

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ ТСО ДЛЯ ОЦЕНКИ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ

© **Грошева Н. Б., Сафронова С. В., Федорова Е. В., 2018**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье рассматривается нестандартный подход применения методики ТСО (Total Cost of Ownership — совокупная стоимость владения) к выявлению неявных затрат на персонал и определяется модель применительно к расходам на персонал.

Ключевые слова: ТСО, расходы на персонал, прямые затраты, неявные затраты, жизненный цикл сотрудника

В настоящее время для большинства компаний, стремящихся к увеличению прибыли, остро стоит вопрос управления затратами, доля расходов на персонал в среднем составляет 30–45 % от общей суммы расходов. Методика ТСО (Total cost of ownership — совокупная стоимость владения) разработана в конце 80х компанией Gartner Group для определения финансовых затрат на владение компьютерами. Методика была усовершенствована в 1994г. фирмой Interpose и переработана в полноценную модель анализа финансовой стороны использования информационных технологий. Авторы предлагают наложить методику ТСО на жизненный цикл сотрудника в компании, таким образом, будут определены сам жизненный цикл сотрудника и явные и неявные расходы на персонал на каждом из этапов цикла.

Впервые термин «совокупная стоимость» владения (Total Cost of Ownership — ТСО) был введен Полем Страсманом. Под ТСО он понимал денежные затраты на обслуживание, модернизацию, ремонт, приобретение новых программных продуктов для технического средства (например, компьютера), или поддержание в рабочем состоянии программного продукта (например, базы данных) за все предполагаемое или фактическое время его существования. Графически основы модели ТСО (как исторически было применительно к информационным системам) представлены на рисунке 1. Таким образом, в прямые или явные затраты, включены все основные бюджетные статьи, величина которых отражена в бухгалтерском балансе предприятия, это такие издержки, которые можно полностью отнести к товару или услуге. Неявные — это альтернативные затраты фирмы, связанные с

использованием своих собственных ресурсов производства продукции. Цель применения методики ТСО — получить картину, которая отражала бы реальные затраты, связанные с приобретением определенных средств и технологий, и учитывала все аспекты их последующего использования. Поскольку впервые эта методика была применена к компьютерным системам, то при ее описании целесообразно приводить примеры, связанные именно с этой сферой. Например, когда принимается решение о приобретении компьютера и при этом используется анализ совокупной стоимости владения, то высокая цена компьютера может рассматриваться как аргумент в пользу более дешевого варианта. Но если к стоимости компьютера добавить затраты, которые могут возникнуть в процессе его эксплуатации, то может оказаться, что общая сумма затрат на покупку и эксплуатацию «дешевой» техники оказывается выше. Значение показателя ТСО для каждой закупки должно сравниваться с показателем совокупных выгод владения (Total benefits of ownership — ТВО) для определения реальной ценности приобретения.

С точки зрения ТСО прямые или бюджетные расходы на персонал определены принятым бюджетом. Существует также вторая группа — это неявные затраты на персонал. Авторы методики ТСО утверждают, что в ряде случаев неявные затраты составляют основную долю совокупной стоимости владения и превышают явные или прямые в 3–5 раз. Неявные затраты часто не учитываются и сложно поддаются измерению в количественном выражении. В совокупной стоимости владения персоналом неявные издержки можно выявлять на разных стадиях жизненного цикла сотрудника.

