

УДК 331.108

Комлев Виталий Александрович, Нижегородцев Роберт Михайлович,
Носов Александр Леонидович

СИСТЕМА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрена система основных показателей эффективности процесса подбора персонала на предприятии. Показаны факторы, влияющие на различные виды эффективности подбора: экономичность (ресурсоотдача), результативность и оперативность. Приведены примеры из практики, показывающие значимость каждого из рассматриваемых параметров для принятия решений об организации подбора персонала. Предложен подход к комплексной оценке эффективности подбора персонала на предприятии. Рассматриваются современные тренды в оценке эффективности, связанные с возрастанием роли интеллектуального капитала в производственных процессах.

Ключевые слова: подбор кандидатов на работу, экономическая и результативная эффективность, конъюнктура рынка труда, условия труда.

Vitaly Komlev, Robert Nizhegorodtsev, Alexander Nosov

ANALYSIS SYSTEM KEY PERFORMANCE INDICATORS OF FILLING

The paper gives an analysis of the key performance indicators of the recruitment process in the enterprise. There are proved some factors influencing the efficiency of different types of selection – profitability (resource productivity), effectiveness and operability. There are given some practical issues illustrating validity of each factor for decision making in recruitment execution. There is invented an approach for a comprehensive assessment of the efficiency of recruitment in the company. The paper discusses contemporary trends in efficiency evaluation concerned the increasing role of intellectual capital in a process of production.

Key words: the selection of candidates for a job, economic and productive efficiency, labor market conditions, working conditions.

Эффективность работы службы управления персоналом в значительной степени зависит от эффективности процедуры подбора персонала. Для компенсации или устранения ошибок, допущенных на данном этапе, организации приходится нести значительные дополнительные расходы, например, такие как затраты на повторный подбор персонала, расходы на адаптацию, обучение и т. д.

По мнению М. Армстронга, «конечная цель процесса подбора персонала должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах» [1].

Исходя из данного понимания цели эффективность подбора персонала, по сути, имеет два значения.

С одной стороны, это экономичность (ресурсоотдача), при которой эффективность определяется как отношение затрат к полученным результатам и выражает экономичность использования средств и ресурсов. Чем меньшие затраты позволяют получать один и тот же результат, тем эффективность выше.

С другой стороны, эффективность как результативность, т. е. эффективность определяется как достижение максимального эффекта на основе использования доступных ограниченных ресурсов.

Существуют и иные варианты трактовки категории «эффективность» [12], например, степень совпадения достигнутого результата с изначально поставленной целью, однако на практике в процессе оценки уровня успешности усилий фирмы по подбору персонала чаще всего применяются два указанных подхода, один из которых позволяет варьировать объем ресурсов, необходимых для достижения заранее поставленной цели, другой предполагает максимизацию эффекта при наличии жестких ограничений по объему вовлекаемых ресурсов.

Для оценки эффективности подбора кандидатов на работу можно использовать несколько показателей, оценивающих экономическую эффективность либо результативную эффективность [6].

1. Выполнение планов набора персонала – показатель результативности, но без учета экономичности.
2. Показатель соотношения роста затрат на поиск и подбор к росту прибыли – комплексный показатель и экономичности, и результативности.
3. Увеличение / уменьшение расходов на подбор персонала – показатель экономичности без учета результативности.
4. Количество уволившихся в процессе испытательного срока (в течение года) – показатель результативности, но без учета экономичности.

Первый показатель достаточно субъективный, эффективность процесса подбора персонала будет напрямую зависеть от того, насколько завышены / занижены планы по набору персонала и требования к кандидатам, что приводит к очень условной оценке эффективности самого процесса отбора.

Второй показатель учитывает оба значения эффективности, но имеет существенный недостаток в том, что на конечную прибыль предприятия оказывает влияние целый ряд других факторов, начиная от уровня организации других процессов управления персоналом (адаптации, мотивации, обучения и др.) и заканчивая рядом микро- и макроэкономических факторов. Объективно оценить эффективность по этому показателю можно в том случае, если основные факторы, влияющие на прибыль организации, остаются фактически неизменными на протяжении длительного периода времени (например, в течение 1 года). Это маловероятно, а значит, и оценка эффективности процесса подбора по данному показателю будет проводиться со значительными погрешностями.

