

Омельченко Ю. Ю.,
аспірант,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
iuliia.omelchenko@gmail.com
Омельченко Ю. Ю.,
аспірант,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
Omelchenko Iuliia,
The graduate student,
Personnel Management and Labour Economics Department,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЖЕРЕЛ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСТОЧНИКОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

THE FEATURES OF THE SYSTEM OF THE INDICATORS OF THE ESTIMATION OF EFFICIENCY OF THE PERSONNEL RECRUITMENT

Обґрунтовано основний критерій професійного підбору персоналу, визначено та обґрунтовано доцільність оцінки окремо кожного джерела професійного добору, а не тільки процесу в цілому. У результаті використання найефективніших джерел добору персоналу можна значно скоротити терміни закриття вакансій і оптимізувати витрати на залучення працівників.

Обоснованно основний критерій професійного підбору персоналу, а також визначено та обґрунтовано доцільність оцінки окремо кожного джерела професійного добору, а не тільки процесу в цілому. В результаті використання найбільш ефективних джерел добору персоналу можна значно скоротити терміни закриття вакансій і оптимізувати витрати на залучення працівників.

For the first time the main criterion of professional staff recruitment is substantiated, and also the expediency of an assessment separately of each source of professional selection (and not just of the process in general) are defined and proved. The methodology of evaluating of the professional recruitment's sources is proposed. Three integral indicators for evaluating the effectiveness of specific professional recruitment sources were suggested. The theoretical developments were tested for a specific example of the «Leroy Merlin» company. With the proposed methodology of evaluation of professional recruitment sources you can: evaluate each source of professional staff recruitment in the details and complex at the same time; set the priorities choosing methods of personnel recruiting; justify the budget of the Department of Personnel Management for the search and selection of personnel; identify the strengths and weaknesses of each source; understand the mechanism of the influence on the efficiency of the professional recruitment sources and on the components of the recruitment process as a whole; create an individual plan for recruitment, taking into account all possibilities and objectives. Using the most effective sources of staff recruitment it is possible to reduce considerably the term of the closing of the vacancies and to optimize the costs of the recruitment of the workers.

Ключові слова. Професійний добір персоналу, методи добору персоналу, управління персоналом, ефективність добору персоналу, ефективність джерел добору персоналу.

Ключевые слова. Професійний добір персоналу, методи відбору персоналу, управління персоналом, ефективність підбору персоналу, ефективність джерел добору персоналу.

Keywords. Professional personnel recruitment, methods of selection of the personnel, personnel management, efficiency of personnel recruitment.

Вступ. Провідні науковці та практики з управління персоналом пропонують оцінювати ефективність добору персоналу за допомогою загальних показників, які, у своїй більшості, дозволяють оцінити вже самі результати добору персоналу. Ми ж пропонуємо показники, які можуть не лише оцінити сам процес добору, але й на основі розрахунків дають можливість

спрогнозувати загальні показники і скоригувати дії менеджера з персоналу ще до початку власне процесу добору персоналу.

Для оцінювання складного процесу в цілому, на нашу думку, доцільно спочатку оцінити його частково. Адже на простіші процеси легше вплинути й скоригувати їх, ніж на комплексні. Саме тому ми пропонуємо оцінювати кожне джерело добору персоналу окремо.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення і обґрунтування доцільності оцінювання ефективності окремо кожного джерела професійного добору персоналу.

Результати дослідження. Проблемою професійного добору персоналу та оцінювання його ефективності займалися вітчизняні вчені В.М. Данюк і А.М. Колот [9], Л.І. Нечаюк і Н.О. Телеш, Л.І. Федулова, В.В. Красношарпа, А.В. Зеленков, А.В. Кононенко та М.М. Налапко [3], М.М. Недашківський, Б.Г. Базилюк, Л.А. Орлова, А.Я. Кібанов, М.І. Магура [6], І.В. Амеліна та Ю.С. Жовнер [1], О.А. Даниленко, І.Б. Дуракова [2] та ін.

