

## КАДРОВАЯ ДИАГНОСТИКА КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация:** Обосновывается актуальность разработки кадровой стратегии. Приводится анализ современного методического обеспечения кадровой диагностики организаций. Предложена группировка существующих методик. Раскрыты преимущества и недостатки существующих методик диагностики персонала. Сформулированы современные задачи кадровой диагностики. Обоснована разработка комплексной методики кадровой диагностики для оценки эффективности кадровой стратегии. Разработана и предложена комплексная методика кадровой диагностики, включающая в себя два блока анализа: анализ нормативно-методического обеспечения кадровой работы и оценка управления персоналом в организации. В рамках данной комплексной методики предложен ряд авторских методик оценки управления персоналом: расчёт коэффициентов закрепления кадров и омоложения кадрового состава, оценка управления организационным знанием, оценка средней индивидуальной стоимости работника, определение интегрального показателя социальной стабильности кадрового состава, анализ инвестиций в человеческий капитал.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, человеческий капитал, кадровая диагностика, конкурентное преимущество, объем произведённой и реализованной продукции, качество, прибыль, себестоимость, рентабельность, дивиденды

## PERSONNEL DIAGNOSTICS AS A BASIS FOR FORMATION OF HUMAN RESOURCE STRATEGY OF ORGANIZATION

**Abstract:** The relevance of personnel strategy development is considered. Modern methodological support of personnel diagnostics in organizations is analyzed. The paper suggests classification of the existing methods. Advantages and disadvantages of the existing methods of personnel diagnostics are revealed. Current problems of personnel diagnostics are defined. Development of comprehensive methods of personnel diagnostics to evaluate the effectiveness of the human resources strategy is substantiated. The author works out and introduces comprehensive methods of personnel diagnostics, which includes two analysis blocks: analysis of normative methodological support of personnel management and evaluation of personnel management in an organization. Within the given comprehensive methodology a number of author's methods of evaluation of personnel management are offered: calculation of personnel consolidation and rejuvenation of human resources, evaluation of organizational knowledge management, evaluation of the average cost of an employee, determination of the integral indicator of personnel social stability, analysis of investments in human capital.

**Keywords:** personnel, personnel management, human capital, personnel diagnostics, competitive advantage, volume of manufactured and sold goods, quality, profit, cost price, profitability, dividends

\* Статья поступила в редакцию 22 февраля 2012 г.

Одним из ключевых факторов обеспечения конкурентного преимущества организаций на рынке является персонал. В последние годы данному ресурсу всё большее значение придается и в Республике Беларусь. Однако для эффективного управления кадрами необходимы современные подходы. Нужна систематизированная работа в области кадрового менеджмента, которая обеспечивается формированием и реализацией кадровой стратегии. На наш взгляд, под кадровой стратегией необходимо понимать комплекс приоритетных действий, направленных на формирование и эффективное использование человеческого капитала организации с учётом её стратегических задач, создание конкурентных преимуществ и ресурсных возможностей. В основе разработки кадровой стратегии организации лежит качественная кадровая диагностика, т.е. оценка имеющегося кадрового состава и эффективности его использования, прогнозирование возможных проблем и конкурентных преимуществ организации в области кадрового обеспечения. Данный анализ позволяет оценить существующий человеческий капитал и перспективные направления его использования и развития.

Проведём анализ современного методического обеспечения кадровой диагностики организаций.

При проведении кадрового анализа и оценке эффективности управления персоналом на белорусских предприятиях чаще всего используются традиционные для анализа хозяйственной деятельности предприятия методики. Их можно объединить в несколько групп в зависимости от объекта, заложенного в основу оценки:

1. К *первой группе* можно отнести оценку состава и структуры персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами производства за определенный период.

В качестве показателей конечного результата используются конечные результаты деятельности организации за конкретный период: объем произведённой и реализованной продукции, её качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, дивиденды на одну акцию и т.д. Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей организации. Но недостатком данного подхода является то, что он не учитывает, как, какими способами и средствами получен результат.

2. Вторая группа методов в оценке эффективности работы с персоналом основана на показателях результативности и качества труда. Такими показателями являются производительность труда и её динамика, удельный вес фонда заработной платы в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, анализ потерь рабочего времени и т.д. Преимущество данной группы методов по сравнению с первой состоит в том, что в данных методиках используется дифференцированный подход, позволяя таким образом оценить факторы и эффективность использования каждого отдельного работника. Анализ потерь рабочего времени и динамика доли фонда заработной платы в себестоимости продукции позволяют говорить об эффективности кадрового менеджмента.