Третий и четвертый показатели более объективны, т. к. один оценивает экономическую эффективность без результативной, а второй, наоборот, результативную эффективность без экономичности. Использовать эти два показателя можно только комплексно. Например, при снижении результативной эффективности высокое количество уволившихся в процессе испытательного срока может быть связано с дефицитом бюджета, выделенного на подбор персонала, т. е. экономическая эффективность в данном случае превалирует над результативной.

Соответственно, экономия средств на подбор персонала приводит к повышению экономической эффективности, но в то же время может снизить результативную эффективность. В то же время повышение экономической эффективности при низкой результативной эффективности приводит к дополнительным издержкам предприятия: недополученной прибыли; дополнительным расходам на повторный поиск, привлечение, адаптацию новых сотрудников и др. [13].

При каких условиях оптимально делать упор на экономию средств по подбору персонала, а при каких на первое место ставить учет результативной эффективности?

Для ответа на этот вопрос необходимо выяснить, из чего складываются показатели экономической и результативной эффективности.

Основными расходами на подбор персонала являются расходы на оплату СМИ для привлечения кандидатов, оплата работ кадровых агентств по подбору персонала, оплата работы самой службы управления персоналом и т. д. [4].

Результат, который должен быть достигнут на разных этапах подбора, различен:

- 1) этап поиска и привлечения кандидатов – численность привлеченных кандидатов с характеристиками, соответствующими требованиям вакансии (чем их больше, тем больше выбор);
- 2) этап оценки и отбора привлеченных кандидатов – число уволившихся / уволенных сотрудников в течение года.

При каких условиях в процессе подбора персонала теоретически можно добиться высокой эффективности по обоим показателям?

1. Благоприятная для работодателя конъюнктура рынка труда, т. е. избыток рабочей силы на рынке труда (не надо расходовать средства на платные источники привлечения персонала). Заметим, что влияние данного фактора весьма краткосрочно. Для того чтобы найти сотрудников, с которыми планируются трудовые отношения на длительную перспективу, избыток рабочей силы в принципе не нужен. Кроме того, чем выше уровень квалификации требуемых работников, тем меньшее значение имеет состояние общей конъюнктуры рынка труда.
2. Относительно невысокие требования к нанимаемым сотрудникам. Даже после объявления в бесплатных СМИ появляется достаточное число кандидатов. В связи с низкими требованиями к кандидатам минимизируются трудозатраты службы управления персоналом по оценке кандидатов (снижаются расходы на службу управления персоналом).
3. Хорошие условия труда в данной компании (в том числе и зарплата сотрудников), высокий имидж компании как работодателя, отсутствие затрат на повторный поиск и привлечение персонала в случае увольнения принятого сотрудника, снижение трудозатрат службы управления персоналом [5].

Антиподом высокой эффективности выступает низкая эффективность усилий по привлечению персонала, когда затраты на поиск и привлечение превышают прибыль от нанятых сотрудников, высокий процент принятых на работу кандидатов увольняется в течении первого года работы. Такая ситуация наиболее вероятна при стечении следующих обстоятельств.

- Неблагоприятная конъюнктура рынка труда: недостаток рабочей силы на рынке труда. Чтобы найти требуемый персонал, необходимо задействовать максимум источников поиска персонала (включая платные: платные СМИ, кадровые агентства, платные сайты резюме).
- Высокие требования к нанимаемым сотрудникам. Даже после того как задействовали максимум платных источников поиска, число кандидатов невелико. Тем не менее, чтобы выявить степень соответствия качеств кандидата высоким требованиям вакансии, необходимо задействовать достаточно сложные методы оценки, что увеличивает трудозатраты службы управления персоналом, или, более того, прибегать к помощи платных ассессмент-центров, поскольку фактически нет кандидатов, которые оптимально соответствовали бы данной должности. Необходимо выбрать кандидата, недостатки которого в дальнейшем можно компенсировать процессом адаптации, обучения или стимулирования.
- Несоответствие условий труда, в том числе и зарплаты, уровню принимаемых на работу кандидатов приводит к текучести кадров, в связи с чем возникают дополнительные затраты на повторный поиск, привлечение и адаптацию нового персонала. Увеличиваются трудозатраты службы управления персоналом.

Таким образом, увеличение затрат на подбор персонала является одним из методов компенсации негативных факторов различной степени выраженности, влияющих на результативность подбора.

Есть ли возможность при наличии всех перечисленных негативных факторов повысить экономическую эффективность подбора при условии сохранении необходимой результативности?

