

УДК 330.341.2
**РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ
СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

РЫСКАЛИЕВА С.Б.¹

¹*Оренбургский Государственный Университет, Оренбург, e-mail: sabok061094@gmail.com*

Аннотация: В статье систематизированы различные подходы, методы и показатели оценки эффективности затрат на персонал, выявлены их преимущества и недостатки, разработана методика по управлению затратами на персонал, позволяющая оптимизировать бизнес-процессы в организации и снизить затраты на персонал.

Ключевые слова: затраты на персонал, управление людьми, методы оценок, показатели эффективности, отдача от инвестиций.

**DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR PLANNING PERSONNEL COSTS
FOR SERVICE ENTERPRISES**

RYSKALIEVA S. B.¹

¹*Orenburg State University, Orenburg, e-mail: sabok061094@gmail.com*

Abstract: the article systematizes various approaches, methods and indicators for evaluating the effectiveness of personnel costs, identifies their advantages and disadvantages, and develops a methodology for managing personnel costs that allows you to optimize business processes in the organization and reduce personnel costs.

Keywords: personnel costs, people management, evaluation methods, performance indicators, return on investment.

Управление людьми - одно из важнейших направлений деятельности современной компании. Современная политика управления персоналом направлена на максимальную отдачу от вложений в персонал за счет построения системы, которая мотивирует каждого сотрудника на достижение целей, поставленных бизнес-процессами компании, способна объективно оценивать степень достижения результатов и справедливо вознаграждать сотрудников за их достижения. Результат достижения целей и задач, поставленных политикой управления человеческими ресурсами, требует значительных вложений как в сами человеческие ресурсы, так и в развитие служб управления персоналом, ответственных за реализацию принятой политики. В связи с изложенным особенно остро стоит проблема оценки эффективности затрат на персонал [1].

Рассмотрим подробнее подходы к оценке эффективности затрат на персонал.

Метод экспертных оценок достаточно широко используется в решении самых разнообразных задач. Помимо объективных методов оценки, в последнее время все более распространенным становится решение задач по профессиональному отбору и сертификации специалистов и оптимизации управленческих технологий [3]. Экспертная оценка - это наиболее распространенный способ получить и проанализировать качественную информацию

в ситуациях, когда объективных данных резко не хватает. На рисунке 2 показано подробное описание этого метода.

Метод бенчмаркинга заключается в определении и измерении некоторых системных показателей и сравнении данных с аналогичными данными для определенного круга других организаций или сравнения показателей компании с аналогичные показатели для рынка в целом. Этот метод можно назвать более объективным, чем предыдущий. Рассмотрим алгоритм работы с данным методом на рисунке 3.



Рисунок 2 –Описание метода экспертных оценок



Рисунок 3- Алгоритм работы с методом бенчмаркинга

Расчет отдачи от инвестиций – Return of investment (ROI). Популярный в последнее время на практике показатель «отдача от инвестиций» используется во всех сферах бизнеса, включая управление персоналом. В нашем случае показатель рассчитывается по формуле:

$$ROI = \text{доход} - \frac{\text{общие затраты на персонал}}{\text{общие затраты на персонал}} * 100\% \quad (1)$$

В общем, расчет возврата инвестиций - довольно трудоемкий метод оценки. При анализе следует учитывать не только стоимость конкретного мероприятия (например, обучения), но и косвенные затраты, связанные с его проведением. Наконец, основным недостатком методов ROI и Break even analysis является то, что они позволяют количественно, но не качественно оценить эффективность затрат на персонал.

Сильной стороной этих методов является относительная объективность оценок, экономический подход, который придает вес оценкам и является важным аргументом для руководителей. Показатели эффективности затрат на персонал могут быть разработаны на основе моделей оценки эффективности системы управления персоналом. Существует ряд методов измерения эффективности затрат на персонал, основанных на методах оценки эффективности системы управления персоналом, например, модель Ульриха, модель Дж. Филлипса [5].

Методика Джека Филлипса. Американский специалист по управлению персоналом Джек Филлипс предложил пять формул определения эффективности затрат на персонал. (Рисунок 5)

По мнению ряда российских экспертов, отдельные показатели Филлипса оказываются не слишком эффективными. Показатель под номером пять вычислить практически невозможно. Отечественные компании такой статистики, как правило, не ведут. Методы Филлипса успешно работают в компаниях, где налажен регулярный менеджмент, что, к сожалению, является редкостью в России.

