

**ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

*Розглянуто підходи створення ефективності на основі функції корисності, мінімізації витрат ресурсів та часу, встановлення впливу валідності методів відбору на обсяг потенційного прибутку створеного працівником. Проаналізовано переваги та недоліки підходів, сфери їх застосування, запропоновано варіант їх поєднання.*

*The scientific approaches are considered: the creation of performance based on utility functions, minimizing costs and time resources, establishing the validity of selection methods influence the extent of potential profits created by the employee. The advantages and disadvantages of scientific approaches, their scope, a variant of their connection.*

**Постановка проблеми.** На промислових підприємствах одним із важливих компонентів системи управління є визначення ефективності від діяльності та впроваджених заходів. При цьому визначити ефективність управління персоналом підприємства на більшості підприємств немає можливості, хоча саме персонал є тією рушійною силою від якої залежить уся робота підприємства. Тому актуальним є питання визначення ефективності виконання тієї чи іншої функції управління персоналом на підприємстві. Однією з таких проблем постає визначення ефекту від набору персоналу. Відбір є одним з основних елементів управління персоналом, від його ефективності залежить уся подальша робота персоналу. Тому проблема визначення його ефективності є однією з важливих завдань управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень.** Цій проблемі вітчизняні та зарубіжні вчені присвятили доволі багато наукових робіт. Так вона присутня в роботах Савченко В.А., Осовської Г.В., Крушельницької О.В., Колода А.М., Бондар І.К., та таких російських учених, як Кібанов А.Я., Дуракова І.Б., Карякін А.М., Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л. Також вона знайшла своє відображення в наукових дослідженнях закордонних учених, зокрема Д. Купера, А. Робертсона, Н. Берна, Ж. Фітц-енца. Проблема ефективного відбору персоналу постає невід'ємним елементом системи управління персоналом на підприємствах. Система набору визначає безпосередньо якість персоналу підприємства та стабільність його роботи.

**Визначення питань.** Однак, можна казати про те, що проблема визначення ефективності підбору кадрів є досі нерозв'язаною. Одним зі шляхів до вирішення цієї проблеми є визначення швидкості заповнення вільних вакансій, що виникають на підприємстві, однак сам показник швидкості заповнення вакансій не несе інформації щодо подальших наслідків відбору персоналу для підприємства. Велика кількість підприємств у своїй діяльності відносять витрати на підбір персоналу до категорії витрат, що потребують мінімізації, проте це хибна думка, оскільки проведення цього процесу на якісному рівні потребує значних витрат ресурсів. Тому постають проблеми визначення не лише розміру витрат на відбір персоналу, швидкості цього процесу, але і його ефективності.

**Формулювання цілей статті.** Усе це спонукало нас обрати метою дослідження вирішення проблеми визначення ефективності системи відбору персоналу на підприємстві. Необхідними елементами постають проблеми визначення характеристик цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідною умовою забезпечення прибутку, за рахунок застосування кращих процедур та методів відбору персоналу, є вибір критерію для порівняння. З цього приводу існують різні наукові підходи.

Один із них заснований на пропозиції Д. Купера, та А. Робертсона [2], що полягає у визначенні за базовий критерій, обсяг прибутку, який підприємство очікує отримати за умови повністю випадкового відбору персоналу, тобто без урахування особистих умінь, навичок та здібностей. Сутність цього полягає в тому, що за відбору, при якому ігноруються особистісні відмінності, у порівнянні працівників більшість із них отримує середній бал за шкалою оцінки якості їх роботи. Лише невеликий відсоток працівників отримують бал, нижчий або вищий за середні показники. Саме такому розподілу буде відповідати продуктивність праці, якщо при відборі не враховувати особистість працівника. Згідно такого підходу ефективний відбір кадрів визначається числом кандидатів на посаду, та наскільки їх більше ніж вакансій. За ситуації в якій у підприємства не буде вибору серед кандидатів, оцінки якості працівників дійсно будуть розташовані на кривій нормального розподілу (співвідношення 1:4). Однак, за можливості вибору між мінімум чотирма кандидатами можна передбачати, що відбір принесе прибуток підприємству. Тобто в ситуації ідеального відбору частка відібраних працівників із маси претендентів буде складати близько 0,25. У такому випадку є можливість залучити в організацію лише 25 % кращих працівників, які на 25 % будуть продуктивніше працювати. Відповідно при співвідношенні кількості кандидатів та відібраних працівників 1:1 потенційного додаткового прибутку від процедур відбору не буде. Вірогідність того, що відібраний кандидат буде з числа найкращих відповідає валідності методу відбору. Розраховується такий потенційний прибуток, виходячи зі співвідношення між середньою оплатою та середньою продуктивністю праці ( $SD_v$ ), що встановлені Хантером та Шмідтом [3] корисність виконаної роботи складає від 40 % до 80 % від середньої заробітної плати для кваліфікованих робіт, це залежить від характеру роботи, хоча закордоном підприємства зазвичай, при оцінці продуктивності праці персоналу, спираються на базову цифру 40 %. На основі цього спів-