Недостатками данных методов являются ограниченность их применения: в частности, при анализе производительности труда не всегда возможно проводить сравнительный анализ не только с другими предприятиями региона, но и внутри предприятия (между подразделениями, выпускающими различные виды продукции).

3. Третья группа методов основана на оценке эффективности управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с персоналом (от организации работы персонала, мотивации, социально-психологического климата в коллективе). Речь идёт о структурном анализе персонала и анализе движения кадров (путём расчёта ряда коэффициентов: приема, выбытия и замещения кадров, текучести и т.д.). Данная группа методов позволяет проводить наиболее полный качественный анализ имеющегося кадрового потенциала с позиции половозрастной структуры, образовательного уровня, оценивать степень удовлетворённости персонала работой в своей организации с помощью динамики коэффициента текучести кадров.

Недостатком данной группы методов является то, что они лишь фиксируют определённые тенденции в кадровом обеспечении организации, но не выявляют факторов, обуславливающих их, а также направлений дальнейшей деятельности.

Однако перечисленные выше методики применялись ещё во времена командно-административной экономики. Тем не менее, и в настоящее время они находят массовое применение в большинстве белорусских организаций. Необходимо отметить, что данные

методы не учитывают многих современных аспектов в управлении персоналом: оценка организационного знания; учёт кадровых рисков; процессы разгосударствления и приватизации, осуществляемые на предприятиях, установление экономически обоснованной численности рабочих мест, неоднородность рынка труда и т.д.

4. В наши дни в организациях, в первую очередь со стороны консалтинговых фирм, начинают активно применяться современные методики оценки персонала, основанные на использовании при оценке тестов, интервью, деловых игр и т.д.

К данной группе методов можно отнести и получившие в последнее время широкую известность методики Ассесмент Центр (Assessment Center) и оценка 360 градусов.

Важнейшее отличие АЦ от остальных процедур – использование кроме психологических тестов и интервью поведенческих упражнений и деловых игр, в которых участники моделируют реальное поведение: решение профессиональных задач, переговоры с клиентом [5]. Это позволяет выявить как имеющиеся у сотрудника навыки, так и скрытые возможности. На основании результатов АЦ планируется обучение, выработка навыков, необходимых для работы.

К преимуществам данной методики можно отнести то, что проведение Ассесмент Центра позволяет компании решать широкий круг задач: отбор персонала, увольнение, понижение или сокращение, повышение или перемещение сотрудника, изменение оплаты, премирование, идентификация сотрудников с повышенным потенциалом, формирование кадрового резерва, определение потребности в обучении, обучение и развитие сотрудников, мотивирование участников на развитие определенной группы навыков, составление плана развития для участников, обратная связь с сотрудниками.

В то же время Ассесмент Центр имеет и ряд недостатков: это достаточно сложная и длительная процедура; дорогая, поскольку необходимы определённые затраты на подготовку группы экспертов или на привлечение их со стороны; отсутствие заранее прописанного правильного поведения испытуемого для достижения целей компании, на основании чего и должна проводиться оценка.

Метод «360 градусов» представляет собой оценку сотрудника со стороны начальника, коллег, подчиненных, клиентов. Также она может быть дополнена самооценкой испытуемого. Данная оценка применяется для

предварительного формирования кадрового резерва, выявления потребности в обучении, оценки его результатов, создания планов индивидуального развития [4].

Получение информации от людей, которые взаимодействуют с оцениваемым на работе, делает оценку «360 градусов» достаточно надежным инструментом, позволяющим сформировать данные на основе широкого охвата мнений. В какой-то степени этот метод позволяет снизить субъективность оценки за счёт того, что в процессе опроса множества людей происходит «сглаживание» субъективизма. В то же время у данного метода есть и свои недостатки: высокая трудоёмкость процессов подготовки процедуры оценки, её проведения и обработки результатов, а также зависимость результатов от состояния психологического климата в коллективе и существующей корпоративной культуры организации (например, в организациях с авторитарным стилем руководства данная методика не будет эффективна).

Ассесмент Центр и метод «360 градусов» дают достаточно качественную оценку кадрового состава предприятия. Данные методы часто дополняются другими методами оценки кадрового состава: анкетирования, классификации, интервью, тестирование, метод независимых судей и др.

С развитием информационных технологий в последнее десятилетие особую популярность приобретают различные электронные программы оценки персонала, которые разрабатываются консалтинговыми фирмами и предлагаются предприятиям. Примером может служить программный комплекс «Советник по кадрам», разработанный белорусской консалтинговой компанией «Интеллектуальный Партнер» (Минск) [2].