Ефективність професійного добору персоналу — це співвідношення досягнутих результатів і витрат для їх досягнення. Тобто, високу ефективність професійного добору персоналу можна визначити, як досягнення найкращих результатів за умов найменших витрат.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що вперше:

- 1) обґрунтовано основний критерій професійного добору персоналу;
- 2) визначено і обґрунтовано доцільність оцінювання окремо кожного джерела професійного добору, а не лише процесу в цілому;
- 3) запропоновано методологію оцінювання джерел професійного добору персоналу;
- 4) розроблено та експериментально перевірено систему показників оцінювання ефективності джерел професійного добору персоналу;
- 5) запропоновано три інтегральні показники оцінювання ефективності конкретних джерел професійного добору персоналу.

Отже, ми вважаємо, що основним критерієм професійного добору персоналу є забезпечення організації висококваліфікованим персоналом через формування позитивного HR-бренду задля високої конкурентоспроможності на ринку, що сприятиме її активному розвитку та нарощуванню економічних потужностей.

Цей критерій характеризується такою системою показників оцінювання ефективності джерел професійного добору персоналу [1—4; 6; 9]:

1) показники швидкості наймання персоналу (загальні витрати часу на роботу з i -тим джерелом; оцінка витрат часу на роботу з i -тим джерелом; коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з i -тим джерелом);

2) показники вартості наймання персоналу (загальні фінансові витрати часу на використання i -го джерела; оцінка фінансових витрат на використання i -го джерела; коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з i -тим джерелом);

3) показники якості наймання персоналу (кількість відгуків бажаючих, що отримали інформацію про вакансію з i -го джерела; кількість прийнятих працівників з i -го джерела; якісна оцінка i -го джерела).

4) інтегральні показники оцінювання ефективності джерел професійного добору персоналу (коефіцієнт ефективності i -го джерела з урахуванням кількісних показників; коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з i -го джерелом; коефіцієнт ефективності фінансових витрат на роботу з i -го джерелом).

Кожне джерело ми оцінюємо як загалом, так і, знову ж таки, частково: проводимо спочатку якісну та кількісну його оцінки, а потім, виходячи з отриманих результатів, розраховуємо інтегральні показники ефективності даного джерела професійного добору персоналу [8, с. 418—420].

Для якісної оцінки використовуємо формулу:

$$1) Y^i = \frac{K_{\text{прийняті}}^i}{K_{\text{бажаючі}}^i} * 100\%, \quad (1)$$

де Y^i — якісна оцінка ефективності i -го джерела добору персоналу, %;

$K_{\text{прийняті}}^i$ — кількість прийнятих працівників із кандидатів, що відгукнулися на оголошення, які отримали інформацію з i -го джерела, осіб;

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

Наша цільова функція — обрати джерела залучення персоналу з максимально високими показниками ефективності: $Y^i \rightarrow \max [0, 1]$ (2).

Для кількісної оцінки джерела беремо до уваги витрати часу та грошей на його використання. Оцінюючи ефективність конкретного джерела залучення персоналу з точки зору витрат часу, використовуємо формулу:

$$2) O_{\text{Ч}}^i = \frac{\text{Ч}^i}{K_{\text{прийняті}}^i}, \quad (3)$$

де $O_{\text{Ч}}^i$ — оцінка ефективності i -го джерела, беручи до уваги витрати часу рекрутера, год/прийн. прац.;

Ч^i — час, що витрачається рекрутерами на використання i -го джерела, год;

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

Очевидно, що чим менші витрати часу фахівця з підбору персоналу, тим вище ефективність джерела інформації про вакансії, тому наша цільова функція — мінімізація витрат часу: $O_{\text{Ч}}^i \rightarrow \min$. (4).