Такой вариант возможен, если не будет учитываться еще один важный фактор – оперативность (временной фактор).

Предположим гипотетическую ситуацию. Существует вакансия в организации, но она никак не влияет на функционирование основных бизнес-процессов самой организации. Но и сократить ее по каким-то причинам нельзя. К кандидату на этой вакансии предъявляются достаточно высокие требования, конъюнктура рынка труда неблагоприятная и условия труда данного сотрудника оставляют желать лучшего. Единственный положительный момент – искать этого сотрудника можно бесконечно долго, а основное условие подбора – максимальная экономическая и результативная эффективность.

В этом случае можно отказаться от интенсивных поисков, рассчитывая на то, что с течением времени найдется кандидат, который идеально подходит под требования должности и согласен работать на предлагаемых условиях.

В реальной же ситуации, чем дольше не закрывается вакансия, тем большие прямые и косвенные убытки несет компания. Это или снижение объема производства, связанное с отсутствием сотрудника на вакантной должности, или сверхурочные выплаты сотруднику, временно совмещающему свои обязанности и обязанности по вакантной должности, или различного рода организационные проблемы, если вакансия относится к вспомогательному персоналу и не связана напрямую с производственным или коммерческими процессами.

Таким образом, время – фактор, определяющий период, в течение которого организация может компенсировать отсутствие сотрудника без особого ущерба для себя за счет внутренних резервов. Убытки из-за недополученной прибыли для организации при этом считаются допустимыми.

По данным сайта superjob.ru, в среднем в России на поиск сотрудника на должность рядового специалиста компании тратят 3 недели, на руководителя – месяц и более.

На время поиска кандидатов влияют те же факторы, которые влияют на экономическую эффективность: конъюнктура рынка труда, уровень требований к кандидату на данную вакансию, условия труда в данной компании и конкретно на данной вакансии, имидж компании как работодателя и др. Кроме того, также влияет организация самого процесса подбора персонала [5].

Чем выше требования к специалисту, тем сложнее его найти на рынке труда [7]. Сложность поиска зависит также от того, какой вариант процесса подбора будет выбран руководством организации. Либо организация подбора кандидатов будет производиться через собственный HR-отдел, что включает в себя оплату работы этого отдела, объявления в СМИ (в т. ч. платные), поиск кандидатов в сети Интернет и др. Либо руководство организации обратится в кадровое агентство.

С ростом требований к специалисту растут затраты организации на его поиск. Дополнительно к расходам на подбор добавляются издержки из-за незакрытой вакансии. Поэтому, согласно мнению М. И. Магуры [5], подавляющее большинство организаций подбирает топ-менеджеров через обращение к кадровым агентствам, т. к. найти силами собственного HR-отдела за относительно небольшой период времени топ-менеджера маловероятно, но, что более важно, из-за «незакрытой» вакансии организация будет нести серьезные убытки.

При подборе менеджеров среднего звена, в зависимости от должности, конъюнктуры рынка труда и других факторов, организация может использовать сочетание обоих подходов. Поиск менеджеров среднего звена с помощью собственного HR-отдела экономически более выгоден для организации (см. таблицу). Но если искомый специалист является дефицитным на рынке труда, то организации выгоднее обратиться в кадровое агентство. В противном случае, помимо расходов на процесс подбора, организация опять же будет нести издержки из-за незакрытой вакансии.

При подборе на рабочие вакансии организация может прибегнуть к услугам кадровых агентств в случае поиска редкого специалиста или при массовом подборе, например, при открытии нового магазина, цеха и т. д.

Таблица

Средняя стоимость расходов на подбор персонала в организациях г. Кирова

Элемент затрат	Средняя стоимость затраты в рублях		
	рабочие вакансии	менеджер среднего звена	топ-менеджер
Стоимость 10 контактов на сайте superjob.ru	3 500	3 500	*
Объявления в специализированных СМИ (по 2 объявления в течение 3 недель)	1 200	2 400	*
Работа HR-менеджера (включает процесс поиска и отбора)	13,5 т. р. за 2 недели	20 т. р. за 3 недели	*
Оплата услуг кадрового агентства	40 т. р.	59,5 т. р.	94,25 т. р.

* Согласно проведенному опросу среди директоров по персоналу организаций г. Кирова, 87% компаний ищут топ-менеджеров через кадровые агентства или из внутренних источников поиска кандидатов.

