

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Д. О. Вісіцька, М. О. Кримова

Анотація. Статтю присвячено дослідженню сучасних методів та підходів оцінки ефективності процесу рекрутингу персоналу на вітчизняних та закордонних підприємствах. При проведенні дослідження використано методи. Основним результатом стало визначення ключових показників ефективності процесу рекрутингу. Зокрема, окреслено, поширені практичні підходи оцінки якості підбору персоналу, продуктивності нових співробітників компанії, рівня задоволеності нових співробітників робочим місцем та швидкості їх адаптації та розрахунку вартості підбору нових співробітників для компанії. Визначено основні переваги від впровадження постійної системи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації

Ключові слова: рекрутинг, персонал, підбір персоналу, відбір персоналу, ефективність.

Вступ. Залучення в організацію талантів із необхідними ключовими професійними та особистісними компетенціями – є однією з ключових стратегій будь-якої компанії, адже ефективний процес підбору персоналу має вирішальне значення для пошуку та найму потрібних людей, які забезпечуватимуть успіх бізнесу підприємства у майбутньому. Як правило, стратегія залучення талантів повинна бути зосереджена на довгострокових цілях організації з точки зору стратегії управління персоналом. Даний процес включає постійну цілеспрямовану роботу рекрутерів, агентств, фахівців та менеджерів з персоналу в діяльність з пошуку, підбору, відбору, набору, найму, адаптації співробітників та проведення співбесід.

Основна частина. Для побудови успішного процесу рекрутингу на підприємстві необхідно постійно проводити моніторинг й оцінку його ефективності, а саме таких складових її елементів, як відповідність співробітника профілю посади, рівень необхідних навичок й вмінь, здійснення постійного аналізу професійних особистісних компетенцій, дослідження морально-психологічного клімату в колективі, рівня плинності кадрів, залученості персоналу у бізнес процеси, тощо. На сьогоднішній день, існує безліч сучасних підходів, методів та HR-метрик, що дають змогу точно оцінити ефективність процесу рекрутингу в компанії та допомогти у забезпеченні його ефективності.

Поширеною практикою більшості українських рекрутерів на сьогодні є використання досвіду зарубіжних компаній в процесі оцінювання показників за допомогою системи Key Performance Indicators (KPI). Ключові показники ефективності (KPI) – це показники, за якими проводиться оцінка ефективності дій, процесів та функцій управління по відношенню до досягнення поставлених цілей [1]. Також, ключові показники ефективності, в практиці менеджменту розглядаються, як обмежений набір основних параметрів, які використовуються для відслідковування та діагностики результатів діяльності організації та наступного прийняття на їх основі управлінських рішень. Показники мають відображати всю найбільш важливу інформацію для управління справою (надсистемний рівень) або управління результатами діяльності співробітника і при цьому фокусувати увагу на самих критичних моментах [2].

Основними KPI для оцінки ефективності процесу рекрутингу, можна виокремити такі, як:

якість підбору персоналу (відношення працюючих співробітників через 90 днів після працевлаштування до кількості працевлаштованих за місяць);

продуктивність нових співробітників (відношення нових працівників, які досягають основні ключові показники ефективності, до кількості нещодавно працевлаштованих);

рівень задоволеності нових співробітників (результати внутрішнього дослідження задоволеності роботою нещодавно працевлаштованих);

плинність кадрів (відсоток звільнених працівників за місяць до їх загальної кількості на підприємстві). Наприклад, якщо коефіцієнт низький, відповідно, відділ рекрутинга працює ефективно, і навпаки;

вартість підбору співробітників (відношення витрат на підбір персоналу до загальної кількості працюючих);

дотримання термінів підбору необхідного персоналу.

Сучасним методом оцінки ефективності рекрутингу в компанії є HR-метрики, які допомагають дізнатись, як працює рекрутинговий процес і як його можна покращити.