відношення пропонується розраховувати відповідність шкали оцінки якості працівників та шкали корисності роботи. Так один бал (у процентилях – стандартизована оцінка) для малокваліфікованих та некваліфікованих робочих місць складе близько 19 %, для кваліфікованих робіт – 32 %, для керівників та фахівців це 48 % від середньої заробітної плати даного робочого місця. При цьому на корисність від працівника на конкретному робочому місці будуть впливати валідність процедури ( $r$ ), що використовується для підбору на дане робоче місце та безпосередньо оцінка його або діяльності цієї категорії працівників  $Z_i$ . Тобто корисність  $U$  від відбору на окрему посаду виражається формулою:

$$U = SD_v \cdot Z_i \cdot r \quad (1)$$

При цьому варто зазначити, що валідність різних процедур відбору персоналу є наступною:

Таблиця 1

## Валідність методів відбору (складено на основі [3, 4, 9])

Метод відбору	Валідність	Мульти-плікатор	Стандартизована вага регресії	
			GMA	Інші методи
1. Тест із визначення інтегрального коефіцієнту інтелектуальних здібностей (General Mental Ability – GMA)	0,51			
2. Цілісний робочий тест (Work sample test )	0,54	0,63	0,36	0,41
3. Цілісне випробування (Integrity tests)	0,41	0,65	0,51	0,41
4. Випробування добросовісності Conscientiousness tests	0,31	0,60	0,51	0,31
5. Робочі інтерв'ю (структуровані) (Employment interviews (structured))	0,51	0,63	0,39	0,39
6. Робочі інтерв'ю (неструктуровані) (Employment interviews (unstructured))	0,38	0,55	0,43	0,22
7. Випробування знань за кваліфікацією (Job knowledge tests)	0,48	0,58	0,36	0,31
8. Процедури робочого прикладу (Job tryout procedure)	0,44	0,58	0,40	0,20
9. Колегіальна оцінка (Peer ratings)	0,49	0,58	0,35	0,31
10. Визначення рівня підготовка та досвіду методом поведінкових консистенції (Training and experience behavioral consistence method)	0,45	0,58	0,39	0,31
11. Перевірка рекомендацій (Reference checks)	0,26	0,57	0,51	0,26
12. Досвід роботи (років) (Job experience (years))	0,18	0,54	0,51	0,18
13. Аналіз біографічних даних (Biographical data measures)	0,35	0,52	0,45	0,13
14. Центр оцінки (Assessment centers)	0,37	0,53	0,43	0,15
15. Визначення рівня підготовки та досвіду методом бального оцінювання (Training and experience point method)	0,11	0,52	0,39	0,29
16. Період навчання (Years of education)	0,10	0,52	0,51	0,10
17. Інтереси (Interests)	0,10	0,52	0,51	0,10
18. Графологія (Graphology)	0,2	0,51	0,51	0,02
19. Вік (Age)	-0,1	0,51	0,51	-0,01

Однак, для оцінки корисності процедури відбору працівників існують ще підходи зниження або оптимізації витрат на цей процес. З цієї точки зору створення системи підбору, що використовує багато різних інструментів та потребує великих витрат часу та коштів є недоцільною та навіть шкідливою для підприємства. Так Ж. Фітц-енц виокремлює такі загальні види витрат на відбір та найм: витрати на рекламу вакансії  $BP$ , оплата послуг спеціалізованого кадрового агентства  $OA$ , виплати власним співробітникам за залучення нових працівників (реферальний бонус –  $PB$ ), витрати на транспорт та відрядження  $BT$ , витрати на рекрутера  $BH$ , витрати на резюме  $P$ . Витрати на найм  $C_i$  одного працівника дорівнюватимуть:

$$C_i = \frac{BP + OA + PB + BT + BH + P}{H}, \quad (2)$$

де  $H$  – кількість відібраних працівників.

