємства допустимо в зазначені 10 % інших витрат винести витрати на оплату праці керівників та співробітників, до обов'язків яких не входить безпосередньо підбір персоналу.

Перелік витрат, що необхідно врахувати при визначенні ефективності конкретного методу підбору персоналу, уточнюється відповідно до конкретної ситуації на підприємстві і знаходиться в залежності від структури служб персоналу та організації її роботи. Представимо його у табл. 1.

Слід розмежовувати витрати на підбір та найм персоналу і за характером джерел найму: зовнішній підбір та найм персоналу чи внутрішній підбір (з кадрового резерву).

Вартість зовнішнього підбору та найму персоналу доцільно визначати наступним чином:

$$B_n = \frac{B_p + OA + PB + BP + \Pi + B_r + DP}{H} \quad (2),$$

де B_n — вартість підбору та найму персоналу, грн.;

B_p — витрати на рекламу, грн.;

OA — оплата послуг кадрового агентства, грн.;

PB — реферальний бонус, грн.;

BP — витрати на відрядження, грн.;

Π — вартість переходу працівника з іншого підприємства (наприклад, викуп діючого контракту працівника з іншим підприємством), грн.;

B_r — витрати на послуги рекрутера, грн.;

DP — витрати на обробку добровільно наданого резюме, грн.;

H — кількість наймів.

Вартість внутрішнього підбору персоналу розраховується аналогічно зовнішньому підбору, однак замість витрат на рекламу, на відрядження буде враховуватися вартість заміщення посади, яка утворюється внаслідок переходу працівника на іншу посаду.

Таблиця 1. Перелік типових витрат на підбір персоналу

Група витрат	Зміст витрат
Витрати на джерело персоналу	Витрати на рекламу, реферальні бонуси
Витрати служби персоналу	Оплата праці: зустрічі з менеджером для обговорення найму; робота із засобами масової інформації та/або з агентствами для початку пошуку; запрошення кандидатів на зустріч-інтерв'ю; проведення зустрічі з кандидатом та перевірка рекомендацій; перегляд кандидатур спільно з менеджером та призначення співбесіди; проведення співбесіди та погодження кандидатури на заміщення вакансії
Витрати керівництва	Оплата праці: час, витрачений на планування найму, обговорення та співбесіди з кандидатами, час на остаточне прийняття рішень
Робочі витрати	Вартість медичного огляду, витрати на експлуатацію обладнання, вартість підтвердження отриманої інформації (перевірка даних по телефону, традиційній та електронній пошті), перевірка благонадійності кандидатів тощо
Різні супутні витрати	Витрати на відрядження, матеріали та інші спеціальні або незаплановані витрати. Витрати на додаткову перевірку кандидатів на працевлаштування

Також можна окремо розрахувати вартість використання різних джерел підбору персоналу:

$$ВДН = \frac{BP + OA + PB + DP + \Pi + (ЧП + ЧК)}{H} \quad (3),$$

де $ВДН$ — вартість джерел найму, грн.;

BP — витрати на рекламу, грн.;

OA — оплата послуг кадрового агентства, грн.;

PB — реферальний бонус, грн.;

DP — витрати на обробку добровільно наданого резюме, грн.;

H — кількість наймів;

$ЧК$ — вартість витраченого часу керівництва, грн.;

$ЧП$ — вартість витраченого часу інших представників персоналу, грн.

Окрім визначення витрат на джерела персоналу та загальних витрат на підбір і найм, є необхідність визначення вартості окремих методів підбору персоналу.

Одним із суттєвих моментів, що потребують уваги, є зіставлення вартості методів підбору персоналу, які використовуються службою персоналу підприємства, з вартістю використання цих же методів при замовленні послуг рекрутингових та кадрових агентств.

Розрахунок вартості окремих методів підбору персоналу, що можуть бути застосовані безпосередньо зусиллями служби персоналу підприємства, є необхідним етапом визначення обсягу витрат на підбір та найм персоналу.

Найбільш поширеними в процесі підбору та найму працівників є використання наступних методів та інструментів [12]:

— тестів із визначення інтегрального коефіцієнта інтелектуальних здібностей особистості;

— цілісного робочого тесту або методів моделювання;

— тестів на виявлення соціальної спрямованості особистості;

— випробування добросовісності кандидата на заміщення вакансії;

— проведення робочих інтерв'ю (структурованих);

— проведення робочих інтерв'ю (неструктурованих);

— тестів на професійні знання та навички;

— оцінки працівника по результатам випробувального терміну;

— колегіальної оцінки;

— визначення рівня підготовки та досвіду кандидата методами поведінкових консистенцій, перевірки рекомендацій, бального оцінювання;

— визначення досвіду роботи кандидата, (років);

— аналізу біографічних даних кандидата;

— аналіз рівня освіти;

— тестів на виявлення професійних інтересів;

— графологічних тестів;
— врахування вікової категорії, яка вимагається по певній вакансії.

Вартість проведення інтерв'ю можливо розрахувати через визначення вартості часу, що витрачається на нього керівництвом організації та персоналом кадрових служб, інших підрозділів, як вказано нижче:

$$ВПІ = \frac{ЧП + ЧК}{I} \quad (4),$$

де ВПІ — вартість проведення одного інтерв'ю, грн.;

ЧК — вартість часу керівництва на проведення інтерв'ю, грн.;

ЧП — вартість часу персоналу на проведення інтерв'ю, грн.;

I — кількість проведених інтерв'ю за період, що аналізується.

