

Ссылка для цитирования этой статьи:

Семерикова Д.А. Особенности и методика формирования ключевых показателей эффективности для рекрутеров компаний. // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 4. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_4/Semerikova.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.154.5

УДК 331.101.6

ОСОБЕННОСТИ И МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ РЕКРУТЕРОВ КОМПАНИЙ



Семерикова Дарья Андреевна

Магистрант направления «Управление персоналом»
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

dashas1996@bk.ru

455 - 62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,
Екатеринбург, РФ, 620144
+7(343) 221-17-57

Аннотация. Предметом статьи является процесс формирования ключевых показателей эффективности для рекрутеров производственных компаний. Целью исследования был анализ особенностей формирования KPI для работников, занятых подбором, отбором и наймом персонала, и определение методического подхода к расчету показателей эффективности. В процессе работы были применены такие методы исследования, как анализ научных и литературных источников, синтез и классифицирование. Основные результаты работы: представлена авторская классификация направлений KPI для рекрутеров с входящими в каждое направление показателями и примерами формул для расчета показателей. Всего автором выделено пять групп показателей: рост производительности труда благодаря найму более эффективных и высококвалифицированных сотрудников; процент неудачных наймов и ущерб от найма неэффективных кандидатов; убытки из-за плохо организованного подбора персонала и непосредственной работы рекрутера; стоимость дополнительных часов, потраченных руководителями на найм; экономическая эффективность рекрутмента. Описаны те методы формирования ключевых показателей эффективности, которые, по мнению автора, приемлемы для изучения и оценки труда рекрутеров. Указанные показатели могут быть использованы в практической деятельности компаний, адаптированные под специфику их деятельности.

Ключевые слова: рекрутинг; подбор персонала; ключевые показатели эффективности (KPI); оценка эффективности; критические факторы успеха (CSF).

JEL коды: М 51; М 54.

Введение

Чтобы компания эффективно функционировала в целом, необходимо контролировать и оценивать работу всех структурных подразделений и, в частности, всех сотрудников компании. Для более объективной оценки персонала необходимо разрабатывать KPI, которые основываются на CSF. Разберемся в ключевых понятиях.

KPI (Key Perfomans Indicators) — ключевые показатели эффективности — показатели, с помощью которых оценивается эффективность действий, процессов и функций управления, по отношению к выполнению поставленных целей (могут применяться в любой сфере деятельности) [1].

CSF (Critical Success Factor) — критические факторы успеха — факторы, которые являются базовыми для достижения компанией стратегических целей [2].

Организация, которая стремится добиться успехов в своей деятельности, ставит перед собой стратегические цели. Для их достижения целесообразно стратегические цели представить в виде более конкретных, разработанных с учетом специфики деятельности, тактических целей и задач.

Это возможно сделать с помощью выделения критических факторов успеха, которые отражают высококвалифицированный и мотивированный на достижение результата персонал, производство высококачественных услуг или продукта. Именно критические факторы успеха являются основой для разработки ключевых показателей эффективности.

Целью статьи является анализ особенностей и методики установления KPI для рекрутера, ведь именно от него зависит то, насколько высококвалифицированный и мотивированный персонал будет работать в компании.

Методический подход к формированию ключевых показателей эффективности для рекрутеров

Рекрутер – это специалист, основным родом деятельности которого является поиск и подбор персонала. Кроме того, рекрутер должен определить, какие личные и профессиональные качества необходимы для той или иной должностной позиции.

Выбрав подходящие для организации методы нормирования труда, можно разработать KPI для рекрутера, которые выражаются в показателях.

В рекрутинге могут быть применены почти все трудовые нормы и нормативы, особенности кроются в разработке и установлении конкретных показателей [3].

Нормированные задания, или, иными словами, KPI это и есть объемы работ, которые должны выполнить рекрутеры за определенное время, при этом соблюдая установленные требования к качеству итогов работы.

Ключевые показатели эффективности деятельности рекрутера, как и любого другого сотрудника, должны быть измеримыми и сравнимыми.

Поэтому для каждого показателя необходимо сформулировать название, определение, метод расчета (формулу), метод измерения и сравнения. Необходимо помнить, что KPI разрабатываются не только для оценки деятельности сотрудников, но и для того, чтобы иметь возможность управлять процессом и, в случае необходимости, вносить в него изменения. Поэтому разработанные показатели имеет смысл периодически пересматривать и вносить в них корректировки.

Ключевые показатели эффективности служат инструментом для организации и оценки работы работников [4], тем самым мотивируя их на достижение стратегических целей компании. Через определенную комбинацию временного, затратного, качественного и количественного показателей или индексов есть возможность измерить эффективность любого процесса [1], в том числе и деятельность рекрутера.

Предлагаем выделить несколько направлений ключевых показателей эффективности для рекрутера, каждое из которых можно выразить в показателях или индексах.

