

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ВЛАСНЕ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

У статті висвітлено методи оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу, здійснено огляд історії вивчення даного питання, представлено стислий опис основних інструментів добору персоналу.

В статье освещены методы оценки эффективности инструментов и собственно профессионального отбора персонала, осуществлен обзор истории изучения данного вопроса, представлено краткое описание основных инструментов подбора персонала.

The evaluation methods of efficiency of tools and actually professional selection of the personnel are provided in article, the review of history of studying of the matter is carried out, and the short description of the main instruments of personnel recruitment is submitted.

Ключові слова. Професійний добір персоналу, Методи добору персоналу, Управління персоналом, Інструменти добору персоналу, Ефективність добору персоналу, Ефективність інструментів добору персоналу.

Ключевые слова. Профессиональный подбор персонала, Методы отбора персонала, Управление персоналом, Инструменты подбора персонала, Эффективность подбора персонала, Эффективность инструментов подбора персонала.

Keywords. Professional personnel recruitment, Methods of selection of the personnel, Personnel management, Instruments of personnel recruitment, Efficiency of personnel recruitment, Efficiency of instruments of personnel recruitment.

Вступ. Від якості найнятого персоналу залежить ефективність роботи організації та використання всіх її інших ресурсів, тому помилки в підборі потенційних працівників можуть дорого обійтися організації. Якщо підбір хороших спеціалістів є вдалим вкладенням фінансових коштів, то відбір і навчання працівників, не придатних для виконання дорученої їм роботи, буде марною тратою грошей. Для дрібних і середніх організацій, особливо в умовах мінливого та нестабільного середовища, така «розкіш» недозволена.

Найважливішою передумовою, яка визначає ефективність роботи з пошуку та відбору персоналу, є тісний зв'язок цього напрямку діяльності з діючою в організації системою управління. Цей зв'язок може ґрунтуватися на наступних моментах:

- постановка чітких цілей організації (підрозділу);
- розробка ефективної організаційної структури управління, що дозволяє забезпечити досягнення цих цілей (виключення дублювання функцій і розпливчастості вимог до кандидатів);
- доведення до осіб, відповідальних за пошук і відбір персоналу, цілей, що стоять перед організацією (підрозділом);
- наявність планування персоналу, що є сполучною ланкою між цілями організації (підрозділу) та організаційною структурою управління.

Постановка завдання. Метою роботи є висвітлення методів оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу.

Проблемою професійного добору персоналу займалися такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Данок В. М. та Колот А. М. [9], Нечаюк Л. І. та Телеш Н. О. [8], Федулова Л. І. [6], Красношарпа В. В. [4], Зеленков А. В., Кононенко А. В. та Налапко М. М. [3], Недашківський М. М. [7], Базиліук Б. Г., Орлова Л. А., Кібанов А. Я. та ін.

Зокрема проблему оцінювання ефективності процесу добору персоналу та його результатів досліджували Магура М. І. [5], Амеліна І. В. та Жовнер Ю. С. [1], Даниленко О. А., І. Б. Дуракова [2].

Із загального переліку завдань з управління персоналом багато фахівців виділяють процес професійного добору персоналу як найбільш складний і відповідальний. Потреба організації в персоналі задовольняється в процесі набору кандидатів та створення резерву працівників, з яких потім можна відібрати здобувачів, які найбільше підходять компанії.

Результати дослідження. Планування персоналу — це фундамент політики у відношенні персоналу, що забезпечує систематичний підхід добору персоналу.

