

Ссылка для цитирования этой статьи:

Смирнов А.А. Оценка эффективности обеспечения компании квалифицированными кадрами // Human Progress. 2021. Том 7, Выпуск 2. С. 13. URL: http://progress-human.com/images/2021/Том7_2/Smirnov.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.172.13

УДК 331.108

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПАНИИ КВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ КАДРАМИ



Смирнов Алексей Андреевич
Ассистент кафедры менеджмента
и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

a.a.smirnov22@mail.ru
62/45, ул. 8 Марта /Народной Воли, ауд. 325
г. Екатеринбург, РФ, 620144
+7 (343) 283-10-53

Аннотация. Статья посвящена изучению вопросов оценки эффективности системы обеспечения компании персоналом. Целью статьи выступает обоснование идеи о том, что показатели оценки эффективности системы подбора и отбора персонала должны дифференцироваться в зависимости от стратегических целей организации. В статье не делается различия между оценкой эффективности и результативности подбора персонала, хотя представлены оба определения понятий. На основе изучения научной литературы автор выявил показатели, которые характеризуют эффективность системы привлечения, подбора и отбора персонала, и их классификацию. Статья содержит дискуссию по поводу использования для оценки одновременно и показателей скорости трудоустройства, и экономичности подбора, и качества результатов подбора персонала. Автор делает вывод что, когда компания привлекает квалифицированные кадры, показателями эффективности являются те, которые оценивают результативность трудоустройства: уровень компетенций вновь принятых работников и продолжительность их работы в данной организации. При этом скорость закрытия вакансий и экономия финансовых ресурсов могут снизить качество подбора и отбора персонала. В исследовательской части автор анализирует показатели эффективности системы обеспечения квалифицированными кадрами, применяемые в одной из крупнейших металлургических компаний России – Группе компаний ЧТПЗ.

Ключевые слова: подбор персонала; рекрутинг; обучение персонала; эффективность подбора персонала; оценка эффективности; результативность подбора персонала.

JEL коды: M51; J24; M53.

Введение

В условиях цифровой экономики именно персонал выступает главным конкурентным преимуществом компании. При этом персонал должен быть хорошо обучен, мотивирован работать и вовлечен в деятельность именно этой организации. В то же время персонал находится в постоянном движении, часть работников увольняется по разным причинам, и на их место необходимо подобрать новых. В этих условиях система обеспечения организации персоналом обретает важное значение, а оценка эффективности ее функционирования становится важным элементом управленческой деятельности.

Система обеспечения компании квалифицированным персоналом включает несколько функций управления человеческими ресурсами: прежде всего, привлечение персонала, которое начинается еще ранее – с профориентации, далее подбор работников, отбор кандидатов на вакантные рабочие места. Когда речь идет о квалифицированном персонале, важным элементом обеспечения выступает обучение работников, в том числе будущих. И завершающим элементом системы обеспечения персоналом является адаптация вновь принятого персонала.

Целью настоящей статьи является обоснование выбора показателей, характеризующих эффективность системы обеспечения компании квалифицированными кадрами, и анализ выбранных показателей на материалах конкретной компании.

1. Теоретический обзор

В строгом смысле слова эффективность в экономике – это отношение полученных результатов труда к затратам [1], последние могут выражаться в затратах сырья, материалов, топлива, рабочего времени и т.п. При этом в практической деятельности часто термин «эффективность» используют в качестве синонима термину «результативность», под которой в научном плане понимают степень достижения ожидаемых (запланированных) результатов или состояния объекта управления. В литературе по управлению персоналом чаще используется термин «эффективность» системы подбора персонала [2], даже если показатели, используемые для ее оценки, не являются соотношением затрат и результатов [3].

В зарубежной научной литературе оценка эффективности рекрутинга применяется для выявления результативности отдельных программ рекрутинга [4], или для сравнения эффекта от подбора персонала по системе аутсорсинга [5] с подбором внутри компании, а также аутсорсинга обучения персонала [6].

В российской практике, которая характеризуется отставанием развития концепций управления человеческими ресурсами от европейских и американских компаний-лидеров, вопросы оценки экономического эффекта системы подбора и отбора персонала являются актуальными [7], расчеты осуществляются на многих предприятиях [8], соответственно, и научные исследования в данной области ведутся [9].

При этом в настоящее время в экономике отсутствует единая методика оценки эффективности обеспечения компании персоналом.