Данная программа способна решать следующие типы задач:

- установление соответствия между квалификацией сотрудника и занимаемой им должностью (или должностью, на которую сотрудник претендует);

- выявление возможных кандидатур в резерв на выдвижение;

- определение потребности в повышении квалификации и переподготовке работников;

- определение слабых сторон сотрудника;

- получение практических рекомендаций, позволяющих смягчить действие слабых сторон сотрудника, вообще их исключить либо использовать на благо предприятия.

Основными сферами применения данного программного продукта в управлении персо-

налом являются отбор новых сотрудников и проведение аттестации.

Но ни одна из рассмотренных выше методик не даёт денежной оценки персонала. В то же время западные учёные-экономисты предлагают несколько вариантов методик, позволяющих в денежной форме оценить стоимость трудовых ресурсов [6].

Таким образом, каждый из предложенных методов оценки персонала, имея, правда, определенные недостатки, позволяет по аналогии с материальными и финансовыми ресурсами оценить и трудовые ресурсы.

Проведённый нами анализ существующих методик кадровой диагностики позволил определить основные направления оценки структуры персонала и эффективности его деятельности:

– оценка качественных характеристик кадрового состава (анализ состава и структуры персонала на основании формы № 6-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров»);

– анализ занятости персонала (проведение анализа использования рабочего времени на основании форм статистической отчетности № 1-НВ «Отчет о неотработанном времени в связи с остановками производства», № 4-труд «Отчет об использовании рабочего времени») или форма 1-т (фонд времени) «Отчет об использовании календарного фонда времени» годовой периодичности;

– анализ оплаты труда (составление формы № 1-т «Отчет по труду» или формы 12-т «Отчет по труду» месячной периодичности, № 3-труд «Отчет о распределении численности работников по размерам начисленной заработной платы»);

– анализ движения персонала (с помощью коэффицентного метода на основе формы 1-труд или формы 12-т «Отчет по труду»);

– оценка результативности работы персонала (как в привязке к конечным результатам деятельности организации в целом – прибыль, рентабельность и т.д., так и по показателям эффективности труда работников – производительность труда, процент выполнения норм выработки, трудоёмкость продукции);

– оценка стоимости персонала (по аналогии с материальными и финансовыми ресурсами).

Все рассмотренные нами методики имеют своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению возложенных на него функций, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив карьерного продвижения (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики предприятия.

Преимущества и недостатки традиционных и современных методик анализа кадрового потенциала и эффективности кадрового менеджмента представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Преимущества и недостатки методик оценки персонала и эффективности кадрового менеджмента**

	<i>Традиционные методики</i>	<i>Современные методики</i>
<i>Преимущества</i>	Субъективный фактор оценки сведён к минимуму	Учёт социально-психологических аспектов управления персоналом
	Количественная оценка результатов анализа кадрового потенциала и кадрового менеджмента, основанная на статистической отчетности предприятия	Нацеленность на решение практических ситуаций
	Разработана система критериальной оценки	Возможность стоимостной оценки имеющихся реальных и потенциальных способностей персонала
	Распространённость методик	Возможность получения необходимых характеристик персонала для решения функциональных задач управления персоналом
	Универсальность применения	Оперативность обработки результатов (в случае электронных программ оценки персонала)
<i>Недостатки</i>	Несоответствие методик современным особенностям экономического развития и управления персоналом	Сложность применения, требующая привлечения экспертов со стороны Часто высокая стоимость проведения оценки
	Не учитывается социально-психологическая составляющая управления персоналом	Высокая трудоёмкость проведения оценки

На наш взгляд, при разработке кадровой стратегии кадровая диагностика должна решать следующие задачи:

- 1) определение экономически обоснованной численности персонала;
- 2) определение профессионально-квалификационного состава персонала, требуемого для реализации кадровой стратегии;
- 3) определение приоритетных областей инвестирования в человеческий капитал и направлений развития человеческого капитала;
- 4) выявление наиболее эффективных форм мотивации персонала;
- 5) оценка эффективности кадровой политики (стратегии);
- 6) оценка социальной устойчивости коллектива.

Оценку эффективности кадровой политики и стратегии можно в определённой степени проводить традиционным методом анализа движения персонала (с помощью расчета коэффициентов оборота по приёму, выбытию, текучести и т.д.). Однако данный метод даёт лишь косвенную оценку эффективности (например, на основании динамики снижения текучести кадров можно говорить о повышении эффективности кадровой политики), но не позволяет количественно оценить эффективность кадровой стратегии и политики, а также провести оценку эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Для решения поставленных задач предлагается правомерным комбинированный подход к кадровой диагностике, сочетающий в себе как традиционные, так и новые методы анализа. Необходима разработка комплексной методики кадровой диагностики для оценки эффективности кадровой стратегии.