1. Рост производительности труда благодаря найму более эффективных и высококвалифицированных сотрудников.

Подбор персонала требует как временных, так и финансовых затрат. Поэтому, чтобы цель подбора оправдывала средства лучше нанимать тех сотрудников, которые способны добиваться высоких результатов в работе за счет опыта, мастерства, достаточного уровня компетенций. Важно понять, на сколько процентов в среднем выше эффективность новых сотрудников по сравнению с их предшественниками в той же сфере деятельности. Для этого можно рассчитать показатель качества найма или, другими словами, показатель роста производительности труда. За основу расчета этого показателя берем расчет производительности труда, который можно рассчитывать разными способами, один из которых:

$$ПТ = \frac{В_{отч}}{В_{баз}}$$

Где ПТ – производительность труда;

$В_{отч}$ – выработка сотрудников за отчетный период;

$В_{баз}$ – выработка сотрудников за базисный период.

Данный показатель необходимо рассматривать, сравнивая новых сотрудников с их предшественниками. И чем более продолжительное время работает в компании сотрудник с высокой производительностью труда, тем соответственно больше прибыли получает компания. Однако, увеличение производительности труда новичков необходимо анализировать и учитывать в сочетании с эффективностью их удержания. Задача рекрутера - понять, что позволяет добиться увеличения этих показателей на данный момент и в перспективе.

2. Процент неудачных наймов и ущерб от найма неэффективных кандидатов.

Для эффективной работы компании необходимо анализировать ошибки и неудачи всех бизнес-процессов, в том числе и в деятельности рекрутинга.

Неэффективная работы рекрутера выражается в нижеперечисленных фактах:

- эффективность труда нового сотрудника очень низкая;
- обучение нового сотрудника безрезультатно;
- новый сотрудник увольняется в течение нескольких месяцев,
- нового сотрудника уговаривают уйти или увольняют.

И, следовательно, ошибки найма и слабые новички наносят компании немалый ущерб, в том числе финансовый [5].

Если так вышло, то рекрутер нанял на работу неэффективного сотрудника, то производительность его труда низкая. Руководителю приходится тратить на него больше времени для объяснения, исправления ошибок при выполнении должностных обязанностей. Кроме того, плохой работой неэффективный сотрудник может демотивировать остальных сотрудников, а если итог его труда еще и обиженные клиенты, к примеру, то репутация компании снижается. Это все приводит к тому, что рекрутер начинает искать ему замену, что требует дополнительных расходов.

Ущерб от допущенных вышеперечисленных ошибок может в 2,25 раза превышать размер годового оклада сотрудника.

Этот ущерб ещё возрастёт, если такая «ошибка найма» задержится в компании на продолжительное время. Так как слабому кандидату не так легко найти работу и, если не создавать условия для увольнения, он, вероятнее всего, самостоятельно не покинет компанию.

Рекрутерам стоит проанализировать все эти убытки и убедить руководство, что компании выгоднее вложить средства в совершенствование рекрутмента, чтобы избежать всесторонний ущерб от неэффективных сотрудников и ошибок найма. Оба показателя — процент неудачных наймов и процент слабых новичков — должны снижаться.

К данному направлению КРІ можно отнести такие показатели как количество сотрудников, прошедших испытательный срок; производительность труда нового сотрудника (рассматриваем работу новичка до шести месяцев); показатель качества подбора.

Показатель качества подбора на этапе обучения может рассчитываться по следующей формуле:

$$K_{пп} = \frac{K_o}{K_n} \times 100(\%)$$

Где $K_{пп}$ – показатель качества подбора на этапе обучения новых сотрудников;

K_o – количество сотрудников, прошедших обучение;

K_n – количество приглашенных на обучение.

3. Убытки из-за плохо организованного подбора персонала и непосредственной работы рекрутера.

Если подбор персонала ведется необоснованно долго, из-за чего вакансии не закрываются дольше, чем планировалось, то это напрямую или косвенно влияет на доход компании, а также есть риск потерять клиентов.

Кроме того, если от общения с рекрутерами у кандидатов остаются неприятные впечатления, компания может потерять одновременно потенциального работника [6] и клиента в одном лице.

К данному направлению КРІ можно отнести такие показатели как индекс привлечения; индекс времени работы над вакансией; индекс принятых предложений о работе; укомплектованность кадров.

Индекс привлечения рассчитывается по формуле:

$$I_{прив} = \frac{K_{пр}}{Ч_{ср}} \times 100(\%)$$

где $I_{прив}$ – индекс привлечения;

$K_{пр}$ – количество принятых сотрудников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – средняя численность персонала за отчетный период.

Данный индекс косвенно отражает скорость закрытия вакансии и его необходимо анализировать с учетом количества актуальных вакансий в компании.