2. Методология исследования

В научных публикациях можно найти четыре метода оценки эффективности системы подбора и отбора персонала и соответствующие им группы показателей:

- «расчет исполнения планов по набору персонала;
- расчет общих показателей текучести кадров в организации;
- расчет показателей текучести кадров среди персонала организации, который проработал в течении конкретного периода;
- расчет показателей соотношения роста затрат на набор и отбор персонала к динамике роста показателей работы организации» [10, с. 36].

Эти же показатели легли в основу расчетов, предлагаемых С.Е.Щебляковым [11].

Кроме того, К.Б.Фокин предлагает использовать время как основной показатель эффективности системы [3], описывает методы расчета показателей, характеризующих скорость закрытия вакансий. Это представляется разумным, поскольку временные показатели всегда можно перевести в денежные. Показатели времени, наравне с финансовым эффектом, предлагает рассчитывать и проф. Ю.Долженкова [12].

Доцент В.А.Комлев и профессор А.Л.Носов очень верно, по нашему мнению, предложили сгруппировать все указанные ранее показатели в три группы:

- показатели, характеризующие время подбора;
- показатели экономичности подбора;
- показатели результативности (достижения целей).

Однако, мы не можем согласиться с дальнейшими выводами авторов о том, что три группы показателей необходимо изобразить в форме диаграммы Венна [13, с. 4] и искать зоны пересечения всех трех областей. По мнению уважаемых авторов, наиболее эффективной является система подбора персонала, находящаяся в зоне, где пересекаются все три группы показателей. В рамках данного исследования нами предпринята попытка доказать, что такой подход не целесообразен.

3. Результаты исследования

В отличие от технологий производства попытки скопировать в другой организации и в точности внедрить систему управления персоналом остаются безрезультатными, это происходит потому, что человеческие ресурсы являются очень специфичным объектом управления. А раз сама система управления персоналом «выращивается» в компании, чтобы отвечать ее стратегическим и тактическим целям, то и оценка эффективности всей системы или ее части – в каждой организации имеет свои особенности.

Относительно системы обеспечения организации персоналом: в одних компаниях важна именно скорость закрытия вакансии, а деньги и качество подбора – второстепенны. В таких организациях каждый день отсутствия работника означает серьезные финансовые потери, несопоставимые со стоимостью подбора кандидатов, а сложность работы такова, что высокой квалификации не требуется (иногда вообще не требуется профессиональное образование). В некоторых случаях работодатель заранее знает, что на вакантной должности работник долго работать не будет, т.е. высокого качества подбора ожидать не нужно, т.к. позиция – стартовая, или вообще временная.

В других случаях для компании важна финансовая экономия, в том числе и на подборе персонала, при этом, опять же, компетентность кандидатов особого значения не имеет, поскольку, возможно, компания выбрала стратегию ликвидации, и планируется ее закрытие. И время закрытия вакансии в этой ситуации не так важна, поскольку отсутствие работника означает весомую экономию по фонду оплаты труда и отчислениям от него. В этом случае компания может рассчитать экономическую эффективность в ее классическом понимании – чем дешевле найдет кандидата на рабочее место, тем эффективнее система.

Наконец, третьей группе компаний необходимо качество подбора, которое может выражаться либо в высоком уровне компетенций вновь принятых работников, либо их в намерении долго работать в этой компании. Поскольку в названии статьи указан высокий уровень квалификации принимаемых работников, в данном случае мы можем говорить о необходимости качественного подбора.

В Группе компаний ЧТПЗ, включающей три основные группы Обществ: ПАО «ЧТПЗ»; АО «Римера» и ООО «Мета», имеется необходимость обеспечения квалифицированным персоналом, особенно в трубно-магистральном дивизионе, однако, поскольку обучение по металлургическим профессиям на рынке образовательных услуг практически не проводится, ЧТПЗ разработала программу «Будущее Белой Металлургии» (ББМ), которая реализуется на условиях дуального образования с рядом средних профессиональных и высших учебных

заведений. Таким образом, требуемая компетентность вновь принимаемых работников обеспечивается самой Группой компаний. В качестве ключевых показателей эффективности системы подбора персонала выступают следующие (таблица 1).