На наш взгляд, комплексная методика кадрового аудита должна включать в себя два блока анализа: анализ нормативно-методического обеспечения кадровой работы и оценка управления персоналом в организации. Представим составляющие элементы данной методики.

### **Комплексная методика кадровой диагностики**

1. Анализ наличия нормативно-методического обеспечения кадровой работы.
  - 1.1. Положение о стратегическом управлении персоналом.
  - 1.2. Кадровая политика организации на текущий год.
  - 1.3. Общая смета инвестиций в человеческий капитал.

- 1.4. Нормативные документы, регулирующие этапы управления персоналом:
  - организация подбора и отбора персонала;
  - организация найма персонала;
  - адаптация новых сотрудников;
  - работа с молодёжью;
  - обучение персонала;
  - оценка и аттестация персонала;
  - мотивация и стимулирование персонала (в том числе программа социальной поддержки сотрудников);
  - управление карьерой (в том числе формирование и подготовка кадрового резерва);
  - высвобождение работников.
- 1.5. Планы работы с персоналом:
  - график аттестации персонала;
  - план проведения общественных мероприятий.
- 1.6. Программное обеспечение управления персоналом (компьютерные программы).
- 1.7. Оценка ресурсного обеспечения кадровых мероприятий, предусмотренных данной документацией.
- 1.8. Система контроля за исполнением документов.
2. Оценка управления персоналом в организации.
  - 2.1. Оценка кадрового состава и его динамики:
    - по категориям;
    - по полу;
    - по возрасту;
    - по уровню образования.
  - 2.2. Оценка профессионально-квалификационного уровня персонала:
    - доля работников, обучаемых за год;
    - численность работников, имеющих учёные степени;
    - численность и доля работников, имеющих смежные профессии (в том числе дополнительное высшее образование);
    - численность работников, владеющих иностранным языком.
  - 2.3. Оценка эффективности работы кадровой службы:
    - структура работников кадровой службы по уровню образования и возрасту;
    - срок исполнения кадровых решений (заккрытие вакансий, оформление трудовых договоров);
    - оценка эффективности кадровой службы по 5-тибалльной оценке.
  - 2.4. Оценка эффективности управления персоналом.
    - анализ движения персонала (коэффициентный метод);

- коэффициент закрепления работников;
- коэффициент омоложения состава;
- оценка управления организационным знанием;
- оценка средней индивидуальной стоимости работника;
- анализ трудоизбыточности;
- интегральный показатель социальной стабильности кадрового состава;
- анализ инвестиций в человеческий капитал.

Предлагаемая нами комплексная методика кадровой диагностики включает в себя два направления анализа: анализ наличия необходимого нормативно-методического обеспечения кадрового менеджмента и количественная оценка управления персоналом в организации.

Оценка нормативно-методического обеспечения охватывает документы корпоративного уровня, утверждаемых генеральным директором организации и регулирующих стратегические моменты управления персоналом, и документацию, регламентирующую организацию отдельных направлений управления персоналом.

Достичь эффективного управления персоналом возможно лишь при наличии необходимого обеспечения (не только нормативно-методического). В рамках предлагаемой методики диагностики следует оценить, насколько кадровые задачи и запланированные мероприятия обеспечены средствами, как организована система контроля за исполнением принимаемых решений. Для этого следует оценить планируемые инвестиции в человеческий капитал, а также наличие необходимого программного обеспечения кадрового менеджмента.

В рамках количественной оценки управления персоналом в организации проводится кадровая диагностика в нескольких разрезах:

1. Необходимо оценить кадровый состав и тенденции в кадровых изменениях. Это можно сделать с помощью традиционной методики структурного анализа персонала по категориям, полу, возрасту, уровню образования (на основе формы № 6-т «Отчёт о численности, состава и профессиональном обучении кадров»).

2. На наш взгляд, следует более подробно остановиться на оценке профессионально-квалификационного уровня персонала: проанализировать долю работников, обучаемых за год, численность работников, имеющих учёные степени, численность и доля работников, имеющих смежные профессии (в том

числе дополнительное высшее образование), численность работников, владеющих иностранным языком.

3. Для успешной реализации кадровой стратегии необходима грамотная работа кадровых служб. Оценить качество кадровой службы можно, проведя анализ работников данного структурного подразделения (по уровню образования и возрасту), оценив срок исполнения кадровых решений: закрытие вакансий (экспертным методом с помощью опроса руководителей отделов), оформление трудовых договоров (с помощью фотографии рабочего времени). Возможна также независимая оценка эффективности работы кадровой службы по 5-тибалльной шкале с помощью опроса руководителей других структурных подразделений.