HR-метрики – це стандартні одиниці виміру, система вимірювань, що являє собою спеціальні розрахунки, які допомагають інтерпретувати отримані дані, співвідносячи їх з попередніми результатами. Як правило, у рекрутинговій діяльності доцільним є використання таких метрик, як:

показники оцінки якості людських ресурсів та ефективність їх використання;

метрики оцінки ефективності роботи конкретних фахівців, спеціалістів чи відділів;

метрики оцінки ефективності відділу рекрутингу.

Якість підбору персоналу – один із найважливіших показників КРІ для більшості підприємств, оскільки дозволяє виміряти цінність, яку нові співробітники приносять компанії. Фактично отримати інформацію про якість кожного найму можна, продовжуючи відстежувати індивідуально успіх кожного працівника протягом першого року роботи, а саме їх відвідуваність, продуктивність, відгуки керівників підрозділів та колег, й плинність кадрів нових співробітників. Використання оцінки після найму, допомагає оцінити ефективність та якість кожного найму.

За даними останніх досліджень компанії LinkedIn, підприємства можуть вимірювати якість найму за такими показниками, як:

оцінка ефективності (використовується у 50 % організацій);

статистика обороту та утримання (використовується у 49 % організаціях);

задоволеність рекрутера по найму (використовується у 43 % організаціях)[3].

Отже, для підвищення якості найму потрібна узгодженість з керівництвом для визначення чинників, що забезпечуватимуть якісний підбір персоналу на підприємстві, та розробити спеціальну стратегію, яка допоможе найняти потрібних фахівців.

Дотримання термінів закриття вакансії – найважливіший показник для оцінювання ефективності рекрутингу, що відображає наскільки оперативно рекрутер задовольняє потребу компанії в кадрах. Середній термін закриття вакансій – час від моменту появи вакансії на підприємстві до моменту, коли кандидат отримує і приймає оффер (формула 1).

$$T_{зв} = \frac{K_d}{K_{зв}}, \quad (1)$$

де $T_{зв}$ – терміни закриття вакансії;

K_d – кількість днів роботи над заповненням всіх наявних вакансій за певний період;

$K_{зв}$ – загальна кількість закритих вакансій за певний період.

Показник задоволеності роботою – це психічний та емоційний зв'язок, який співробітники відчувають по відношенню до компанії, відображає загальне відношення працівника до праці та має прямий вплив на результати його трудової діяльності. Для ефективного відслідковування залученості і вчасного реагування на невдоволення працівниками стилем управління, рівнем оплати працею та робочою атмосферою, варто підтримувати тісний контакт HR-спеціалістів із персоналом. Для здійснення оцінки за цим напрямом доцільно використовувати такі сучасні методи, як:

1. «Зустріч 1 : 1» – суть даного методу полягає у регулярних зустрічах, на яких HR-менеджер спілкується з кожним співробітником індивідуально у неформальній обстановці

на теми, що хвилюють та намагається зрозуміти як себе відчуває персонал і наскільки вони залучені в трудову діяльність. Головна задача рекрутера – створити безпечну атмосферу. Основний недолік методу «Зустріч 1 : 1» – у великих за обсягами компаніях менеджери з персоналу не в змозі регулярно опитувати кожного.

2. Опитувальник Q12 – найбільш ефективний метод оцінки залученості персоналу та його вплив на важливі результати для бізнесу. Gallup Q12 містить 12 питань в області кар'єри та розвитку, місії та цілей організації, визнання та цінностей, міжособистісних стосунках у колективі. Для отримання точних результатів потрібно регулярно проводити опитування та використовувати одні й ті ж самі питання. Ціна офіційного інструменту опитувальника залежить від розмірів компанії та кількості працюючих.

3. Моніторинг настрою в Hurma System – простий метод відслідковування задоволеності співробітників. Кожен, при вході в систему, вказує свій сьогодиншній настрій, за бажанням, залишає коментарі та пояснює свій емоційний стан. Моніторинг настрою дозволяє менеджерам з персоналу бути в курсі стану співробітників і запобігати погіршенню ситуації.