В першу чергу, необхідно оцінити ефективність використовуваних інструментів добору персоналу — різних методів залучення персоналу. Для цього, як зазначає О. Коваленко, спеціаліст департаменту управління персоналом ТОВ «Українські аерозолі» (Донецьк, Україна) [10, 26-34], потрібно проаналізувати витрати, а також результативність добору: співвідношення кандидатів, що відгукнулися (які подзвонили, звернулися особисто або надіслали резюме) і зарахованих до штату працівників. Наша цільова функція — мінімізувати співвідношення витрат у розрахунку на одного прийнятого працівника:

$$\frac{\text{Витрати}_{\text{гр.кошти}} + \text{Витрати}_{\text{час}}}{\text{Прийняті працівники}} \rightarrow \min \quad (1.1)$$

Для аналізу витрат на залучення робітників рекрутер повинен постійно вивчати відгуки по всіх використовуваних каналах інформування. Для більш точної оцінки ефективності окремих джерел залучення робітників можна використовувати наступну формулу:

$$O_j^i = \frac{K_{\text{прийняті}}^i}{K_{\text{дзвінки}}^i} \cdot 100\% , \quad (1.2)$$

де: O_j^i — якісна оцінка і-го джерела добору персоналу;

$K_{\text{прийняті}}^i$ — число прийнятих працівників, що отримали інформацію про відкриту вакансію з і-го джерела;

$K_{\text{дзвінки}}^i$ — кількість кандидатів, що відгукнулися на оголошення, які отримали інформацію про відкриту вакансію з і-го джерела.

Найголовніше завдання — обрати джерела залучення персоналу з максимально високими показниками ефективності. Для вирішення питання про доцільність використання інших джерел, співробітниками департаменту управління персоналом ТОВ «Українські аерозолі» були виділені два ключові параметри:

- 1) час, що витрачається рекрутерами на підбір персоналу;
- 2) витрати на проведення заходів щодо залучення персоналу.

Для оцінки ефективності різних джерел залучення персоналу з точки зору витрат часу використовуємо формулу:

$$K_{\text{ч}}^i = \frac{\text{Ч}_i}{K_{\text{прийняті}}^i} , \quad (1.3)$$

де: $K_{\text{ч}}^i$ — оцінка ефективності і-го джерела, беручи до уваги витрати часу рекрутера;

Ч_i — час, що витрачається рекрутерами на використання і-го джерела;

$K_{\text{прийняті}}^i$ — кількість прийнятих працівників, які отримали інформацію про відкриту вакансію з і-го джерела.

Очевидно, що чим менші витрати часу фахівця з підбору персоналу, тим вище ефективність джерела інформації про вакансії, тому в цьому випадку цільовою функцією є

мінімізація витрат часу. А от для оцінки ефективності джерел підбору персоналу з точки зору фінансових витрат використовуємо наступну формулу:

$$K_{Гр}^i = \frac{Гр^i}{K_{\text{прийняті}}^i}, \quad (1.4)$$

де: $K_{Гр}^i$ — оцінка ефективності і-го джерела з точки зору фінансових витрат;

$Гр^i$ — кошти, необхідні для реалізації і-го заходу з залучення персоналу (включаючи транспортні витрати);

$K_{\text{прийняті}}^i$ — кількість прийнятих працівників, що отримали інформацію про відкриту вакансію з і-го джерела.

Зрозуміло, що чим менше показник «затратності», тим краще для компанії, тобто головна мета — мінімізація фінансових витрат. Можна відразу ж виділити джерела, які практично не вимагають грошових витрат ($K_{Гр}^i = 0$):

- ✓ внутрішній пошук;
- ✓ внутрішні переміщення;
- ✓ суміщення професій (посад);
- ✓ розміщення оголошень на території підприємства;
- ✓ розміщення інформації про вакансії на безкоштовних сайтах в Інтернеті.

Інші методи залучення персоналу припускають певні витрати.

Оцінивши результативність використання різних джерел залучення персоналу виходячи з витрат часу і коштів, співробітниками департаменту управління персоналом ТОВ «Українські аерозолі» було розроблено комплексний показник ефективності джерел підбору персоналу (K^i). Для його розрахунку використовується наступна формула:

$$K^i = K_{\text{ч}}^i \cdot 0,7 + K_{Гр}^i \cdot 0,3, \quad (1.5)$$

де: K^i — комплексна оцінка ефективності і-го джерела;

$K_{\text{ч}}^i$ — оцінка ефективності і-го джерела з точки зору витрат часу рекрутера;

$K_{Гр}^i$ — оцінка ефективності і-го джерела з точки зору фінансових витрат.