Заключительным шагом кадровой диагностики является количественная оценка эффективности управления персоналом организации. На наш взгляд, её можно провести с помощью следующих методик:

#### 1. Анализ движения персонала.

Традиционная методика, основанная на расчёте коэффициентов приёма, выбытия, текучести, замещения кадров и общего коэффициента оборота персонала. Но, на наш взгляд, её можно дополнить расчётом ещё одного коэффициента: закрепления кадров ( $K_{зк}$ ):

$$K_{зк} = 1 - \frac{P_{упж}}{P}, \quad (1)$$

где  $P_{упж}$  – численность работников, уволившихся по собственному желанию, чел.;

$P$  – численность в среднем за период, чел.

Данный коэффициент отражает предрасположенность (основанную на восприятии кадровой политики) работников к труду в данной организации.

#### 2. Коэффициент омоложения кадрового состава.

Расчёт данного коэффициента особенно актуален для организаций с высокой долей работников предпенсионного и пенсионного возраста.

$$K_{окс} = \frac{P_{мп} - P_{му}}{P_{пн}}, \quad (2)$$

где  $K_{окс}$  – коэффициент омоложения кадрового состава;

$P_{мп}$  – численность работников в возрасте до 29 лет, принятых на предприятие за отчётный период, чел.;

$P_{му}$  – численность работников в возрасте до 29 лет, уволившихся с предприятия по всем причинам за отчётный период, чел.;

$P_{nn}$  – численность работников предпенсионного и пенсионного возраста, работающих на предприятии на отчетную дату (на конец года), чел.

$R_{mp}$  и  $R_{mu}$  определяются по данным формы № 2 – мониторинг «Отчет о деятельности организации в рамках мониторинга социально-трудовой сферы».

$$R_{mp} = \text{стр. 85 графа 1} + \text{стр. 86 гр. 1} + \text{стр. 87 гр. 1} \quad (3)$$

$$R_{mu} = \text{стр. 94 графа 1} + \text{стр. 95 гр. 1} + \text{стр. 96 гр. 1} \quad (4)$$

$P_{nn}$  определяется по данным формы № 6-т (кадры). Необходимо отметить, что к работникам предпенсионного возраста относятся женщины в возрасте старше 50 лет и мужчины старше 55 лет.

$$P_{nn} = \text{стр. 15 графа 7} + \text{стр. 16 графа 1} + \text{стр. 17 графа 1} \quad (5)$$

С помощью данного коэффициента можно оценить эффективность кадровой политики организации в области омоложения состава. Чем выше данный коэффициент (от 0 до 1), тем более активную позицию занимает организация в области обновления кадрового состава за счёт молодых сотрудников.

Положительная динамика данного показателя свидетельствует об эффективности сотрудничества организации с учебными заведениями (т.к. именно они являются основными «поставщиками» молодых специалистов), а также об эффективности работы в области адаптации и высвобождения кадров.

3. Оценка управления организационным знанием.

Диагностику управления организационным знанием можно осуществлять с помощью разработанной нами анкеты, которая включает оценку управления информацией и знаниями в рамках следующих этапов: получение информации, использование информации, обучение персонала, развитие знаний на основе полученной информации, оценка управления знаниями, обновление знаний и отказ от ненужных знаний.

Результаты данного анкетирования позволяют получить интегральную оценку уровня управления знаниями в организации.

4. Оценка средней индивидуальной стоимости работника.

Методика оценки средней индивидуальной стоимости работника, на наш взгляд, в опреде-

лённой степени может служить индикатором эффективности управления персоналом организации.

Данная методика основана на разработках учёных Мичиганского университета (в частности, Э. Флемхольца) в области оценки стоимости работников [1]. Э. Флемхольц предлагает модель, согласно которой индивидуальная стоимость работника определяется объёмом услуг, который работник предоставит или реализует в данной организации. Это определяет ожидаемую условную стоимость работника (УС), если он оставшуюся часть трудовой жизни будет работать в данной организации. Ожидаемая реализуемая стоимость работника наряду с УС учитывает вероятность того, что работник останется в организации до предполагаемого времени ухода.

$$PC = UC \times P(o), \quad (6)$$

где  $PC$  – ожидаемая реализуемая стоимость работника;

$P(o)$  – вероятность того, что работник останется в организации на определённый период.

Среднюю индивидуальную стоимость работника [ $ИСПср$ ] предприятия можно определить по формуле:

$$ИСПср = УСср \times P(c), \quad (7)$$

где  $УСср$  – средняя условная стоимость работника, руб.