Кроме уровня требований к кандидату, существуют и иные причины, в силу которых обращение к услугам кадрового агентства окажется более выгодным для организации: отсутствие собственного HR-отдела в компании, высокая загруженность HR-отдела и т. п.

Таким образом, основные показатели эффективности подбора персонала – это расходы на подбор персонала (их объем характеризует экономическую эффективность), доля кандидатов, уволившихся / уволенных в течение года (с помощью этого параметра можно оценить результативную эффективность), и время, в течение которого вакансия остается незанятой (или, иначе, скорость, с которой закрываются появляющиеся вакансии).

Соотношение этих трех показателей можно представить с помощью диаграммы Венна (см. рис.).



Рис. Соотношение показателей эффективности при подборе персонала

Зона А – быстрый поиск необходимого персонала с минимальными издержками и с хорошей результативностью. Условия – благоприятная для работодателя конъюнктура рынка труда (избыток рабочей силы), низкие требования к кандидатам, хорошие условия работы.

Например, компания: «Тектон» (г. Киров), занимающаяся строительным бизнесом; стадия развития бизнеса – «юность»¹.

Задача: подбор менеджера по работе с клиентами.

Требования к кандидатам: профессиональный уровень – средний, личностные качества – привязка к уровню организационной культуры. Срок подбора – 1 мес.

Условия найма: доход – средний по рынку, официальный найм, расположение места работы – комфортное, хороший коллектив, интересные задачи, руководитель – собственник компании (грамотный управленец с хорошим уровнем культуры).

Зона В – быстрый поиск кандидатов при определенной экономии средств, но значительная часть кандидатов может уволиться в течение года. Условия – благоприятная конъюнктура рынка труда. Как правило, это специалисты, которых избыток на рынке труда, сезонные работники, специалисты по некоторым видам продаж, подчиненные у конфликтных руководителей и т. д. Основной критерий отбора – способность к адаптации в период испытательного срока к специфическим условиям работы.

Например, компания федерального уровня, занимающаяся оптовой торговлей алкоголя, стадия развития бизнеса – выход в новый регион.

Задача: подбор торгового представителя в сфере FMCG на захват территории.

Требования к кандидатам: профессиональные требования – опыт деловых коммуникаций, личностные – позитивный жизненный настрой, целеустремленность, желание зарабатывать, личный автомобиль. Срок подбора – 14 дней.

Условия найма: доход – возможность получения высокого дохода в короткие сроки (все зависит от работоспособности сотрудника).

¹ Примеры предоставлены «Кадровым агентством ОКО» г. Кирова. Официальный представитель Федеральной рекрутинговой сети «ВИЗАВИ Метрополис» в регионе – <http://vizavi.ru/regions.html>.

Зона С – результативная эффективность при дефиците времени. Расходы на подбор значительные. Поиск топ-менеджеров и ключевых специалистов в компанию, а также просто дефицитных специалистов на рынке труда.

Например, производственная региональная компания, при численности 300 сотрудников. По уровню бизнеса – вторая по России в отрасли.

Задача: подбор главного бухгалтера.

Требования к кандидатам: высокий профессиональный уровень, личностные – привязка к уровню корпоративной культуры. Срок подбора – до 14 дней.

Условия найма: доход – незначительно выше рынка, официальный наем, интересные задачи, руководитель-собственник (грамотный рациональный управленец).

Зона D – подбор вспомогательного персонала. От наличия свободной вакансии организация не несет очевидных убытков.

Например, компания по производству продуктов питания (численность 200 чел.), входит в состав регионального холдинга.

Задача: подбор экономиста.

Требования к кандидатам: профессиональные – уровень выше среднего, личностные – привязка к уровню корпоративной культуры. Срок подбора до 5 мес.

Условия найма: доход – средний по рынку, официальный наем, расположение места работы – удаленное (не в черте города), интересные задачи, руководитель – несистемный управленческий опыт, с хорошим уровнем культуры.

Применение данного анализа основных показателей эффективности позволит службам персонала компаний повысить качество подбора и оценки персонала, что положительно скажется на эффективности функционирования компании и способствует повышению уровня ее конкурентоспособности.

Кадровая работа с персоналом после его принятия обусловлена качеством принятого персонала, которое в свою очередь определяется экономическими факторами [8], а также логикой поставленных перед сотрудниками задач. Проверка наличия необходимых компетенций, их формирование и развитие требуют создания соответствующего механизма на предприятии [9–11, 14].