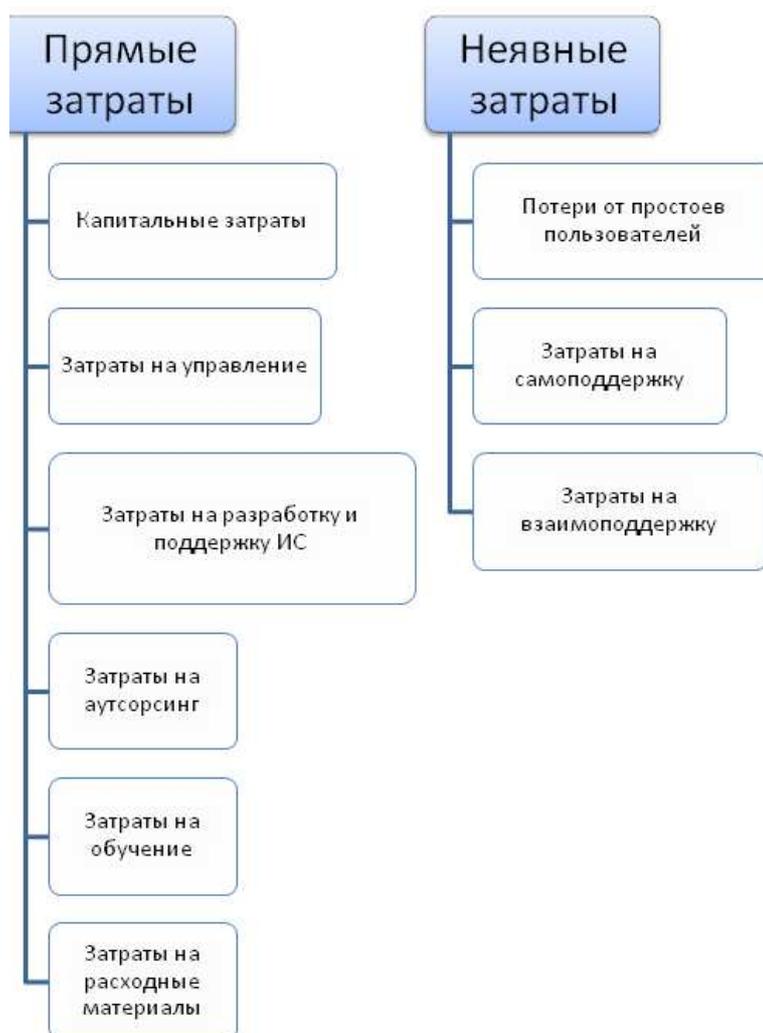


Рис. 1. Модель ТСО

Жизненный цикл сотрудника (ЖЦС) — это организационная модель в области управления человеческими ресурсами. Модель жизненного цикла сотрудника описывает взаимоотношения «сотрудник-компания» в ряду последовательно выстроенных этапов с учетом той роли, которую отдел кадров играет на каждом из этапов.

Применение модели ЖЦС позволяет измерять общую организационную эффективность, а также

эффективно управлять процессами подбора, адаптации, обучения, удержания персонала, существенно сокращая издержки в этих HR-сферах.

Выделенные авторами стадии (этапы) жизненного цикла сотрудника представлены на рис.2.



Рис. 2. Жизненный цикл сотрудника в компании

Далее выделим неявные расходы на каждом из этапов жизненного цикла сотрудника. Кроме того,

этапы жизненного цикла сгруппируем в зависимости от степени адаптации сотрудника. Результаты представим в таблицах 1, 2.

Таблица 1. Неявные расходы на персонал на этапе вхождения сотрудника в компанию

Этап жизненного цикла	Краткое описание	Неявные расходы
Возникновение вакансии. Поиск и отбор.	<ul style="list-style-type: none"> • обоснование возникновения вакансии; • выбор источников размещения информации • о вакансии; • сбор и анализ резюме; • приглашение кандидатов; • проведение собеседований; 	<ul style="list-style-type: none"> • расходы необоснованной вакансии (равны средней заработной плате по вакансии); • оплата размещения вакансии в неэффективных/неверно выбранных источниках • (равны полной стоимости размещения); • потеря времени на приглашение при отсутствии скрипта приглашения (пропорциональны стоимости 1 часа работы сотрудника отдела кадров); • потеря времени на проведение собеседований при несоблюдении технологии собеседования (пропорциональна стоимости 1 часа работы сотрудника отдела кадров);
Выбор кандидата. Найм	<ul style="list-style-type: none"> • оценка кандидатов на собеседовании; • проведение отборочной процедуры в виде 3 этапов стажировки (ознакомительный день, 2 дня, 5 дней); 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение скорости закрытия вакансии при несоблюдении технологии проведения стажировки (потрачено время на стажировку неподходящего кандидата); • потеря прибыли от отсутствия кадра;

Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> • прохождение новичком адаптационной программы; 	<ul style="list-style-type: none"> • потеря прибыли от отсутствия кадра и затраты на полный цикл подбора в случае увольнения новичка на этапе адаптации;
-----------	---	---

Вторая группа расходов определена на этапах обучения, аттестации, ротации, увольнения.