$P(c)$  – вероятность сохранения кадрового потенциала предприятия.

В качестве  $УСср$  можно использовать соотношение между годовым объёмом производства предприятия в стоимостном выражении и средней годовой численностью персонала предприятия. А в качестве вероятности сохранения кадрового потенциала предприятия использовать средний рейтинг предприятия на рынке труда региона. Данный рейтинг предприятия мы предлагаем рассчитывать по следующей формуле:

$$P_{np}^{pm} = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n \left( 1 - \frac{P_{сж}_i + P_{сс}_i + 3сш_i + P_{нд}_i}{P_{ср}_i} \right) \quad (8)$$

где  $P_{np}^{pm}$  – средний рейтинг предприятия на рынке труда региона;

$P_{сж}$  – численность работников, уволившихся с предприятия за  $i$ -й год по собственному желанию, чел.;

$P_{сс}$  – численность работников, уволившихся с предприятия за  $i$ -й год по соглашению сторон, чел.;

$R_{сш}$  – численность работников, уволенных руководством за  $i$ -й год в связи с сокращением штата, чел.;

$R_{нд}$  – численности работников, уволенных руководством за  $i$ -й год в связи с нарушением трудовой дисциплины, чел.;

$R_{ср}$  – численность работников в среднем за  $i$ -й год, чел.;

$n$  – количество лет анализируемого периода.

Таким образом, формула средней индивидуальной стоимости работника примет вид:

$$ИСР_{ср} = \frac{Q}{R_{ср.сн}} * \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n \left( 1 - \frac{R_{сж_i} + R_{сс_i} + 3R_{сш_i} + R_{нд_i}}{R_{ср_i}} \right) \quad (9)$$

где  $Q$  – объём производства продукции в стоимостном выражении за текущий (анализируемый год) в сопоставимых ценах, руб.;

$R_{ср.сн}$  – среднесписочная численность персонала предприятия за текущий (анализируемый) год.

Данная методика имеет ряд преимуществ перед традиционными методиками оценки персонала:

- нацеливает руководство предприятия на рассмотрение персонала организации как человеческий капитал, являющийся фактором стратегического успеха предприятия на рынке и, соответственно, затраты на развитие персонала – как инвестиции в человеческий капитал;

- учитывает риск потери работников;

- позволяет, рассматривая динамику данного показателя за несколько лет (его темпы роста), проводить оценку сбалансированности развития структурных подразделений. В данном случае предполагается рассчитывать среднюю условную стоимость в разрезе отдельных подразделений, а рейтинг предприятия брать на уровне всего предприятия;

- данная методика носит стимулирующий характер, т.к. руководство любого предприятия заинтересовано в повышении стоимости своих сотрудников. Исходя из формулы, это возможно путём наращивания инновационного потенциала (внедрения передовых высокопроизводительных технологий), расширения производственных мощностей, что будет способствовать росту объёма производства, а также благодаря проведению грамотной кадровой политики, формирования эффективной организационной культуры, что, в свою очередь, повлечет снижение текучести кадров. Искажение реальной стоимости работника предприятия, исходя из данной формулы, проблематично, т.к. достичь этого с по-

мощью сокращения численности персонала невозможно, поскольку это найдёт отражение в показателе текучести кадров. Предлагается использовать средний рейтинг предприятия на рынке труда (за несколько лет), чтобы массовые сокращения персонала в текущем году (в ущерб показателю средней индивидуальной стоимости работника в этом году) не привели к высокому темпу роста данного показателя по итогам следующего года;

- не способствует сохранению избыточной численности персонала (если она реально существует, то анализ трудоизбыточности может «оправдать» единовременное сокращение персонала) но в целом данная методика нацелена на эффективное использование труда имеющегося кадрового состава путём создания дополнительных рабочих мест в случае необходимости.

Положительная динамика показателя средней индивидуальной стоимости работника будет возможна лишь при эффективном сочетании стратегии управления персоналом и стратегии развития предприятия.

#### 5. Анализ трудоизбыточности организации.

На наш взгляд, для расчёта трудоизбыточности целесообразно использовать формулу 1-т (фонд времени) «Отчёт об использовании календарного фонда времени». Это позволит при анализе трудоизбыточности учитывать весь персонал предприятия.