Табл. 1: Ключевые показатели эффективности программы ББМ¹

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Численность школьников, участвующих в профориентационных мероприятиях, чел.	15 256	16 197	25 585	26 841	6 362
Численность обучающихся по программе (накопительная), чел.	539	885	1092	1207	1012
Эффективность профориентационных мероприятий, %	3,5	5,5	4,3	4,5	15,9
Численность выпускников программы (накопительная)	425	596	790	957	1134
Эффективность обучения, %	78,8	67,3	72,3	79,3	112,1
Численность выпускников по году	158	171	194	167	177
Численность трудоустроенных (накопительная), чел.	248	397	520	674	809
Эффективность трудоустройства, %	58,4	66,6	65,8	70,4	71,3
Трудоустроено по году, чел.	116	149	123	154	135
Численность продолжающих работать (накопительная), чел.	124	256	324	415	477
Эффективность адаптации, %	50,0	64,5	62,3	61,6	59,0
Численность продолжающих работать по году, чел.	61	132	68	91	62
Численность уволившихся (накопительная), чел.	124	141	196	259	332
Текучесть кадров (накопительная), %	50,0	35,5	37,7	38,4	41,0

В таблице указаны данные только за пять последних лет, хотя программа существует уже восьмой год. Качество обучения обеспечивается тем, что не все поступившие на программу обучения успешно ее заканчивают, хотя в 2020 году окончили программу обучения часть обучающихся с прошлого года. Эффективность трудоустройства постепенно повышается, что можно считать положительным моментом. В качестве момента, который требует дальнейшего совершенствования работы, является необходимость разработки более эффективной программы адаптации вновь принятого персонала, поскольку увольняется от 35 до 41 % трудоустроенных.

Как видим, все показатели эффективности системы обеспечения персоналом, используемые в Группе компаний ЧТПЗ, направлены на оценку качества обучения и длительности работы в компании после трудоустройства. Даже численность уволенных рассчитывается накопительная в течение всех восьми лет существования программы ББМ. При этом отсутствуют показатели экономичности приема и обучения, т.к. компания нацелена на качественное обучение, дающее высокий уровень компетенций, а качественное образование не может быть дешевым. Также компания не стремится сократить период трудоустройства, в том числе за счет сокращения периода обучения, по тем же причинам.

¹ Составлено автором

Заключение

Проведенное нами исследование показало, что в оценке эффективности системы обеспечения компании персоналом невозможно стремиться к оптимизации одновременно всех трех групп показателей: скорости трудоустройства, экономичности подбора персонала и качества подбора и отбора (результативности). В зависимости от стратегических и текущих целей компании необходимо выбирать одно направление совершенствования системы подбора персонала.

В компаниях, которые нацелены на подбор квалифицированного персонала, необходимо оценивать результативность подбора, даже если на подбор тратятся большие суммы денег и длительное время. Результативность может быть оценена уровнем компетентности персонала и продолжительностью работы вновь трудоустроенных работников в данной компании. Эти же показатели необходимо отслеживать и в компаниях, стратегические цели которых предусматривают дальнейшее развитие, экспансию новых рынков, рост объемов производства товаров или услуг.

Литература

1. Bartuševičienė, I.; Šakalytė, E. Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency // *Social Transformations in Contemporary Society*, 2013. № 1. С.: 45-53.
2. Carlson, K.D. Evaluating recruiting effectiveness in a new millennium / В книге: *New Directions in Human Resource Management*, 2003. С.: 139-164.
3. Фокин, К.Б. К вопросу эффективности службы подбора персонала и определения значимых факторов при комплектовании вакансий // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2010. № 6. С. 120-127.
4. Buddin, R.; Roan, C.E. Assessment of combined active/reserve recruiting programs. *Monograph Reports*. 1994. 47 с.
5. Savino, D.M. Assessing the Effectiveness of Outsourcing Human Resources Recruiting // *American Journal of Management*. 2016. Том 16. Вып. 2. С.: 17-22.
6. Shih, Hsi-An & Chiang, Yun-Hwa Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect // *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Том 22, Вып. 1. С.: 163-180.
7. Мансуров, Р.Е. Экономическая эффективность системы подбора персонала / Фрагмент из книги «Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие». М.: Издательство Юрайт. 2019. С.: 19-25.

