

- Международ. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2018 г.). – Краснодар: Новация, 2018. – С. 130–133.
4. Друкер, П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Ф. Друкер. – Москва : Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2012.
 5. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов. – Москва : Инфра-М, 2014. – 268 с.
 6. Михайлина, Г. И. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева. – Москва : Дашков и К, 2016. – 280 с.
 7. Сибирко, И. В. Интегрированный подход к формированию стратегии управления персоналом [Текст] / И. В. Сибирко // Проблемы современной экономики: материалы VII Международ. науч. конф. (г. Казань, март 2018 г.). – Казань : Молодой ученый, 2018. – С. 37–39.

УДК 331.1

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ: МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Алексеева Е.А., ст. преп.

*Витебский государственный технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В статье рассмотрены основные подходы к оценке эффективности затрат на персонал, показатели эффективности. Проведен сравнительный анализ подходов, выделены их достоинства и недостатки. Предлагается использовать дифференцированный подход к оценке эффективности затрат на персонал в зависимости от функций, которые они выполняют.

Ключевые слова: затраты на персонал, эффективность затрат на персонал, добавленная стоимость.

В современных условиях затраты на персонал рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал, поэтому вопросы оценки их эффективности становятся ключевыми при принятии решений в кадровой сфере.

В настоящее время в экономической литературе можно встретить различные подходы к оценке эффективности затрат на персонал. Основные характеристики наиболее распространенных подходов сведены в таблицу 1.

В рамках Гарвардской модели УЧР эффективность затрат рассматривается как результат в области человеческих ресурсов наряду с такими характеристиками, как приверженность, компетентность, согласованность [2, 9]. При этом эффективность затрат определяется по финансовым показателям и не является ключевой при оценке результата.

Ряд авторов [3, 5] предлагает использовать для оценки эффективности затрат на персонал методику расчета совокупной стоимости владения (Total Cost of Ownership – TCO), в рамках которой процесс управления персоналом рассматривается как инвестиционный, а персонал оценивается как актив организации. При этом предлагается рассчитывать эффективность отдельных процессов управления персоналом.

Подход с использованием системы сбалансированных показателей позволяет оценить эффективность корпоративных инвестиций в человеческий капитал и перевести стратегию инвестирования в человеческий капитал в конкретные цели и показатели по четырем компонентам: финансы, компетенции, инновационное развитие, государственно-частное партнерство по накоплению человеческого капитала [4].

Подход в оценке экономической ценности персонала предполагает расчет таких показателей, как добавленная человеческая экономическая стоимость (Human economic value added – HEVA), добавленная стоимость человеческого капитала (Human capital value added – HCVA), окупаемость инвестиций в человеческий капитал (Human Capital Return on Investment – HCROI), рентабельность персонала (Return on Labour – ROL), рыночная стоимость человеческого капитала (Human Capital Market Value – HCMV) и др. [8]. В зарубежной литературе для обеспечения сопоставимости результатов оценки эффективности затрат на персонал используется такой показатель, как эквивалент полной

занятости. Однако, чтобы обеспечить возможность межстрановых сравнений, лучше использовать показатели затрат на персонал на 1 отработанный человеко-час.

Подход в позиции управления по целям (МВО) также может быть использован для оценки эффективности [10]. Как показывают результаты эмпирических исследований, четкое определение результатов труда и оценка производительности отдельных сотрудников являются факторами, оказывающими наиболее сильное влияние на эффективность сотрудников.

Таблица 1

Подход к оценке эффективности затрат на персонал	Ключевые характеристики, показатели	Достоинства	Недостатки
Гарвардская модель УЧР	Приверженность, компетентность, согласованность, эффективность затрат	Учитываются как количественные, так и качественные факторы	Методология расчета качественных характеристик четко не определена
Оценка по методике ТСО	Показатели совокупной стоимости владения (для каждого процесса УЧР по отдельной методике)	Позволяет учитывать не только прямые затраты, но и косвенные	Сложность, трудоемкость методики. Отсутствие необходимой информации в традиционном учете
Оценка на основе сбалансированной системы показателей	Финансы, компетенции, инновационное развитие, ГЧП	Позволяет учесть качественные показатели, возможности будущего роста	Отсутствие четких критериев оценки нефинансовых показателей
Оценка экономич. ценности персонала	HEVA, HCVA, HCROI, ROL, HCMV	Объективность и рыночная ориентация	Качественные показатели не учитываются
Оценка на основе управления по целям	Показатели, характеризующие достижение целевых индикаторов	Позволяет определить показатели, значимо влияющие на производительность	Не учитывает различия в характере затрат на персонал и их функциях
Оценка на основе экономических показателей	Общие затраты на персонал, затраты на оплату труда, затраты на профессиональное обучение, производительность труда	Рассчитываются на основе данных статистического учета	Качественные показатели не учитываются

Подход к оценке эффективности затрат на персонал с позиции экономических показателей предполагает анализ затрат на персонал, их отдельных элементов, а также их эффективность. Показатели характеризуют общие затраты на персонал, затраты на оплату труда, затраты на профессиональное обучение, производительность труда [6].