Индекс времени работы над вакансией рассчитывается по формуле:

$$I_{врв} = \frac{K_{пр}}{K_d} \times 100(\%)$$

Где $I_{врв}$ – индекс времени работы над вакансией;

$K_{пр}$ – общее количество принятых сотрудников за отчетный период;

K_d – количество дней необходимых для закрытия всех имеющихся вакансий за отчетный период.

Этот показатель позволяет, с одной стороны, планировать человеческие ресурсы в зависимости от ресурсного плана по вакансиям, а с другой стороны, оценивать работу самих рекрутеров.

Индекс принятых предложений о работе рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{прин}} = \frac{K_{\text{сп}}}{K_{\text{пп}}} \times 100(\%)$$

Где $I_{\text{прин}}$ – индекс принятых предложений о работе за отчетный период;

$K_{\text{сп}}$ – количество сделанных предложений о работе за отчетный период;

$K_{\text{пп}}$ – общее количество принятых предложений о работе за отчетный период.

Этот индекс позволяет оценить эффективность деятельности рекрутмента и привлекательность компании для соискателей. Чем меньше соискателей приняли предложения от компании, тем больше времени приходится тратить на процесс закрытия вакансии и тем больше ее стоимость.

4. Стоимость дополнительных часов, потраченных руководителями на наём.

При подборе нового сотрудника задействован не только рекрутер, но и руководитель структурного подразделения актуальной вакансии. Время, которое руководитель тратит на просмотр кандидатов – это время, которое он не смог уделить бизнес-задачам, входящим в круг его обязанностей.

В связи с этим, необходимо экономить время руководителей так, чтобы эффективность подбора при этом не падала. Целесообразно выяснить, сколько часов руководитель может потратить на просмотр кандидатов без ущерба для работы и стремиться не нарушать пределы этого показателя.

5. Экономическая эффективность рекрутмента.

Если руководство компании понимает стратегическое значение подбора персонала, то нужно рассчитывать его экономическую эффективность и сравнивать с прошлогодним значением, а также – с экономической эффективностью других ключевых бизнес-процессов.

Разумеется, рекрутеры должны прогнозировать изменения экономической эффективности рекрутмента и стремиться улучшить этот важный показатель.

Экономическую эффективность рекрутмента можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_p = T \times N_s \times (D \times 0,4) \times S_c - N_a \times \text{Cost}$$

где, прибыльная часть:

T – время, которое новый сотрудник проработает в компании. Ведь чем дольше он проработает, тем дольше будет «возвращать» инвестиции (удобнее считать в месяцах);

N_s – количество новых сотрудников;

$D*0,4$ – «доходная часть» от нового сотрудника, который потенциально может стать эффективным и приносить компании около 40% прибыли в зависимости от своей заработной платы;

S_c – коэффициент, от которого зависит вероятность получить эффективных сотрудников.

Затратная часть:

N_a – количество кандидатов, успешно прошедших обучение;

$Cost$ – стоимость инструмента оценки на одного кандидата.

Стоит отметить, что некоторые предложенные показатели для оценки труда рекрутеров в данной статье применимы и отражают объективные данные только при условии, что остальные составляющие управления, такие как мотивация, стимулирование, контроль, условия труда, социально-психологический климат не имеют явных проблем.

Заключение

Для каждого работодателя давно известен факт, что качественный подбор персонала увеличивает прибыль организации [7], поэтому деятельность по подбору персонала также нужно регламентировать и оценивать. Имеющиеся в настоящее время методические инструменты по оценке эффективности труда рекрутеров чаще разрабатываются для кадровых агентств [8], а не для компаний, где рекрутинг является одной из функций по управлению персоналом.

В настоящее время не только крупные, но средние и даже малые компании [9] переходят на оценку труда персонала с помощью KPI, поскольку данный подход позволяет повысить мотивацию к труду [10]. При этом важно помнить, что использование большого количества критериев усложняет и значительно растягивает во времени процедуру оценки эффективности [4], поэтому необходимо ограничивать число показателей и выбирать те из них, которые в наибольшей степени соответствуют критическим факторам успеха компании.

Литература

1. Issar, G.; Navon, L.R. Key Performances Indicators (KPI) / Operational Excellence: A Concise Guide to Basic Concepts and their Application. Серия книг: Management for Professionals. 2016. С.: 73-76.