Таблица 2. Неявные расходы на персонал на стадии зрелости сотрудника в компании

Этап жизненного цикла	Краткое описание	Неявные расходы
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> • выявление потребностей в обучении; • выбор обучающих программ; • организация обучения; 	<ul style="list-style-type: none"> • выбор дорогого поставщика услуг по обучению (разница стоимости услуг поставщика А и поставщика Б, идентичных по качеству и содержанию); • расходы от неполученного обучения (в размере недополученной прибыли: низкий уровень продаж или клиентского сервиса, незнание инструментов бюджетирования и т.д.);
Аттестация	<ul style="list-style-type: none"> • проведение процедуры аттестации; 	<ul style="list-style-type: none"> • недополученная прибыль при отсутствии повышения категории сотрудника;
Ротация	<ul style="list-style-type: none"> • выявление кадрового резерва; • закрытие действующими вакансий сотрудниками; 	<ul style="list-style-type: none"> • недополученная прибыль от неэффективности сотрудника на новой должности, нарушения бизнес-процессов внутри компании;
Увольнение	<ul style="list-style-type: none"> • организация формальной и неформальной сторон увольнения; 	<ul style="list-style-type: none"> • расходы в виде штрафов при проблемном увольнении, обращении работника в суд или ГИТ; • репутационные расходы; • расходы полного цикла подбора; • недополученная прибыль от отсутствия кадра.

Чем подробнее описан этап жизненного цикла сотрудника, тем более точно можно выделить неявные расходы на персонал на каждом этапе, а

следовательно, максимально верно определить совокупную стоимость владения персоналом.

Обобщая данные таблиц 1 и 2, графически представим на рисунке 3 основы модели ТСО применительно к расходам на персонал.



Рис. 3. Модель ТСО применительно к расходам на персонал

Применение модели ТСО с целью минимизации совокупной стоимости владения персоналом позволяет компании получить практическую пользу в виде количественных и качественных результатов. Во-первых, минимизация средних неявных издержек позволяет сократить расходы на персонал, что влечет за собой увеличение прибыли при сохранении уровня выручки. Минимизация максимальной величины неявных расходов на персонал влечет за собой сокращение расходов на персонал. Во-вторых, работа с минимизацией неявных издержек позволяет качественно проводить все основные HR бизнес-процессы, от найма до ротации и увольнения. Практической пользой, помимо описанных выше количественных результатов, должно также стать увеличение скорости закрытия вакансий (при соблюдении технологии подбора), усиление компании как работодателя на рынке труда, формирование кадрового резерва, повышение качества человеческого капитала, снижение уровня текучести эффективных сотрудников. Благодаря правильному проведению процесса адаптации сотрудника сокращается текучесть на испытательном сроке и потери компании от отсутствия штатной единицы. Самый ценный ресурс компании — ее сотрудники. Их профессиональное и личностное развитие, актуальное и качественное обучение, планирование

карьеры являются залогом эффективной работы компании и улучшения всех её показателей. Таким образом, наглядно продемонстрирована актуальность вопроса работы с неявными расходами, их выявлением и сокращением. ■

Волков И. Оценка эффективности информационных систем. Часть 3. Пример расчета эффективности использования ИС методом ТЕИ [Электронный ресурс] // И. Волков, А. Денисов. — URL: https://www.ibm.com/developerworks/ru/library/lotcenka_effektivnosti_3/index.html (Дата обращения: 02.08.2018)

Зимин К. Методика оценки стоимости владения (ТСО) корпоративного ПК [Электронный ресурс] // К. Зимин, Я. Шпунт. — URL: <https://www.iemag.ru/researches/detail.php?ID=17612> (Дата обращения 14.08.2018).

Скокова И. К., Чусавитина Г. Н. Применение метода «ТСО» для оценки ИТ-проектов [Электронный ресурс] // И. К. Скокова, Г. Н. Чусавитина. — URL: <https://www.scienceforum.ru/2015/890> (Дата обращения: 11.08.2018)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Волков И. Оценка эффективности информационных систем. Часть 3. Пример расчета эффективности использования ИС методом ТЕИ [Электронный ресурс] // И. Волков, А. Денисов. — URL:

https://www.ibm.com/developerworks/ru/library/lotcentka_efektivnosti_3/index.html (Дата обращения: 02.08.2018)

2. Зимин К. Методика оценки стоимости владения (ТСО) корпоративного ПК [Электронный ресурс] // К. Зимин, Я. Шпунт. – URL: <https://www.iemag.ru/researches/detail.php?ID=17612> (Дата обращения 14.08.2018).

3. Скокова И. К., Чусавитина Г. Н. Применение метода «ТСО» для оценки ИТ-проектов [Электронный ресурс] // И. К. Скокова, Г. Н. Чусавитина. – URL: <https://>

www.scienceforum.ru/2015/890 (Дата обращения: 11.08.2018)

Using the TCO methodology to estimate staff costs

© **Grosheva N., Safronova S., Fedorova E., 2018**

The article discusses a nonstandard approach to applying the TCO (Total Cost of Ownership) methodology to the identification of implicit personnel costs and proposes a model for personnel costs.

Keywords: TCO, personnel costs, direct costs, implicit costs, employee life cycle