Для оцінки ефективності джерела добору персоналу з точки зору фінансових витрат використовуємо формулу:

$$3) O_{\text{Гр}}^i = \frac{\text{Гр}^i}{K_{\text{прийняті}}^i}, \quad (5)$$

де $O_{\text{Гр}}^i$ — оцінка ефективності i -го джерела з точки зору фінансових витрат, грн/прийн. прац.;

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

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

Зрозуміло, що чим менше показник «затратності», тим краще для компанії, тобто наша цільова функція — мінімізація фінансових витрат: $O_{\text{Гр}}^i \rightarrow \min$. (6).

Таким чином, виходячи з витрат часу і коштів на використання певного джерела залучення персоналу можна розрахувати інтегральний показник його ефективності, використовуючи отримані кількісні показники ефективності джерела та коефіцієнти, встановлені емпіричним шляхом [8]. Вони показують цінність того чи того ресурсу для компанії у даний момент часу, тому визначаються керівниками підприємства (в інших організаціях ці коефіцієнти можуть бути іншими, оскільки залежать від поставлених цілей і задач):

$$4) K^i = O_{\text{Ч}}^i * 0,7 + O_{\text{Гр}}^i * 0,3, \quad (7)$$

де K^i — коефіцієнт ефективності i -го джерела із врахуванням кількісних показників;

$O_{\text{Ч}}^i$ — оцінка ефективності i -го джерела з точки зору витрат часу рекрутера, год/ прийн. прац.;

$O_{\text{Гр}}^i$ — оцінка ефективності i -го джерела з точки зору фінансових витрат, грн/прийн. прац.

Наше завдання — оптимізація діяльності рекрутера, тому цільова функція — мінімізація всіх витрат: $K^i \rightarrow \min$. (8).

Далі ми розраховуємо інші два інтегральних показника, які дадуть чітку картину деталей процесу добору персоналу. Маючи змогу аналізувати деталі, можна впливати на них, а розбиваючи процес їх оцінювання на частини, ми розумітимемо, яким саме чином можна на них впливати. Отже, спочатку визначаємо коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з i -тим джерелом за такою формулою:

$$5) \text{КЕВ}_{\text{Ч}}^i = \frac{O_{\text{Ч}}^i}{Y^i}, \quad (9)$$

де $КЕВ_{\text{Ч}}^i$ — коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з i -тим джерелом, год/1 % ефективності;

$O_{\text{Ч}}^i$ — оцінка ефективності i -го джерела з точки зору витрат часу рекрутера, год/прийн. прац.;

$Я^i$ — якісна оцінка i -го джерела добору персоналу, %;

$$\cdot \quad КЕВ_{\text{Ч}}^i \rightarrow \min. \quad (10)$$

За таким же принципом розраховується коефіцієнт ефективності фінансових витрат на роботу з i -тим джерелом:

$$\cdot \quad КЕВ_{\text{Гр}}^i = \frac{O_{\text{Гр}}^i}{Я^i}, \quad (11)$$

де $КЕВ_{\text{Гр}}^i$ — коефіцієнт ефективності фінансових витрат на використання i -го джерелом, грн/1 % ефективності;

$O_{\text{Гр}}^i$ — оцінка ефективності i -го джерела з точки зору фінансових витрат рекрутера, грн/прийн. прац.;

$Я^i$ — якісна оцінка i -го джерела добору персоналу, %;

$$\cdot \quad КЕВ_{\text{Гр}}^i \rightarrow \min \quad (12)$$

Ми дослідили теоретичні напрацювання на конкретному прикладі.

Леруа Мерлен (Leroy Merlin) — це міжнародна компанія-ритейлер, відома і визнана в усьому світі, спеціалізується на торгівлі товарами для будівництва, ремонту та облаштування житла.

Продовжуючи свою експансію в столиці України, 4 березня 2014 року компанія «Леруа Мерлен» відкрила третій гіпермаркет на вул. Саперно-Слобідська, 26. Для його відкриття необхідно було провести кампанію масового добору персоналу і найняти 200 осіб до відкриття.