Затраты на персонал в Республике Беларусь определяются по методике, соответствующей подходам MOT, что обеспечивает возможность использования зарубежного опыта в вопросах оценки эффективности затрат на персонал [7].

Исследование затрат на персонал является основанием для оценки эффективности этих затрат и обеспечивает руководство организации информацией для их последующего планирования и управления. Поэтому выбор показателей оценки является крайне важным и требует методологического обоснования.

В качестве показателей затрат при их оценке могут быть использованы такие традиционные показатели, как общие затраты на персонал, затраты на персонал по категориям персонала, затраты на персонал по видам расходов. Кроме того, предлагается также использовать при оценке затрат признаки их классификации, известные как инструменты затрат в системе контроллинга: условно-переменные и условно-постоянные затраты на персонал, а также компенсационные и инвестиционные затраты. Условно-

переменные затраты связаны с отработанным временем и характеризуют количественное использование труда и его стоимость. Выделение инвестиционной составляющей в расходах на персонал позволит оценить стратегическую направленность управления затратами на персонал и позволит задуматься о сокращении удельного веса выплат, не связанных с возможностью получения дохода в будущем [1].

В ходе оценки эффективности затрат на персонал возникает необходимость также получить информацию о результатах. Для оценки результатов работы организации предлагается использовать добавленную стоимость как показатель эффекта и в то же время источника финансирования расходов на персонал, а также производительность труда как показатель эффективности. Использование показателя валовой добавленной стоимости для целей управления затратами на персонал позволяет рассматривать эти расходы не как элемент затрат, а как часть добавленной стоимости, созданной в организации, которая распределяется между работниками и владельцами капитала. Интересы персонала и владельцев капитала в этом случае приобретают единое направление.

Применение такого подхода к управлению затратами на персонал позволит повысить заинтересованность работников в результатах собственной деятельности, увязанных с общими результатами работы организации исходя из созданной за период добавленной стоимости (источника финансирования расходов на персонал). Это, в свою очередь, обеспечит возможности роста производительности труда и увеличения объемов финансирования затрат на персонал.

Важно также отслеживать удельный вес расходов на персонал в общих издержках организации, а также в структуре добавленной стоимости. При этом на современном этапе развития трудовых отношений в экономике Республики Беларусь следует обеспечить опережающий рост показателей эффективности затрат по сравнению с ростом самих затрат на персонал. Необходимость роста затрат на персонал, особенно их инвестиционной составляющей, обусловлена их низким (по сравнению со среднемировым и со странами-соседями) уровнем. Соблюдение этого соотношения позволит увеличить размер средств, которые могут быть направлены на инвестиции в персонал, без сокращения компенсационной части в абсолютном выражении.

Список использованных источников

1. Алексеева, Е. А. Анализ затрат на персонал в легкой и текстильной промышленности Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2018. – № 2(35). – С. 112–122. DOI:10.24411/2079-7958-2018-13512.
2. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
3. Грошева Н. Б., Сафронова С. В., Федорова, Е. В. Использование методики ТСО для оценки расходов на персонал // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2018. – № 3 (11). – С. 22–28.
4. Недоспасова, О. П. Оценка эффективности корпоративных инвестиций в человеческий капитал в формате сбалансированной системы показателей // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 14. – С. 23–29.
5. Нестеренкова, Е. С. Расчет эффективности затрат на персонал с помощью ТСО // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – № 3 (8). – С. 69–75.
6. Рыжкова, Т. В., Горелова, Л. В. Методологические подходы к управлению затратами на персонал организации / Т. В. Рыжкова // Вестник МГУЛ – Лесной вестник. – 2014. – № 3. – С. 173–182.
7. Труд и занятость в Республике Беларусь, 2018. – Статистический сборник, (2018), Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – 310 с.
8. Як Фитц-енц. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2006. – 320 с.
9. Beer, M., Spector B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press. 209 p.
10. Xhavit Islami, Enis Mulolli, Naim Mustafa. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. – *Future Business Journal*, Volume 4, Issue 1, June 2018, Pages 94–108.