

© Нестеренкова Е. С., 2017

Иркутский государственный университет путей сообщения, г.Иркутск

В статье затрагивается тема планирования затрат на персонал как на объект инвестиций. Центральная идея статьи — это оценка персонала как актива компании. Для оценки и обоснования экономической эффективности от отдельных затрат на персонал предлагается использовать методику расчета ТСО. Данный показатель позволит оценить инвестиционную привлекательность, то есть рассмотреть процесс управления персоналом как инвестиционный. Такой взгляд на планирование затрат на персонал будет интересен специалистам как в области финансов, так и в области управления персоналом.

*Ключевые слова:* персонал, совокупная стоимость владения, затраты на персонал

**П**роцесс управления персоналом — это сложный процесс, включающий в себя не только формирование системы управления персоналом, но и кадровое планирование, проведение маркетинга персонала, определение

кадрового потенциала и потребности организации в персонале, учет и нормирование численности работников. Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника:



Рис. 1. Функции процесса управления персоналом

Все эти функции несомненно имеют свои затраты и доходы. Следует отметить, что те инвестиции, которые мы вкладываем в человеческий капитал, ведут к его увеличению, а значит, к росту стоимости компании. Основываясь на таком понятии инвестирования, можно рассчитать как саму сумму вложения, так и экономический эффект и окупаемость. В этом случае вопрос «тратить или не тратить» является вопросом экономической целесообразности. А принятый во многих компаниях подход к затратам на персонал как к операционным расходам естественно вызывает желание их снизить.

Для начала, нужно понять о каких именно затратах идет речь. Конвенцией Международной организации труда (далее МОТ) № 160 в 1985 г. были установлены общие принципы создания национальных классификаций затрат работодателей на персонал организации и проведения выборочных периодических статистических обследований для оценки уровня и структуры этих затрат. Перечень статей затрат на рабочую силу утвержден МОТ в Резолюции XI Международной конференции статистиков по труду. Согласно данной Резолюции к основным статьям затрат на рабочую силу относятся [1]:



Рис. 2. Основные статьи затрат на рабочую силу

Следует так же понимать, что на разной стадии жизненного цикла работника затраты на персонал

будут отличаться. Ниже схематично это представлено на рисунке 3.



Рис. 3. Стадии жизненного цикла работника и сопровождающие их затраты

Для оценки и обоснования экономического эффекта от отдельных затрат на персонал предлагается использовать методику расчета Совокупной стоимости владения (Стоимость жизненного цикла, англ. Total Cost of Ownership — TCO) — это методика расчета для определения прямых и косвенных затрат, связанных с любым компонентом объекта владения. Кроме того основной целью подсчета стоимости владения, кроме выявления избыточных статей расхода, является оценка возможности возврата вложенных в объект владения средств.

Данная методика была разработана и в основном применяется для оценки эффективности информационных технологий, но поскольку в работе рассматриваются затраты на персонал как инвестиции, то для расчета экономической эффективности и обоснования расходов, методика

TCO будет использована применительно к персоналу.

Поскольку данная методика учитывает не только прямые затраты, но и косвенные, то мы будем использовать его, как агрегированный показатель для оценки и обоснования экономического эффекта от отдельных затрат на персонал.

Так как универсального метода расчета величины совокупной стоимости не существует, то для каждого процесса будут свои показатели оценки (текущая стоимость кадров, выработка на одного работника, скорость подбора и т.д.).

Оценим один из основных процессов управления персоналом с использованием TCO, а именно, процесс найма сотрудника. В качестве показателя определяющего эффект данного процесса, будет использоваться такой показатель, как коэффициент результативности:

$$Kr = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{S}, \quad (1)$$

где  $K_1$  — коэффициент качества выполняемой работы набранными работниками (по результатам аттестации);

$K_2$  — коэффициент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$K_3$  — коэффициент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$S$  — общее число показателей, учтенных при расчете.

Для расчета коэффициентов  $K_1$ ,  $K_2$  и  $K_3$  будем использовать следующую формулу (2)

$$K_i = \sum Q_i \div \sum Q_{max}, \quad (2)$$

где  $Q_i$  — средняя оценка по всем показателям группы работников, набранных с помощью  $i$ -го метода, балл;

$O_{max}$  — наивысшая из возможных оценок, балл.  
Для расчета затрат на единицу труда, воспользуемся следующей формулой (3):

$$Exp = \frac{(Exp_1 + Exp_2 + Exp_3)}{P \times Kr}, \quad (3)$$

где  $Exp_1, Exp_2, Exp_3$  — прямые, косвенные и скрытые затраты на набор персонала, рублей;

$P$  — численность работников, принятых на работу, чел.