Компанія використовувала для пошуку кандидатів лише три інтернет-джерела. Першим джерелом був ресурс для пошуку роботи й персоналу rabota.ua, другим — схожий, проте престижніший і дорожчий ресурс — «Head Hunter Україна» (hh.ua), останнім джерелом виступив власний сайт організації для пошуку персоналу — job.leroymerlin.ua.

Підрахувавши коефіцієнти для кожного джерела, згідно запропонованої системи показників оцінювання ефективності джерел добору персоналу, ми звели всі результати у порівняльну таблицю 1 [5].

Таблиця 1

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЖЕРЕЛ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «ЛЕРУА МЕРЛЕН»

Показники/Джерела	rabota.ua	hh.ua	job.leroymerlin.ua
Загальні витрати часу на роботу із джерелом, год	504	72	144
Загальні фінансові витрати роботи із джерелом, грн	13230	2970	3780
Кількість відгуків бажуючих із джерела, осіб	1281	73	376
Кількість прийнятих працівників із джерела, осіб	107	19	74
Якісна оцінка ефективності джерела, %	8,4	26,0	19,7
Оцінка витрат часу на роботу з джерелом, год/ прийн. прац.	4,7	3,8	1,9
Оцінка фінансових витрат на роботу з джерелом, грн/прийн. прац.	123,64	156,32	51,08
Коефіцієнт ефективності джерела із врахуванням кількісних показників	52,3	64,8	21,6
Коефіцієнт ефективності витрат часу на роботу з джерелом, год/1 % ефективності	0,56	0,15	0,10
Коефіцієнт ефективності фінансових витрат на роб. з джер., грн/1 % ефективності	14,80	6,01	2,60

З табл. 1 бачимо, що якщо робити висновки лише із поверхневих фактів, тобто тільки із кількості відгуків на вакансії та кількості прийнятих працівників, то найефективнішим виявився популярний ресурс *rabota.ua*.

Якщо додатково оцінювати лише загальні витрати часу та коштів на використання джерела, то на першому місці престижний *Head Hunter*.

Проте, якщо прослідкувати розрахунки до кінця і подивитись на картину процесу детальніше, то ми побачимо, що найліпшим варіантом джерела пошуку персоналу для компанії виявився їх власний сайт. Адже для досягнення 1 % ефективності 1-го джерела (*rabota.ua*) витрачається приблизно 34 хвилини часу рекрутера та 14,8 грн, 2-го джерела — 9 хвилин і 6 грн, а для досягнення 1 % ефективності третім джерелом, тобто сайтом компанії, витрачається всього лише 6 хвилин часу рекрутера і 2,6 грн!

Таким чином, можна зробити висновок, що найефективнішим джерелом добору персоналу компанії «Леруа Мерлен» є власний сайт організації. Але ж ми бачимо, що половина показників за результатами підрахунків знаходяться лише на другому, а не на першому місці. Та маючи дані розрахунки, ми розуміємо, на що саме треба спрямувати зусилля рекруте рів наступного разу.

У даному випадку, на нашу думку, доцільно було б відмовитись від 2-го джерела добору. Але зекономлений час і гроші можна було б витратити на розробку рекламної кампанії для сайту працевлаштування організації, щоб збільшити ефективність даного джерела. Адже кандидати, що надсилають свою заявку через офіційний сайт компанії, це вже «теплі» кандидати. Тобто вони зацікавлені не просто в якійсь роботі, а саме у роботі в «Леруа Мерлен», тобто вони являються зацікавленішими кандидатами і будуть лояльнішими працівниками. А лояльність персоналу формує позитивний HR-бренд компанії і таким чином (згідно обґрунтованого основного критерію добору персоналу) впливає на результати економічної діяльності організації, тому не варто ігнорувати цей факт.

Наприклад, Британський інститут економічної безпеки повідомляє, що компанії із високим рівнем лояльності персоналу збільшили операційний прибуток за період 3-х років на 3,74 %, у той час, як компанії з низькою лояльністю втратили 2,01 % [7].