Конструктивные подходы к задаче подбора персонала позволят, как минимум, избежать очевидных ошибок, например, предъявления неоправданно высоких требований к привлекаемым в компанию сотрудникам или унификации оценки достигаемого сотрудниками эффекта, что нередко можно наблюдать в компаниях, где руководители не обладают достаточным опытом работы. Отдельная группа проблем заключается в развитии интеллектуального капитала фирмы и управлении компетенциями, необходимыми для решения стоящих перед ней задач [15].

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2007. 832 с.: ил.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. М.: Велби; Проспект, 2007. 688 с.
3. Гуревич А. М. Ассессмент: принципы подготовки и проведения. СПб.: Речь, 2005. 235 с.
4. Данилова А. С. К вопросу о человеческом потенциале как конкурентном преимуществе организации // В мире научных открытий. 2014. № 7.2 (55). С. 924–935.
5. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. М., 2003. 312 с.
6. Чемяков В. Массовый подбор: экспресс-оценка в недельном цикле // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 12. С. 55–60.
7. Свиргунов О., Пасс Ю. HR-практика. Как это есть на самом деле. СПб., 2005. 319 с.
8. Катаргина Н. А., Носов А. Л. Человеческий капитал и мобильность трудовых ресурсов как определяющие факторы повышения конкурентоспособности экономики в современных условиях // Вопросы новой экономики. 2014. № 2 (30). С. 68–74.
9. Носов А. Л. Оценка эффективности управления компетенциями // Научно-методический электронный журнал Концепт. 2015. № 3. С. 1–5.

10. Носов А. Л. Установление уровня сформированных компетенций // Концепт: научно-методический электронный журнал. 2015. № 4. С. 11–15.
11. Носов А. Л. Формирование эффективного механизма управления компетенциями // Концепт: научно-методический электронный журнал. 2015. № 5. С. 1–5.
12. Гонтарева И. В., Нижегородцев Р. М. Системная эффективность предприятия: сущность, факторы, структура. М.; Киров: ВСЭИ, 2012. 152 с.
13. Новиков Д. А. Стимулирование в организационных системах. М.: СИНТЕГ, 2003.
14. Шкляев А. Е., Нижегородцев Р. М. Матрица стилей руководства как инструмент стратегического управления человеческими ресурсами // Инновации и инвестиции. 2015. № 8. С. 215–219.
15. Нижегородцев Р. М., Витушкина Т. П. Проблема smart units: управление изменениями на основе развития интеллектуального капитала // Вопросы новой экономики. 2015. № 3. С. 27–36.

УДК331.5.024.54

Лашкарева Ольга Васильевна

МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ФОРСИРОВАННОЙ ИННОВАЦИОННОЙ ИНДУСТРИАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

В статье механизм формирования конкурентоспособного человеческого капитала рассматривается неразрывно от происходящих процессов на рынке труда. Приведен анализ основных факторов, характеризующих состояние рынка труда в Республике Казахстан. Определены необходимые преобразования в сферах, влияющих на воспроизводство человеческого капитала в новой реальности.

Ключевые слова: человеческий капитал, конкурентоспособность, рынок труда, инновационная индустриализация.

Olga Lashkareva

THE MECHANISM OF THE HUMAN CAPITAL COMPETITIVENESS IMPROVING IN THE PROVISION OF THE ECONOMY FORCED INNOVATIVE INDUSTRIALIZATION

The mechanism of competitive human capital formation is considered in the article inseparably from the processes taking place in the labor market. The analysis of the main factors that characterize the state of the Kazakhstani labor market is given. The necessary transformation in the areas affecting the human capital reproduction in the new reality is shown.

Key words: human capital, competitiveness, labor market, innovation industrialization.

В условиях новой глобальной реальности проблема разработки стратегии формирования и эффективного использования собственного конкурентоспособного человеческого капитала приобретает особую актуальность, составляя неотъемлемую часть общей стратегии социально-экономического развития страны. Главное конкурентное преимущество современной высокоразвитой страны связано с человеческой личностью и теми факторами, которые непосредственно обеспечивают жизнедеятельность человека. К таковым относятся образование, здравоохранение, жилищное хозяйство, инфраструктура.

Устойчивое развитие человеческих ресурсов и обеспечение высокого качества жизни являются, безусловно, конечной целью экономического роста. Общеизвестно, что самым спорным разделом макроэкономики является теория экономических циклов и темпов экономического роста, которая