8. Фаттахова, А.М. Оценка экономического эффекта системы подбора персонала // Аллея науки. 2017. Том 3. № 15. С.: 34-37.
9. Брянцева, Е.Н. Оценка эффективности функционирования систем подбора персонала промышленных предприятий. Диссертация... канд.экон.наук. Омск, 1998. 171 с.
10. Ильясова, Э.Т. Методы оценки эффективности набора и отбора персонала // Международный научно-исследовательский журнал. 2016. Выпуск 10 (52) Часть 1. С.: 36-38.
11. Щепляков, С.Е. Критерии эффективности подбора персонала // Управление экономическими системами. 2017. № 3 (19). С.: 41-42.
12. Долженкова, Ю. Оценка эффективности работы по подбору персонала. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/1087674-qqss-16-m8-otsenka-effektivnosti-raboty-po-podboru-personala> (дата обращения 02.06.2021).
13. Комлев, В.А., Носов, А.Л. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 1 С.: 21-25.

EFFICIENCY EVALUATION OF PROVIDING THE COMPANY WITH QUALIFIED STAFF

Aleksey Smirnov

Assistant of the Management and Entrepreneurship Department
in The Ural State University of Economics
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article is devoted to the effectiveness evaluation of the company's staff supply system. The purpose of the article is to substantiate the idea that the indicators for effectiveness evaluation of the staff selection system should be differentiated depending on the organizational strategic goals. The article does not distinguish between the efficiency and effectiveness evaluation of staff selection, although both definitions are presented. Based on the scientific literature study, the author identified indicators that characterize the system effectiveness for staff attracting, selecting and recruiting, and their classification. The article contains a discussion on the use simultaneously: employment rapidity indicators, recruitment frugality indicators and the quality of recruiting results for assessment. The author concludes that when a company attracts qualified personnel, performance indicators are those that assess the results: the newly hired employees' competence level and their work duration in this

organization. At the same time, the speed of filling vacancies and saving financial resources can reduce the quality of recruitment and staff selection. In the research part, the author analyzes the performance indicators of the providing qualified personnel system used in one of the largest metallurgical companies in Russia - the ChTPZ Group of Companies.

Keywords: staff selection; recruiting; training; recruiting efficiency; efficiency evaluation; staff selection effectiveness.

JEL Codes: M51; J24; M53.

References

1. Bartuševičienė, I.; Šakalytė, E. Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency // *Social Transformations in Contemporary Society*, 2013. No. 1. P.: 45-53.
2. Carlson, K.D. Evaluating recruiting effectiveness in a new millennium / In: *New Directions in Human Resource Management*, 2003. P.: 139-164.
3. Fokin, K.B. On the issue of the effectiveness of the recruitment service and the determination of significant factors in the recruitment of vacancies // *Management in Russia and abroad*. 2010. No. 6. P.: 120-127.
4. Buddin, R.; Roan, C.E. Assessment of combined active/reserve recruiting programs. *Monograph Reports*. 1994. 47 p.
5. Savino, D.M. Assessing the Effectiveness of Outsourcing Human Resources Recruiting // *American Journal of Management*. 2016. Vol. 16. Issue 2. P.: 17-22.
6. Shih, Hsi-An & Chiang, Yun-Hwa Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect // *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22, Issue 1. P.: 163-180.
7. Mansurov, R.E. The economic efficiency of the personnel selection system / In: *Handbook of the director of personnel: a practical guide*. M.: Yurayt Publishing House. 2019. P.: 19-25.
8. Fattakhova, A.M. Assessment of the economic effect of the personnel selection system // *Alley of Science*. 2017. Vol. 3. No. 15. P.: 34-37.
9. Bryantseva, E.N. Evaluation of the effectiveness of the functioning of systems for the selection of personnel at industrial enterprises. *Dissertation ... Candidate of Economic Sciences*. Omsk, 1998. 171 p.
10. Ilyasova, E.T. Methods for assessing the effectiveness of recruitment and selection of personnel // *International research journal*. 2016. Issue 10 (52) Part 1. P.: 36-38.
11. Shcheblyakov, S.E. Personnel selection efficiency criteria // *Management of economic systems*. 2017. No. 3 (19). P.: 41-42.

12. Dolzhenkova, Yu. Evaluation of the effectiveness of the selection of personnel. URL: <https://www.pro-personal.ru/article/1087674-qqss-16-m8-otsenka-effektivnosti-raboty-po-podboru-personala>.

13. Komlev, V.A., Nosov, A.L. Comprehensive analysis of the main indicators of the effectiveness of the selection of employees // Scientific and methodological electronic journal "Concept". 2016. No. 1 P.: 21-25.

Contact

Aleksey Smirnov

Ural State University of Economics

62, 8March st., 620144, Yekaterinburg, Russia

a.a.smirnov22@mail.ru