Далее рассчитаем показатели эффективности различных методов набора, используемых на анализируемом предприятии.

Для расчета было отобрано 12 человек, принятых на работу в течение года. По истечению года они были аттестованы. Полученные данные для расчетов сведем в таблицы 1 и 2.

Таблица 1. Исходные данные для расчета эффективности различных методов набора

Показатель	Метод набора персонала				Внутренний источник
	Размещение объявлений СМИ	Кадровое агентство	Использование интернета	Центр занятости населения	
	1	2	3	4	
Количество работников, набранных с помощью указанного метода, чел.	2	1	2	2	5
Из них работников, уволившихся в течение года	-	-	-	1	2
Количество работников, продвинувшихся по службе в течение года	-	-	-	-	1

Таблица 2. Исходные данные для расчета показателей качества набора

Показатель	Средняя оценка группы работников, набранных с помощью метода, балл				
	1	2	3	4	5
Выполнение должностных обязанностей	3,4	3,2	3,4	4,5	4,8
Знание работы	3,5	3,9	3,8	4,7	4,9
Обучаемость	3,4	3,5	3,5	4,6	4,5
Клиентоориентированность	3,5	4,6	3,6	4,7	4,7
Умение работать в команде	4	4,4	4	4,8	4,4
Выдвижение инициатив и внедрение инноваций.	3,3	4,1	3,3	4,6	5
Сумма средних оценок	21,1	23,7	21,6	27,9	28,3

Далее рассчитаем коэффициенты  $K_1$ ,  $K_2$  и  $K_3$  по формуле 2 по каждому из методов. Полученные данные сведем в таблицу 3.

Таблица 3. Расчёт коэффициентов

Метод набора	$K_1$	$K_2$	$K_3$
Объявления в СМИ	10,55	0,00	10,55
Кадровое агентство	23,70	0,00	23,70
Интернет	10,80	0,00	10,80
Центр занятости населения	13,95	0,00	27,90
Внутренний источник	5,66	28,30	9,43

Для расчета затрат по различным методам подбора используем нормативы времени на работы

по комплектованию и учету кадров [2]. Полученные расчеты сведем в таблицу 4.

Таблица 4. Расчет затрат процесса найма работников

Наименование операции	Единица измерения	Норматив времени, чел.-ч.	Средняя заработная плата специалиста по управлению персоналом, руб.	Итого затраты, руб.
Определение потребности в работниках на предприятии	Одна профессия	0,02	30 528,6	611
Оформление заявки в бюро по трудоустройству и информации населения	Одна заявка	0,28	30 528,6	8 548,008
Подача объявления в СМИ	Одна заявка	0,05	30 528,6	1 526,43
Оформление заявки в кадровое агентство	Одна заявка	0,15	30 528,6	4 579,29
Размещение информации в сети интернет	Одна заявка	0,05	30 528,6	1 526,43
Размещение информации в сети интранет	Одна заявка	0,02	30 528,6	610,572
Ознакомление с данными о работнике	Один работник	0,02	30 528,6	610,572
Оформление на работу	Один работник	0,8	30 528,6	24 422,88

Далее рассчитаем затраты: прямые:

- объявления в СМИ =  $(611 + 1 526,43 + 610,572) + 6 440$  (стоимость медицинского осмотра при приеме на работу) = 33 610 руб.;
- кадровое агентство =  $611 + 4 579,29 + 4 579,29 + 610,572 + 24 422,88 + 6 440 = 36 663$  руб.;

- Интернет =  $611 + 1 526,43 + 610,572 + 24 422,88 + 6 440 = 33 610$  руб.;

- центр занятости населения =  $611 + 8 548,008 + 610,572 + 24 422,88 + 6 440 = 40 632$  руб.;

- внутренний источник =  $611 + 610,572 + 24 422,88 = 26 255$  руб.

2. косвенные:

- стоимость услуг кадрового агентства — 25 000 руб.;
- транспортные расходы — 800 руб.;
- стоимость подачи объявления в интернете 27 000 руб.

3. для расчета скрытых возьмем среднюю сумму потерь за период наставничества по предприятию. В среднем 20 % своего рабочего времени теряет наставник на помощь закрепленному за ним работнику. В денежном выражении это будет  $29\,151 * 0,2 = 5\,830,2$  руб.,

где 29 151 — средняя заработная плата на предприятии, руб.

Также учтем и среднюю величину доплаты за совмещение должностей — 3200 руб.