Висновки. Отже, запропонована методологія оцінювання джерел професійного добору персоналу дозволяє:

- ✓ оцінити кожне джерело залучення персоналу детально і комплексно водночас;
- ✓ встановити пріоритети при виборі методів залучення персоналу;
- ✓ обґрунтувати перед керівництвом використання тих чи інших джерел залучення кандидатів, а також бюджет департаменту управління персоналом на пошук та підбір персоналу;
- ✓ виявити слабкі і сильні сторони кожного джерела та скоригувати подальші дії відділу з персоналу;
- ✓ досягти розуміння механізму впливу на складові ефективності джерел і процесу добору персоналу в цілому;
- ✓ регулювати рівень ефективності кожного джерела добору персоналу;
- ✓ розробити індивідуальний план добору персоналу із врахуванням всіх можливостей і цілей компанії.

Тож у результаті використання найефективніших джерел добору персоналу можна значно скоротити терміни закриття вакансій і оптимізувати витрати на залучення 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.: 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. Коваленко Е. HR-метрики: рекрутинг робочих кадрів // Менеджер по персоналу. — 2009. — № 10. — С. 26—34.
5. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Леруа Мерлен Україна» за Міжнародними стандартами фінансової звітності та звіт незалежного аудитора від 31 грудня 2014 року.

6. Магура М. І. Відбір і управління людські ресурси організації // Управління персоналом. — 2010. — №7 — С. 40—49.
7. Особливості попиту та пропозиції на ринку праці України та проблеми відтворення трудових ресурсів / Омельченко Ю. Ю. // Економіка і Фінанси. — Дніпропетровськ, 2014. — С. 13—17.
8. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу / Омельченко Ю. Ю. // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. — 2014. — № 2(8). — С. 418—424.
9. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. і наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666 с.
10. Recruiter's self-management as a guarantee of high productivity of his work / Iuliia Omelchenko // Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 1 — Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. — S. 265-268.

References

1. Amelina, I. V. and Zhovner, Yu.S. Kry`teriyi ocinky` efekty`vnosti pidboru personalu na pidpry`yemstvo, shho zdijsnyuye zovnishn`oekonomichnu diyal`nist` [Criteria for evaluating the effectiveness of recruitment at the company that carries out foreign economic activity], available at: <http://www.pdaa.edu.ua/np/pdf/79.pdf>.
2. Durakova, I. B. (1998) *Upravlinnya personalom: dobir i orenda* [Personnel management: selection and lease], Centr, Moscow, Russia.
3. Zelenkov, A. V., Kononenko, A. V. and Nalapko M. M. (2008), "Company recruitment and selection of personnel", *Ekonomika ta upravlinnya pidpry`yemstvamy` mashynob-noyi galuzi: problemy` teorii ta prakty`ky`*, Vol.3, pp. 125—135.
4. Kovalenko, E. (2009), "HR-Metric: personnel recruiting workers, *Menedzher po personal*, Vol. 10, pp. 26—34.
5. The consolidated financial statements of LLC «Leroy Merlin Ukraine» with the International Financial Reporting Standards and Independent Auditor's Report of 31 December 2014.
6. Magura, M. I. (2010), Selection and human resource management organization, *Upravlinnya personalom*, Vol.7, pp. 40—49.
7. Omel`chenko, Yu. Yu. (2014), "Features of supply and demand in the labor market and the problems of Ukraine playback workforce", *Ekonomika i Finansy*, pp. 13—17.
8. Omel`chenko, Yu. Yu. (2014), "Evaluation of the effectiveness of instruments and own professional recruitment", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, Vol. 2(8), pp. 418—424.
9. Danyuk, V. M., Kolot, A. M., Sukov, G. S. and others, ed. by prof. Danyuk, V. M. (2013) *Upravlinnya personalom: pidruchnyk* [Personnel Management: textbook], KNEU, NKMZ, Kiev, Kramators`k, Ukraine.
10. Recruiter's self-management as a guarantee of high productivity of his work / Iuliia Omelchenko // Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 1 — Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. — S. 265—268.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2015 р.