Якщо інтерв'ю є структурованим, то в такому випадку до вартості часу, витраченого на його проведення, необхідно додати вартість підготовки опитувальника, на основі якого буде проводитись структуроване інтерв'ю.

За аналогією можна розрахувати вартість інших процедур підбору персоналу — основними витратами тут є вартість часу керівника та персоналу, вартість послуг психолога, вартість тесту або методики (при першому застосуванні на даному підприємстві), вартість консультацій щодо використання того чи іншого методу при їх адаптації та впровадженні на підприємстві. Сума понесених витрат встановлюється на одне випробування кандидата на вакансію. У загальну суму витрат одного найму необхідно включити також витрати на заохочувальні бонуси, що використовуються для забезпечення найму окремих працівників.

Наступним етапом визначення ефективності процесів підбору та найму персоналу на підприємстві є визначення обсягу створеного економічного ефекту. Такими показниками є:

— обсяг прибутку, який може отримати підприємство внаслідок використання того чи іншого методу підбору персоналу;

— валідність методу підбору персоналу (вірогідність того, що відібраний за допомогою даного методу працівник є кращим, ніж інші кандидати);

— час що витрачається при застосуванні методу підбору працівників;

— стандартизований бал, необхідний для прийняття рішення про найм (оцінки за окремими шкалами різних методів підбору, переведені у стандартизований вигляд для забезпечення можливості їх співставлення між собою).

Для визначення обсягу потенційного прибутку необхідно встановити корисність від окремої посади — співвідношення між середньою оплатою та середньою продуктивністю праці (SDv). Для адміністративного та управлінського персоналу рівень корисності виконаної роботи складає від 40 % до 80 % від обсягу середньої заробітної плати залежно від характеру роботи. Для малокваліфікованих та некваліфікованих робіт — він складатиме близько 19 %, для кваліфікованих робіт — 32 %, для керівників та фахівців — до 48 % від середньої заробітної плати по даному робочому місцю [10; 13; 4].

Таким чином, корисність посади розраховується через добуток середньорічної заробітної плати за посадою та рівня корисності даної посади:

$$SDy = W \times k \quad (5),$$

де SD_y — корисність посади, грн.;

W — середньорічний обсяг оплати праці на даній посаді, грн.;

k — рівень корисності працівника на даній посаді.

При цьому на корисність від працівника на конкрет-

ному робочому місці будуть впливати валідність процедури (r), що використовується для підбору на дане робоче місце, та безпосередньо оцінка його або діяльності цієї категорії працівників (Z_i).

Ефективність методу підбору, таким чином, можна встановити через зіставлення обсягу витрат та корисності посади.

ВИСНОВКИ

Таким чином, запропоновані методи аналізу корисності дозволяють фахівцям з персоналу не лише на рівних з іншими підрозділами організації заявляти про необхідність виділення ресурсів, але і більш обгрунтовано ухвалювати рішення. Викладений у статті аналіз дозволить провести розрахунок ефективності того чи іншого методу підбору персоналу та сформулювати необхідний набір інструментів та методів для реалізації функції забезпечення персоналом на конкретному підприємстві.

Література:

1. Аширов Д.А., Управление персоналом. — М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. — 135 с.
2. Використання кривої Гауса для оцінки ефективності персоналу / Ю.В. Гончаров, Р.Ф. Федоряк // Вісник хмельницького національного університету. — 2009. — № 4. — Т. 1 (133). — С. 10—12.
3. Використання функції корисності при проведенні відбору персоналу / Федоряк Р.М. Економіка України: соціальні аспекти інноваційної моделі розвитку. За ред. В.Ф. Беседіна, А.С. Музиченка. — К.: НДЕІ — 2007. — С. 513—522.
4. Психология в отборе персонала Автор: Купер Д., Робертсон А. — Издательство: Питер, 2003. — С. 240.
5. Социальный аудит: учебное пособие / под общ. редакцией д.э.н, проф. А.А. Шулуса, д.э.н, проф. Ю.Н. Попова. — М.: Издательский дом "АТИСО", 2008. — 620 с. — (Серия "Высшее профессиональное образование").
6. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В.Г. Воронкової. — К.: ВД "Професіонал", 2006. — 576 с.
7. Фитц-енц Ж., Дэвидсон Б. Как измерить HR-менеджмент/ Жак Фитц-енц, Барбара Дэвидсон [пер. с англ. И. Ющенко]. — М.: Издательство ГИППО, 2009. — 359 с.
8. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Пер. с англ.: под общ. Ред. В.И. Ярных. — М.: Вершина, 2006.
9. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом/ Чемяков В.П. — Москва: Вершина, 2007. — 208 с.
10. Brian E. Becker and Mark A. Huselid. Direct Estimates of SDy and the Implications for Utility Analysis // Journal of Applied Psychology. — 1992. — Vol 77. — No. 3. 227—233.
11. DeMarco. Tom. Peopleware: productive projects and teams / Tom DeMarco & Timothy Lister. — 2nd ed. p. cm. Includes bibliographical references and index.
12. Frank L. Schmidt, John E. Hunter/ The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings // Psychological Bulletin. — 1998. — Vol. 124. — No 2. — С. 262—274.
13. Utility Analysis of personnel Selection an overview and empirical study based on objective performance measures/ Н. Holling // Methods of Psychological Research online. — 1998. — Vol.3. — No. 1. — Internet: <http://www.pabst-publishers.de/mpr/>

Стаття надійшла до редакції 31.01.2012 р.