Таким образом, оценку трудоизбыточности, на наш взгляд, можно провести с помощью формулы:

$$ИЗ = \frac{O + O_{дог} + ПРВ + НРВ - Всв}{ТФ} * 100 \quad (10)$$

где  $ИЗ$  – избыточная численность работников, в % в численности ППП;

$O$  – отпуска, предоставляемые по инициативе нанимателя, чел-дн. (стр. 07 форма 1-т);

$O_{дог}$  – отпуска без сохранения заработной платы по семейно-бытовым и другим уважительным причинам, предоставляемые по договорённости между работником и нанимателем, чел-дн. (стр. 06);

$НРВ$  – неотработанные дни при переводе работников по инициативе нанимателя на работу в режиме неполного рабочего времени, чел-дн. (стр. 08);

$Всв$  – отработанное время сверхурочно, чел-дн (стр. 13/ средняя продолжительность рабочего дня). Данный показатель определяется на основе данных формы 1-т (фонд времени) или по табелю учёта рабочего времени.



В отличие от существующих подходов [3] расчёт по данной формуле позволяет:

- при анализе трудоизбыточности учитывать весь персонал предприятия, а не только по персоналу основной деятельности;
- кроме потерь рабочего времени по причине целодневных простоев, учитывать и ряд других потерь (отпуска, предоставляемые по инициативе нанимателя; неотработанные дни при переводе работников по инициативе нанимателя на работу в режиме неполного рабочего времени; отпуска без сохранения заработной платы по семейно-бытовым и другим уважительным причинам, предоставляемые по дого-

ворённости между работником и нанимателем). Это позволит устранить попытки руководства снизить проблему трудоизбыточности;

- производить корректировку данного показателя с помощью учёта времени сверхурочной работы.

6. *Интегральный показатель социальной стабильности кадрового состава.*

Данный показатель включает в себя краткие основные характеристики кадрового состава и показатели кадрового менеджмента в исследуемой организации. Его расчет представлен в таблице 2. Перечень показателей определялся экспертным методом.

**Таблица 2 – Интегральный показатель социальной стабильности кадрового состава**

Показатель	Оценка значения показателя		
	3 балла	2 балла	1 балл
1. Динамика численности персонала, в % к пред. г.	Больше 100 %	В интервале 95–100%	Меньше 95%
2. Доля пенсионеров по возрасту в общей численности персонала, %	До 2%	В интервале 2–5%	Свыше 5%
3. Доля работников с высшим образованием, %	Отклонение от среднеотраслевого* уровня свыше 20%	Отклонение от среднеотраслевого уровня в диапазоне 10–20%	Отклонение от среднеотраслевого уровня не более чем на 10 %
4. Коэффициент омоложения состава	Больше 0,1	0,0–0,1	Отрицательный
5. Коэффициент текучести	До 5%	В интервале 5–10%	Свыше 10%
6. Отношение среднемесячной заработной платы персонала к размеру минимального потребительского бюджета в РБ, %	Превышение размера минимального потребительского бюджета свыше 50 %	Соответствует или превышает размер минимального потребительского бюджета до 50 %	Ниже размера минимального потребительского бюджета
7. Отношение среднемесячной заработной платы персонала к средней заработной плате по республике в целом, %	Выше или равно среднереспубл. уровню	Ниже среднереспубликанского уровня в пределах 10%	Ниже среднереспубликанского уровня более чем на 10%
8. Уровень «расслоения» средней заработной платы между категориями работников (руководители и средняя по организации), %	менее 170 % от средней по организации	170–190 % от средней по организации	более 190 %
9. Уровень избыточной численности персонала, %	До 5%	В интервале 5–20%	Свыше 20%
10. Доля работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности персонала, % (из формы № 4-труд или №1-т (фонд времени) и среднесписочной численности)	До 5%	В интервале 5–10%	Свыше 10%
11. Уровень производительности труда, в % к пред.г.	Выше 100%	Снижение до 5%	Снижение более чем на 5%
Итого: степень социальной стабильности кадрового состава.	больше 22 баллов – высокая	12– до 22 баллов – умеренная	До 11 баллов – низкая

\* – или среднего по промышленности.

При расчёте интегрального показателя социальной стабильности необходимо сопоставлять среднемесячную зарплату в организации не только с минимальным потребительским бюджетом, но и со средней зарплатой по республике. Необходимо также учитывать степень «расслоения» размеров оплаты труда руководителей и прочих категорий работников в организации. Чем ниже данная степень «расслоения», тем выше социальная стабильность

кадрового состава. При расчёте показателя № 8 отметим, что на Западе считается нормой уровень оплаты руководителей среднего и высшего звена 200–250 % от заработной платы рабочих. Поэтому при анализе расслоения средней заработной платы между руководителями и средней по предприятию были приняты следующие нормативы, представленные в таблице 2. Необходимо также учитывать и темпы роста производительности труда. Поскольку

снижение данного показателя (тем более ежегодное) ведёт к снижению заработной платы, а также к сокращению или прекращению социальных программ организации (оздоровление, строительство жилья и т.д.), что вызывает рост социальной нестабильности.