Коефіцієнти (у випадку ТОВ «Українські аерозолі» це 0,7 і 0,3) встановлені емпіричним шляхом. Вони показують цінність того чи іншого ресурсу для компанії в даний момент часу, тому визначаються керівниками підприємства (в інших організаціях ці коефіцієнти можуть бути іншими, оскільки залежать від поставлених цілей і задач).

Цільове завдання — оптимізація діяльності рекрутера, тому цільова функція — мінімізація всіх витрат.

У результаті використання найбільш ефективних джерел добору персоналу можна значно скоротити терміни закриття вакансій і оптимізувати витрати на залучення працівників.

Існують також кількісні та якісні методи оцінки ефективності власне результатів добору персоналу. Вибір методів і параметрів аналізу ефективності (як і необхідних джерел інформації) залежить від цілей, що ставить перед собою організація.

Для оцінки ефективності процесу пошуку та відбору нових працівників М.І. Магура [5, 43] використовує кількісні показники, що характеризують роботу персоналу, який приступив до роботи в організації:

- рівень плинності персоналу, особливо серед нових працівників;
- частка працівників, які не пройшли випробувального терміну, у загальній кількості прийнятих на роботу;
- фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбору персоналу;
- рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників;
- рівень браку й помилок, що допускаються новими працівниками;
- частота поломок устаткування;
- ефективність використання необхідних матеріалів, комплектуючих;
- рівень виробничого травматизму серед нових працівників;
- кількість скарг з боку клієнтів, споживачів, постачальників з вини нових працівників.

М. І. Магура також зазначає, що ефективність добору персоналу можна оцінити частково відразу ж після завершення цього процесу, а частково — через певний плановий проміжок часу.

Працівники відділів персоналу в деяких компаніях аналізують ефективність методів відбору, використовуючи так званий коефіцієнт відбору:

$$\text{коэф відбору} = \frac{\text{Кількість відібраних бажаних}}{\text{Кількість бажаних, з яких відбувався відбір}}, \quad (1.6)$$

Інформація про ефективність процесу відбору може бути отримана й від самих кандидатів. З цією метою можуть використовуватися інтерв'ю, опитування, оцінка ефективності роботи. При цьому потрібно мати на увазі, що важко отримати достовірну інформацію з якогось одного джерела або за рахунок оцінки якогось одного показника. Наприклад, високі показники плинності персоналу можуть бути обумовлені дією ряду факторів, що не мають відношення до системи пошуку та відбору працівників.

Існує чотири можливих варіанти результату процесу відбору:

- 1) помилкове відбраковування хорошого працівника;
- 2) вірний вибір хорошого працівника;
- 3) помилковий прийом на роботу поганого працівника;
- 4) вірне відбраковування поганого працівника.

Варіанти 2 і 4 являють собою вірне рішення, а 1 і 3 — це помилки процесу відбору. Обидва типи помилок несуть небезпеку збитків для організації. Прямі фінансові втрати при помилках відбору включають в себе такі витрати:

- втрати, пов'язані з виробничою діяльністю персоналу: низька продуктивність, низький прибуток, низька якість продукції або послуг;
- погіршення репутації організації, несприятливий імідж організації в очах клієнтів, споживачів та постачальників, зниження конкурентоспроможності товарів і послуг, вироблених організацією і, як наслідок, зниження прибутку;
- витрати, пов'язані з виробничим травматизмом, прогулами;
- витрати, пов'язані з навчанням, перекладами і звільненням невідповідних працівників (ці витрати можуть включати виплату вихідної допомоги або компенсацій у разі оскарження працівниками звільнень в судовому порядку);

➤ витрати на пошук, відбір та навчання нових працівників. Ціна помилки тим вище, чим складніше і відповідальніше робота, яку повинен буде виконувати новий працівник.