Наступним ключовим показником ефективності процесу рекрутингу в компанії є *вартість закриття однієї вакансії*. Оцінка даного KPI розраховується шляхом додавання усіх витрат, необхідних для закриття вакансії. До таких витрат відносяться:

- витрати на публікацію вакансії на job-сайтах;
- витрати на різні види реклами (соціальні мережі, газети, журнали, телебачення, банери);
- витрати на інтернет – зв'язок та мобільний зв'язок;
- витрати на організацію робочого місця рекрутера;
- облік заробітної плати рекрутера;
- непрямі витрати, що пов'язані з процесом рекрутингу.

Оцінюючи ці показники в комплексі можна прийняти рішення щодо ефективності та прибутковості процесу рекрутингу в компанії.

Окремими підходом для оцінки ефективності процесу рекрутингу на підприємстві може слугувати воронка рекрутингу. Вона будується на підставі даних про загальну кількість перспективних кандидатів які додаються в вакансію і зборі інформації про їх подальший перехід по усіх етапах (рис. 1).



Рис. 1. Воронка рекрутингу

В більшості випадків, при правильно забезпеченій конверсії економиться час на пошуки кандидата. Підбір майбутнього співробітника проводиться у декілька етапів:

1. Залучення – основна задача даного етапу, донести пропозицію роботодавця до потенційних кандидатів, привернути до нього увагу та викликати стійкий інтерес.

2. Зацікавлення – основна задача другого етапу, пробудження інтересу в претендента до заняття певної вакансії та переконання його піти на співбесіду з роботодавцем.

3. Оцінка та відбір – на даному етапі проводиться оцінка результатів кандидата за необхідними критеріями.

4. Пропозиція щодо роботи – узгодження всіх питань та умов контракту про трудову діяльність.

5. Найм – основна задача рекрутера допомогти оформити документи й організувати робоче місце нового співробітника.

Застосування підходу воронки рекрутингу дозволяє оцінити наскільки ефективна робота по кожній вакансії та наскільки результативним є кожен менеджер з персоналу при заповненні вакансії.

В цілому, ефективність процесу рекрутингу можна розрахувати за формулою 2, наведеною нижче.

$$Ep = \left(\frac{Ky}{Kk} \right) \cdot 100\%, \quad (2)$$

де Ep – ефективність процесу рекрутингу;

Ky – кількість кандидатів, що успішно проходять на наступний етап відбору;

Kk – загальна кількість кандидатів, що проходили відбір.

Висновок. Проведене дослідження показало наявність різноманітних підходів оцінки ефективності процесу рекрутингу в компанії, їх спектр є широким для використання, в залежності від поточних завдань. Не дивлячись на складність застосування деяких з методів оцінки, вони мають величезну кількість переваг, адже:

по-перше, дозволяють побачити реальну, внутрішню картину того, що відбувається в компанії та на основі цього приймати відповідні управлінські рішення;

по-друге, створюють можливість для вчасного та прогностичного виявлення слабких місць, які виникають в рекрутинговому процесі;

по-третє, дозволяють спростити процес підбору персоналу у бік збільшення його ефективності, адже розширюють можливість володіння рекрутером більш об'єктивною інформацією для оцінки;

по-четверте, дозволяють покращити комунікаційні зв'язки між керівником та рекрутером за рахунок реалізації можливості візуалізації інформації та легкого доведення її до керівництва.

Аннотация. Статья посвящена исследованию современных методов и подходов оценки эффективности процесса рекрутинга персонала на отечественных и зарубежных предприятиях. При проведении исследования использованы методы KPI, HR-метрик, воронки рекрутинга. Основным результатом стало определение ключевых показателей эффективности процесса рекрутинга. В частности, определены, распространенные практические подходы оценки качества подбора персонала, производительности новых сотрудников компании, уровня удовлетворенности новых сотрудников рабочим местом, скорости их адаптации и расчета стоимости подбора новых сотрудников для компании. Определены основные преимущества от внедрения постоянной системы оценки эффективности процесса рекрутинга в организации

Ключевые слова: рекрутинг, персонал, подбор персонала, отбор персонала, эффективность.