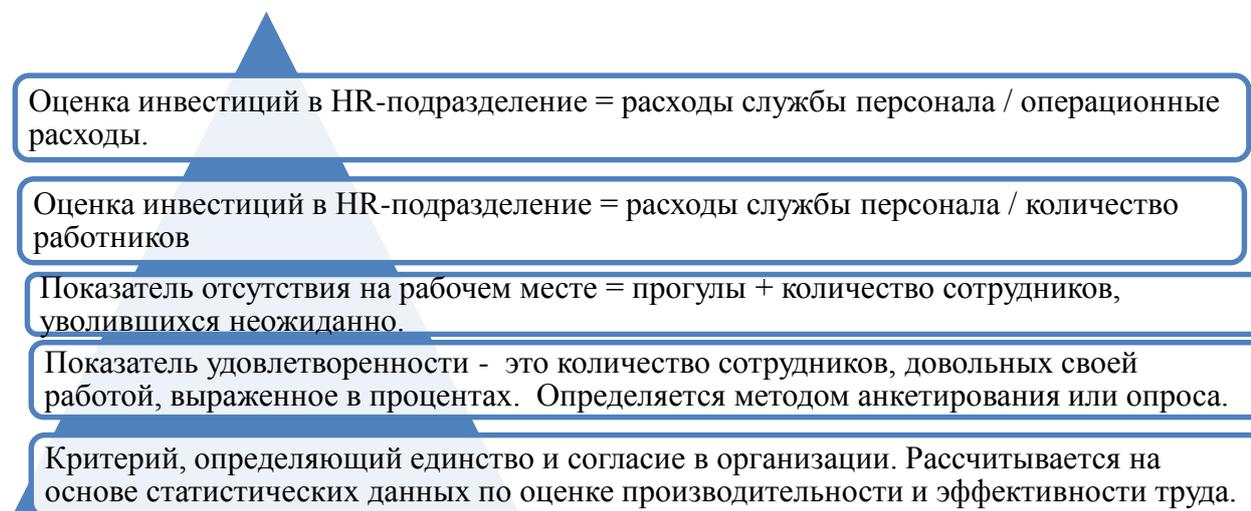


Рисунок 5 – Методика определения эффективности затрат на персонал Джека Филлипса.

Модель Дэйва Ульриха. На Западе очень популярны методы американского эксперта по управлению человеческими ресурсами Дэйва Ульриха. Ульрих предлагает пять способов измерения эффективности HR- службы. (Рисунок 6)

5 способов изменения эффективности HR-службы

Показатель производительности на единицу сырья, на одного рабочего или на единицу заработной платы	Показатели скорости бизнес-процессов. Чтобы измерить скорость бизнес-процессов, сначала нужно их четко описать.	Затраты и другие результаты для специальных программ и инициатив - аналогично ROI.	Навыки сотрудников, лояльность, командный дух. Параметры оцениваются с помощью анкет, тестов или интервью.	«Организационные возможности» - еще одна модификация бенчмаркинга. Он сравнивает скорость бизнес-процессов до и после инноваций.
--	---	--	--	--

Рисунок 6–Методика эффективности Дэйва Ульриха

В целом на основе анализа этих моделей можно предложить ряд показателей для оценки эффективности затрат на персонал. (Таблица 1)

Таблица 1 – Показатели эффективности затрат на персонал

Наименование	Примеры показателей
Финансовые показатели	Валовая выручка организации, прибыль организации; коэффициент минимизации затрат по отношению к затратам на персонал компании.
Временные показатели	Изменение величины отставания от графика работы, скорости работы по отношению к стоимости обучения персонала.
Показатели качества обслуживания	Соответствие стандарту, изменение поведения (коллег, сотрудников, клиентов или заказчиков), повышение уровня обслуживания по отношению к общим затратам на персонал или затрат на обучение, заработную плату, культурные и социальные услуги.
Показатели продуктивности / производительности	Выпуск продукции на единицу сырья, работника, заработной платы и т.п.
Показатели морального климата в коллективе	Уменьшение конфликтов сотрудников и т. д. в отношении затрат на персонал в целом, затрат на рабочую силу, культурно-бытовые услуги.

Представим общую методику по управлению затратами на персонал на рисунке 7.

Применение ряда мер по управлению затратами на персонал различно для каждой организации из-за необходимости учитывать область деятельности, размер и используемую стратегию развития. Нет единого механизма, который снизил бы трудозатраты.

Однако представленная методика позволит оптимизировать бизнес-процессы в организации и снизить затраты на персонал и, в конечном итоге, финансовые потери.



Рисунок 7 – Методика по управлению затратами на персонал

Список литературы

Книги, монографии, учебники

- 1.Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий: учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина. – Москва: Дашков и К., 2015. – 448 с.
- 2.Горбачев В.П.¹, Верещагина Л.С. О методических подходах эффективности к оценке эффективности затрат на персонал// Экономика и учёт труда. 2012. №7.
- 3.Дорман В.Н. Совершенствование управления затратами предприятия: учебник / В.Н. Дорман, Т.С. Близнюк. – Москва: Финансовый менеджмент, 2016. – 164 с.
- 4.Иванова Т.Н. Система принципов современного социально-трудового пространства // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 2 (11). С. 137-140.
- 5.Шестакова И.Г. Человеческий капитал как ресурс // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2014. Т. 2. № 2 (18). С. 37-42.