Непрямі витрати при помилках відбору важко оцінити, вони пов'язані з втратами робочого часу керівників і фахівців на участь у процесі відбору кандидатів та навчання нових працівників.

Одним з негативних наслідків поганої організації найму і відбору є високий рівень плинності кадрів. Витрати на високу плинність можна ігнорувати, це не тільки прямі витрати на добір персоналу та його адаптацію, але і непрямі витрати, що виникають в результаті можливого невдоволення клієнтів частою зміною працівників і витрати у вигляді втрат часу працівників на заповнення вакантних посад.

Дуже важлива стаття непрямих витрат пов'язана з впливом високої плинності персоналу на моральний клімат, мотивацію та його задоволеність і рівень ефективності організації.

Відразу ж після закінчення добору можуть оцінюватись:

- 1) відповідність плану заходів із добору персоналу та фактичного комплексу заходів у прив'язці до різних строків виконання;
- 2) ступінь відхилення фактичних витрат добору персоналу від планових показників;
- 3) питома вага витрат і залучених кандидатів з розрахунку на кожне джерело залучення;
- 4) загальний рівень витрат залучення потенційного кандидата;
- 5) рівень витрат на заповнення вакансії;
- 6) інші параметри оцінки.

І. В. Амеліна та Ю. С. Жовнер [1, с. 2-3] для оцінки ефективності підбору персоналу виділяють кілька показників:

1. Виконання планів підбору персоналу. Цей показник є цільовим.
2. Загальний показник плинності персоналу.
3. Показник плинності персоналу серед співробітників, що пропрацювали в компанії протягом 1-го місяця / півроку / року. Розглядати ці показники необхідно окремо від загальної плинності.
4. Показник співвідношення росту витрат на пошук та підбір до зростання прибутку. Підбір персоналу є залученням у компанію ключового ресурсу організації, і якість підбраного персоналу, безсумнівно, у результаті позначиться на прибутку.

За методом І. Б. Дуракової приблизна оцінка якості найманих працівників розраховується наступним чином:

$$Я_{\text{н}} = \frac{(P_{\text{я}} + \Pi_{\text{п}} + C_{\text{п}})}{Ч} \quad [2, \text{с. 44}], \quad (1.7)$$

де: $Я_{\text{н}}$ — якість набраних працівників, %;

$P_{\text{я}}$ — середній рейтинг якості виконуваної роботи набраними працівниками;

$\Pi_{\text{п}}$ — відсоток нових працівників, просунутих по службі протягом 1 року;

$C_{\text{п}}$ — відсоток нових працівників, що працюють вже протягом 1 року;

$Ч$ — загальна кількість показників, врахованих під час розрахунків.

Ефективність можна оцінювати по-різному. Система показників ефективності наймання персоналу може бути розроблена для кожної організації окремо. Так, наприклад, для оцінки

ефективності наймання персоналу може використовуватись ще один ряд кількісних показників, таких як:

- кількість вакансій в організації на перше число кожного місяця (кварталу);
- відношення числа тих, що відгукнулися на оголошення про вакансію, до тих, що отримали запрошення на участь у конкурсі на неї;
- відношення кількості тих, що отримали запрошення на роботу, до кількості прийнятих на роботу;
- відношення числа прийнятих працівників до числа тих, що задовольняють керівництво із загального числа прийнятих на роботу;
- відсоток внутрішнього заповнення вакансій, у тому числі керівних посад.