Також представники напряму формування ефективності процесу відбору за рахунок мінімізації витрат, пропонують підвищувати відсоток прийнятих кандидатів, оскільки цей показник буде свідчити про підвищення якості процедури відбору.

Перед підприємством постає, таким чином, дві протилежних альтернативи: зменшити долю відібраних кандидатів, використавши при цьому велику кількість методів відбору, або мінімізувати витрати, зменшивши кількість методів відбору та втратити при цьому потенційний прибуток, що формується за рахунок відбору.

Для визначення дійсно ефективного підходу, авторами було проаналізовано середовища їх застосування, та визначено, що метод максимізації потенційного прибутку через валідність, доцільно використовувати в умовах високого насичення ринку праці необхідними спеціалістами, тобто за великої кількості претендентів на вакантну посаду. Другий підхід є ефективним за умов малого насичення ринку праці спеціалістами або необхідності відбору низько кваліфікованої робочої сили. Специфіка вітчизняного ринку праці полягає в тому, що за окремими видами спеціальностей наявна велика кількість кандидатів, за іншими – є дефіцит.

У той же час, враховуючи обмеженість часу та ресурсів, потрібно оптимізувати витрати підприємства. Тому було розглянуто можливість поєднання цих підходів – пропонується використати балансову формулу корисності, у межах котрої буде показник, що показує вартість обраного методу відбору персоналу. Час пропонується враховувати через його вартість у межах показника витрат на відбір. У такому разі, загальну корисність методу відбору можна розрахувати, як різницю між формулами (1) та (2):

$$U_i = SD_v \cdot Z_i \cdot r - C_i \quad (3)$$

При цьому, потрібно зауважити, що отримана формула може бути використана для оцінки співвідношення витрат та можливого додаткового прибутку для одного конкретного методу відбору працівників, тобто загальна корисність від процесу відбору на підприємстві буде наступною:

$$U = \sum U_i = \sum (SD_v \cdot Z_i \cdot r - C_i). \quad (4)$$

Розрахована, таким чином, корисність буде показувати обсяг прибутку, який підприємство отримує за рахунок використання методів відбору персоналу. У загальному вигляді система рівнянь та обмежень буде виглядати наступним чином:

$$\begin{cases} U = \sum U_i = \sum (SD_v \cdot Z_i \cdot r - C_i) \rightarrow \max \\ U_i = SD_v \cdot Z_i \cdot r \rightarrow \max \\ C_i = \frac{BP + OA + PB + BT + BH + P}{H} \rightarrow \min \\ H \geq 0, SD_v \geq 0, Z_i \geq 0, 0 \leq |r| \leq 1, \\ C_i \geq 0, BP \geq 0, OA \geq 0, PB \geq 0, BT \geq 0, BH \geq 0, P \geq 0. \end{cases}$$

Таким чином, метою системи відбору персоналу постає вирішення цієї системи рівнянь шляхом оптимізації витрат.

**Висновки.** У результаті виконаного аналізу можна зробити висновок, що результативність того чи іншого методу відбору персоналу можна визначити, через обсяг потенційного прибутку, що може отримати підприємство від даної посади при випадковому процесі відбору на її заповнення, скорегованого на розмір валідності методу відбору та на величину результату оцінки кандидата за цим методом. При цьому, для визначення ефективності необхідно співставити результативність методу з витратами на нього. А також у процесі розрахунків потрібно врахувати вплив часу на точність оцінювання методом відбору та на витрати. У межах даної статті ми розглянули зазначену проблему в узагальненому вигляді, оскільки кожен метод відбору потребує докладного аналізу можливого формування додаткового прибутку. Також докладної деталізації потребує структура витрат на відбір персоналу. Подальше розкриття проблеми визначення ефективності конкретних видів відбору працівників, а також ефективності служб персоналу в цілому є темою подальшого наукового дослідження, що проводиться авторами статті.

### Література

1. Фитц-енц, Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Пер. с англ.; под общ. ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2006.
2. Фитц-енц Ж., Дэвидсон Б. Как измерить HR-менеджмент/ Жак Фитц-енц, Барбара Дэвидсон [пер. с англ. И. Ющенко]. – М.: Из-во ГИППО, 2009. – 359 с.
3. Психология в отборе персонала / Д. Кулер, А. Робертсон – СПб.: Питер, 2003. – С. 240.
4. Frank L. Schmidt, John E. Hunter/ The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings / Psychological Bulletin, 1998, Vol. 124, No 2, p. 262–274
5. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник / За ред. В.Г. Воронкової. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
6. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемяков. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.

7. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М.: Моск. междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 135 с.

8. Социальный аудит: Учебное пособие / Под общ. редакцией д.э.н, проф. А.А. Шулуца, д.э.н, проф. Ю.Н. Попова. – М.: АТИСО, 2008. – 620 с. – (Сер. “Высшее профессиональное образование”)

9. DeMarco. Tom. Peopleware: productive projects and teams / Tom DeMarco & Timothy Lister. – 2nd ed. p. cm. Includes bibliographical references and index.

УДК 658.15:65.012.12

В. С. МАРЦИН

Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ

## ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

*При зростанні конкурентної боротьби забезпечити високий рівень управління фінансовими ресурсами можливо при постійному дотриманні стабільності і стійкості ринкового середовища, що сприятиме надходженню інвестицій. Ринок фінансових послуг розглянуто як ринок на якому відбувається обмін фінансовими ресурсами, надання кредитів та мобілізація капіталу. Вказано на проблеми невідповідності потреби з однієї сторони і наявності джерел задоволення – з іншої. Досліджено фінансові інвестиції як складову діяльності суб'єктів господарювання. Акцентовано увагу на проблемах небанківських фінансових структур і функціонуванні фондового ринку.*

*With the growth of competition to provide high level management of financial resources is possible when the stability in a market environment that will facilitate the flow of financial investment. Financial services market is considered as a market of exchange of financial resources, credit accommodation and capital mobilization. The existing problems of discrepancy between needs on one side and sources on the other are highlighted. It is investigated that the financial investment is an important part of economic entities. The attention is paid to problems of non-bank financial institutions and especially the stock market.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі фінансовий ринок досягнув такого рівня розвитку, коли раціональне використання його можливостей може у значній мірі сприяти вирішенню ключових економічних проблем. Вітчизняний фінансовий ринок є складний і неоднозначний, оскільки ряд проблем, що перешкоджають і гальмують його розвиток, вимагають пошуку шляхів вдосконалення управління і в першу чергу фінансовими ресурсами [2, с. 2].

Основна проблема українського ринку фінансових послуг полягає у відсутності збалансованості між фінансовими ресурсами для забезпечення інвестиційного попиту з боку реального сектора економіки. Відповідно вирішення цієї проблеми передбачає створення умов, які б дозволили додатково залучати внутрішні фінансові ресурси, зокрема, заощадження населення, та тіньовий капітал до інвестиційної діяльності, а також створити привабливі умови для іноземних інвесторів [3, с. 2].

У сучасних умовах в фінансовому житті підприємств відбуваються найбільш критичні процеси. Рано чи пізно керівники підприємства зіштовхуються з певними проблемами управління. Вони переконуються, що показники і процедури, які використовувалися раніше для планування діяльності підприємства, не дозволяють йому успішно конкурувати через високу собівартість продукції, а поява конкурентів не тільки починає перешкоджати одержанню прибутків, але іноді зводить прибуток до нуля. У зв'язку з цим приходиться розуміння того, що на підприємстві необхідно змінювати систему управління, знижувати витрати, ефективніше управляти фінансовими ресурсами [1, с. 2].

З переходом економіки до ринкових відносин підвищується самостійність підприємств, їх економічна та юридична відповідальність. Різко зростає значення фінансової стійкості суб'єктів господарювання [5, с. 68].

Фінансова стійкість є необхідною умовою стабільної, надійної діяльності підприємства в ринковому економічному середовищі. Порушення фінансової стійкості може спричинити кризову ситуацію, що потребуватиме здійснення антикризових заходів, а в гіршому випадку – ліквідації підприємства. Саме процедура банкрутства свідчить про неефективне використання ресурсів, як фінансових, так і матеріальних та трудових, і необхідність їх суспільного перерозподілу на користь тих суб'єктів господарювання, які зможуть використовувати ці ресурси більш ефективно [6, с. 60]. Виходячи з цього вдосконалення управління фінансовими ресурсами є актуальним і перш за все розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства [7, с. 79].

Досягнення цієї мети передбачає необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити проблеми управління фінансовими ресурсами підприємства;
- провести аналіз та дати оцінку ефективності діяльності підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління грошовими активами та грошовими потоками підприємства;
- формування пропозицій щодо підвищення ефективності управління через нові підходи до формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства, вдосконалення нормативно-правової бази.