2. Zwikael, O; Globerson, S. From Critical Success Factors to Critical Success Processes // International Journal of Production Research. 2006, Том 44, Вып. 17. С.: 3433-3449.
3. Кулькова, И.А.; Безруких, А.П. Особенности нормирования труда в рекрутменте // Известия УГГУ. 2016. №1 (41). С. 145-148.
4. Самородская, Н.Г. О критериях эффективности HR-менеджмента // Известия АСОУ. Научный ежегодник, 2016. №4. С. 19-28.
5. Пичугина, Н.Ю. Как отдел рекрутинга может повлиять на прибыльность компании? // Управление человеческим потенциалом. 2011. №2. С. 90-96.
6. Fradera, A. Recruiters think they can tell your personality from your CV: they can't // Psychologist. 2015. Том 28, Вып. 4. С.: 272-272.
7. Махмудова, И.Н.; Кульметьев, Р.И. Подбор персонала - организация бизнес-процесса. // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2017. №2. 2017. С. 59-62.
8. Денисов, А.М. Разработка KPI для рекрутера как инструмента оценки эффективности деятельности кадровых агентств в России. // Экономика и предпринимательство. 2016. №3-1 (68). С.1023-1026.
9. Gheorghe, M.; Moritz, M.; Tarara, A. Development of a KPI Evaluation Application for Small and Medium Sized Companies // University Politehnica of Bucharest Scientific Bulletin Series C- Electrical Engineering and Computer Science. 2019, Том 81, Вып. 1. С.: 41-50.
10. Rozhdestvenskaya, E.M.; Ermushko, Z.A.; Zhavoronok, A.V.; с соавторами. Metodological Basis of KPI Motivation / Конференция: International Conference on Responsible Research and Innovation (RRI): Tomsk Polytechn Univ, Tomsk, Russia, NOV 07-10, 2016. Серия книг: European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2017, Том 26. С.: 830-837.

FEATURES AND METHODS OF FORMING KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR COMPANY RECRUITERS

Dariya Semerikova

Master Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The subject of the article is the key performance indicators forming process for recruiters of manufacturing companies. The aim of the study was to analyze the KPI formation features for employees engaged in the personnel selection and hiring, and to determine a methodological approach to calculating performance indicators. Such research methods as analysis of scientific and

literary sources, synthesis and classification were applied in the process. The main research results: the author's classification of KPI directions for recruiters is presented with indicators included in each direction and examples of formulas for calculating indicators. In total, the author identified five groups of indicators: growth in labor productivity due to more efficient and highly qualified employees hiring; percentage of failed hiring and damage from hiring ineffective candidates; losses due to poorly organized recruitment and direct recruiter work; the cost of additional hours spent by managers on hiring; economic efficiency of recruitment. The methods of forming key performance indicators are described that, according to the author, are acceptable for the study and the recruiters' work evaluation. These indicators can be used in the practical companies' activities, adapted to the specifics of the activity.

Key words: recruiting; hiring; Key Performance Indicators; efficiency evaluation; Critical Success Factors.

JEL codes: M 51; M 54.

References

1. Issar, G.; Navon, L.R. Key Performances Indicators (KPI) / Operational Excellence: A Concise Guide to Basic Concepts and their Application. Book Series: Management for Professionals. 2016. P.: 73-76.
2. Zwikael, O; Globerson, S. From Critical Success Factors to Critical Success Processes // International Journal of Production Research. 2006, Vol. 44, Issue 17. P.: 3433-3449.
3. Kulkova, I.A.; Bezrukikh, A.P. Features of the regulation of labor in recruitment // News of USMU. 2016, No1 (41). P.: 145-148.
4. Samorodskaya, N.G. On the criteria for the effectiveness of HR management // News of ASOU. Scientific Yearbook. 2016, № 4. P.: 19-28.
5. Pichugina, N.Yu. How can the recruiting department affect a company's profitability? // Management of human potential. 2011, No 2. P.: 90-96.
6. Fradera, A. Recruiters think they can tell your personality from your CV: they can't // Psychologist. 2015, Vol. 28, Issue 4. P.: 272-272.
7. Makhmudova, I.N.; Kulmetiev, R.I. Recruitment - the organization of a business process. // Bulletin of Samara University. Economics and Management. 2017, No 2. P.: 59-62.
8. Denisov, A.M. KPI development for a recruiter as a tool for evaluating the effectiveness of recruitment agencies in Russia. // Economics and Entrepreneurship. 2016, No. 3-1 (68) P.:1023-1026.

9. Gheorghe, M.; Moritz, M.; Tarara, A. Development of a KPI Evaluation Application for Small and Medium Sized Companies // University Politehnica of Bucharest Scientific Bulletin Series C-Electrical Engineering and Computer Science. 2019, Vol. 81, Issue 1. P.: 41-50.
10. Rozhdestvenskaya, E.M.; Ermushko, Z.A.; Zhavoronok, A.V.; et al. Metodological Basis of KPI Motivation / In: International Conference on Responsible Research and Innovation (RRI): Tomsk Polytechn Univ, Tomsk, Russia, NOV 07-10, 2016. Book Series: European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2017, Vol. 26. P.: 830-837.

Contact

Dariya Semerikova

Ural State University of Economics

455–62, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

dashas1996@bk.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета И.А. Кулькова.