Однак, як зазначають провідні науковці та практики з управління персоналом, основними показниками, які в комплексі дозволяють оцінювати ефективність наймання персоналу, є:

- 1) швидкість наймання (середня тривалість пошуку та закриття вакантної посади в організації);
- 2) вартість наймання (загальний рівень витрат на заповнення вакантної посади; ступінь відхилення фактичних витрат на підбір персоналу від запланованих; середній розмір витрат на залучення одного потенційного кандидата; співвідношення частки витрат і кількості кандидатів у розрахунку на кожне джерело підбору);
- 3) якість наймання (для визначення даного показника, на нашу думку, необхідно використовувати комплексне оцінювання декількох факторів впливу на результати та наслідки професійного добору персоналу в цілому, наприклад: питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну; тривалість навчання нових працівників; плінність нових працівників; результати праці нових працівників; рівень порушення трудової дисципліни і корпоративних правил поведінки новими працівниками; відгуки клієнтів, постачальників, колег, керівників, підлеглих).

Із завершенням останнього етапу процес добору персоналу формально закінчується. Проте результати проведеної в його межах роботи у подальшому матимуть значний вплив на інші сфери управління персоналом.

Висновки. Загалом, пошук кандидатів для заповнення вакантних посад може здійснюватись як за рахунок внутрішніх ресурсів, так і за рахунок зовнішніх джерел. Внутрішнім джерелом є власні співробітники організації. Підбір із внутрішніх джерел виступає складовою політики управління персоналом організації, орієнтованої на розвиток працівників, підвищення їх відданості та мотивації.

Організація також може вести пошук кандидатів на зовнішньому ринку власними зусиллями або звертатись до послуг посередників. Залучити необхідних фахівців власними зусиллями організація може за допомогою розміщення оголошень у ЗМІ та Інтернеті, беручи участь у ярмарках вакансій або презентуючи себе у ВУЗах країни. Організація може звернутись до приватних агентств, які надають консалтингові, аутсорсингові чи рекрутингові послуги, якщо не має можливості або часу впоратись самостійно. Рідкісних на ринку праці фахівців організація може знайти у конкуруючих компаніях (Head Hunting).

Ефективність процесу добору персоналу можна виміряти за допомогою різних показників. Найбільш уживаними являються: виконання планів підбору персоналу (цей показник є цільовим); загальний показник плінності персоналу, особливо серед нових працівників; частка працівників, які не пройшли випробувального терміну, у загальній кількості прийнятих на роботу; фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбору персоналу; рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників; рівень браку й помилок, що допускаються новими працівниками; кількість скарг з боку клієнтів, споживачів, постачальників з вини нових працівників; рівень витрат на заповнення вакансії; коефіцієнт відбору; швидкість наймання (середня тривалість пошуку та закриття вакантної посади в організації); якість найманих працівників.

Література

1. Амеліна І. В., Жовнер Ю. С. / Критерії оцінки ефективності підбору персоналу на підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/np/pdf/79.pdf>.
2. Дуракова І. Б. / Управління персоналом: добір і оренда // м. Москва, Центр. — 1998. — 160 с.
3. Зеленков А. В., Кононенко А. В., Налапко М. М./Організація набору та відбору персоналу //Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. — 2008. — № 3. — С. 125-135.
4. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. [Електронний ресурс] — К.: Київ, 2004 — 39с.
5. Магура М. І. / Відбір і управління людські ресурси організації// Управління персоналом. — 2010. — №7 — С.40-49.
6. Менеджмент організацій: Підручник [Електронний ресурс] / За заг. ред. Федулової Л.І.— К.: Либідь, 2004. —332 с.
7. Недашківський М. М., Євтушенко Г.І., Гацька Л. П., Барабанова Н. І. / Менеджмент персоналу в органах ДПС України: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. [Електронний ресурс]– Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. — 310 с.
8. Нечаюк Л. І., Телеш Н.О. / Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. [Електронний ресурс]– К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 204 с.
9. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666 с.
10. Коваленко Е. HR-метрики: рекрутинг робочих кадрів / Менеджер по персоналу. — 2009. — № 10. — С. 26-34.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2014 р.