Abstract. The article is devoted to the study of modern methods and approaches to assessing the effectiveness of the recruitment process at domestic and foreign companies. The study used the methods of KPI, HR-metrics, recruitment funnels. The main result was the identification of key performance indicators of the recruitment process. In particular, practical approaches to assessing the quality of recruitment, productivity of new employees, the level of job satisfaction of new employees and the speed of their adaptation and calculation of the cost of recruiting new employees for the company are outlined. The main advantages of the introduction of a permanent system for evaluating the effectiveness of the recruitment process in the organization are identified

Key words: recruiting, personnel, recruitment, personnel selection, efficiency.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учеб.-практ. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
2. Половинко В. С., Сазонова М. Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография. Омск : Омск. гос. ун-т, 2008. 255 с.
3. Соціальна мережа для пошуку та встановлення ділових контактів LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/>

УДК 331:658

ЗМІСТ КАТЕГОРІЇ HR-АНАЛІТИКА ТА ЇЇ РОЗВИТОК В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

М. О. Вронський, Н. С. Якимова

Анотація. В статті на основі використання системних та узагальнюючих підходів наукових досліджень проведено аналіз змісту категорії «HR-аналітика», визначено завдання та цілі, які вона виконує на підприємстві. Здійснено оцінку рівня розвитку HR-аналітики та найпоширеніших суб'єктів виконання аналітичних функцій в українських компаніях.

Ключові слова: HR-аналітика, кадрова політика, управлінське рішення, людські ресурси, підприємство, управління персоналом.

Ефективність кадрових, як і інших управлінських рішень, завжди залежить від повноти та якості інформації. Використання HR-аналітики в сучасності є дуже важливим в успішному керуванні підприємством, оскільки з постійним розвитком цієї сфери з'являється необхідність дослідження великої кількості взаємозв'язків між різними явищами, актуалізується необхідність розуміння тих чи інших процесів управління для більш раціонального використання людських ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню впливу HR-аналітики на ефективність, як кадрової політики, так і бізнесу в цілому, приділяли увагу такі вчені, як Дж. Марлер, Дж. Будро, Е. Лоулер, А. Левенсон, Л. Бассі, та інші. Проте в своїх роботах вони недостатньо мірою торкаються питання визначення теоретичного базису HR-аналітики та її ролі в забезпеченні ефективного функціонування компанії.

Метою статті є дослідження категорійного апарату поняття «HR-аналітика», оцінка її ролі та місця в ефективній кадровій політиці компанії та визначення ступеню її розвитку в українських реаліях бізнесу.

Виклад основного матеріалу. HR-аналітика має одну з найважливіших ролей в ефективному керуванні кадровою політикою, яка безпосередньо впливає на всі сфери діяльності організації. Безумовно, найбільший вплив на точність аналізу має саме повнота, достовірність та якість інформації.

Як і всі галузі, що наразі стрімко розвиваються, дослідження кадрової політики організації потребує переходу від суто формалізованого підходу до більш гнучкого, більш адаптованого під ситуацію, який буде враховувати більшу кількість аспектів, що можуть впливати на кадрову політику підприємства.

Використання аналітики для розуміння того, як кадрові практики і політики впливають на ефективність роботи організації, є потужним інструментом для кадрових служб підвищити цінність своєї організації. Статистичні методи та експериментальні підходи можуть використовуватися, щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок між конкретними методами управління персоналом і такими показниками продуктивності, як задоволеність клієнтів, обсяг продажів на одного співробітника і, звичайно ж, прибутковість окремих видів діяльності [2].