Для расчета эффективности различных методов набора персонала косвенные и скрытые затраты рассчитаем пропорционально количеству человек обратившихся по тому или иному методу.

Далее сведем данные по затратам и методам набора в одну таблицу 5 и рассчитаем коэффициент качества набора и затраты на единицу труда используя формулы 1 и 3.

Таблица 5. Эффективность различных методов набора персонала в 2015 году

Метод набора	Прямые затраты, тыс.руб.	Кол-во обратившихся, чел.	Косвенные и скрытые затраты, руб.	Численность работников, нанятых при использовании метода, чел.	Коэффициент качества набора	Затраты на единицу труда, руб.
Объявления в СМИ	33 610	3	18 808,74	2	7,03	3 726,48
Кадровое агентство	36 663	2	12 539,16	1	23,70	2 076,05
Интернет	33 610	4	25 078,32	2	5,40	5 434,15
Центр занятости населения	40 632	3	18 808,74	2	13,95	2 130,49
Внутренний источник	26 255	7	43 887,05	5	6,20	2 262,98
Всего	170 770,9	19	119 122,00	12		

Из таблицы видно, что наиболее эффективными методами набора персонала в Дирекции является помощь кадрового агентства, центра занятости и внутренний источник. Выгоднее, конечно же, пользоваться внутренним источником. Как правило, работник принятый переводом, адаптируется в новом коллективе быстрее.

Следовательно и затрат в данном случае будет меньше.

Наиболее неэффективным методом набора персонала является объявления в СМИ и интернет. По последнему методу затраты на единицу труда составили 5 434,15 руб.

Далее для оценки затрат с помощью ТСО сведем выше полученные данные в таблицу 6.

Таблица 6. Затраты при найме на работу

Метод	Затраты					
	прямые	сумма, руб.	косвенные	сумма, руб.	скрытые	сумма, руб.
Объявления в СМИ	стоимость затраченного времени; оплата мед. осмотра;	33 610	стоимость услуги	0	потери, связанные с наставничеством; доплата за совмещение должностей;	9 030
Кадровое агентство	стоимость затраченного времени; оплата мед. осмотра;	36 663	стоимость услуги	25 000	потери, связанные с наставничеством; доплата за совмещение должностей;	9 030
Интернет	стоимость затраченного времени; оплата мед. осмотра;	33 610	стоимость услуги	27 000	потери, связанные с наставничеством; доплата за совмещение должностей;	9 030

Центр занятости населения	стоимость затраченного времени; оплата мед. осмотра;	40 632	транспортные расходы	800	потери, связанные с наставничеством; доплата за совмещение должностей;	9 030
Внутренний источник	стоимость затраченного времени; оплата мед. осмотра;	26 255	-	-	потери, связанные с наставничеством; доплата за совмещение должностей;	9 030

С помощью показателя качества набора, мы определили наиболее выгодные методы приема набора персонала, а именно, кадровые агентства, центр занятости населения и внутренний источник. Далее используя методику ТСО посчитали все имеющиеся затраты каждого метода. Таким образом, мы можем снизить издержки при подборе персонала, т.е. отказаться от более затратных методов.

В результате, при планировании затрат на персонал с помощью методики ТСО у нас появляется возможность определения эффективности этих затрат и выбора наиболее эффективного процесса, а также планирование затрат на персонал по всем статьям, в том числе косвенным и повышение их эффективности. ■

---

1. Захарьин В. Р. Акционерные общества в России. Словарь-справочник от А до Я. – М.: ДИС, 2009.

2. Постановление Минтруда СССР от 14.11.1991 г. № 78 «Об утверждении межотраслевых укрупнённых нормативов времени на работы по укомплектованию кадров».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Захарьин В. Р. Акционерные общества в России. Словарь-справочник от А до Я. – М.: ДИС, 2009.

Постановление Минтруда СССР от 14.11.1991 г. № 78 «Об утверждении межотраслевых укрупнённых нормативов времени на работы по укомплектованию кадров».

---

## Calculation of the cost-effectiveness of staff using the TCO

© Nesterenkova E., 2017

The article touches upon the theme of cost planning for staff as to the investment object. The central idea of the article is personnel assessment as an asset of the company. To assess and justify the economic effectiveness of individual costs for personnel are encouraged to use the TCO calculation. This indicator will assess the investment attractiveness, i.e. to consider personnel management process as an investment. Such a view on the planning of personnel costs will resonate as in finance and personnel management.

*Keywords:* personnel, total cost of ownership, personnel costs

---