На основании набранных баллов определяется степень социальной стабильности кадрового состава как высокая, умеренная, низкая.

*7. Анализ инвестиций в человеческий капитал.*

С точки зрения кадровой стратегии расходы на персонал необходимо рассматривать не как затраты, а как инвестиции в человеческий капитал, носящие долгосрочный характер.

Инвестиционный характер затрат на персонал обусловлен наличием ряда параметров, свойственных инвестициям:

1) это долгосрочные вложения. Вкладываемые средства растянуты во времени (например, зарплата), они делаются на перспективу, а не рассчитаны на сиюминутный эффект (затраты на обучение);

2) отдача от вложенных в персонал средств распределена во времени, и, затратив определённую сумму в настоящий период, получать отдачу можно достаточно длительное время;

3) вкладывая средства в персонал, как и при любых инвестициях, можно рассчитать срок окупаемости и рентабельность инвестиций в человеческий капитал. Хотя это и достаточно сложно, т.к. осуществление данных затрат не всегда может быть связано с извлечением непосредственной экономической выгоды. Результат может проявляться и в иных сферах, неизбежно оказывая влияние и на экономические показатели деятельности предприятия;

4) затраты на персонал носят вероятностный характер достижения цели (получения результата).

В связи с этим необходимо вести учёт данных инвестиций, оценивать их эффективность и выбирать наиболее эффективные объекты инвестирования. Для этого необходимо провести их систематизацию. Она позволила бы рассматривать конкретные затраты под различным углом зрения, понять роль каждого их вида. Тогда управление персоналом и затратами на персонал приобретёт более целенаправленный характер.

Существует международная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду, подразделяющая затраты на персонал на десять групп: прямая зарплата и оклады; оплата неотработанного времени;

премиальные и денежные вознаграждения; еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме; стоимость жилья для рабочих; затраты работодателей на социальное обеспечение; стоимость профессионального обучения; стоимость культурно-бытового обслуживания; стоимость труда, нигде не классифицированная; налоги, рассматриваемые как стоимость труда [7].

Считаем правомерным проводить классификацию затрат на персонал на белорусских предприятиях на основе формы статистической отчётности форма 1-т «Отчёт по труду». При этом требуется выделять следующие виды затрат на персонал:

1. Оплата за выполненную работу и отработанное время.

2. Оплата за неотработанное время.

3. Выплаты стимулирующего характера.

4. Выплаты компенсирующего характера.

5. Расходы по обеспечению работников жильём.

6. Расходы на социальную защиту работников.

7. Расходы на профессиональное обучение.

8. Расходы на культурно-бытовое обслуживание.

9. Расходы на обеспечение работников одеждой, лечебно-профилактическое питание, на перевод на работу в другую местность, командировочные расходы.

10. Проценты по кредитам банка для выплаты зарплаты своим работникам.

11. Доходы работников от участия в собственности организации.

12. Прочие затраты, не отнесённые к ранее приведённым классификационным группам.

Анализ затрат на персонал проводится на основе формы 1-т «Отчёт по труду» (табл. 3).

При управлении затратами на персонал необходимо не только систематизировать данные затраты и анализировать их динамику, но и рассчитывать эффективность затрат на персонал. Для этого считаем правомерным расчёт следующих показателей:

1) *Доля затрат на персонал в выручке предприятия.* Поскольку сами по себе затраты на персонал являются абсолютной величиной, то для проведения сравнительного анализа с другими предприятиями и со средними по отрасли показателями необходим расчёт относительных показателей. Доля затрат на персонал в выручке предприятия (*ЗПв*) определяется делением суммы общих затрат на персонал (*ЗП*) на выручку от реализации товаров, продукции, работ, услуг (*Вр*). Измеряется в %.

Таблица 3 – Анализ структуры и динамики затрат на персонал (по форме 1-т «Отчёт по труду»)

№ п/п	Наименование затрат	Алгоритм расчёта	Период (не менее 3 лет)		Темпы роста, % года
			млн руб.	доля, %	
1	Оплата за выполненную работу и отработанное время	стр. 301			
2	Оплата за неотработанное время	стр. 314			
3	Выплаты стимулирующего характера	стр. 305			
4	Выплаты компенсирующего характера	стр. 312			
5	Расходы по обеспечению работников жильём	стр. 331			
6	Расходы на социальную защиту работников	стр. 332			
7	Расходы на профессиональное обучение	стр. 343			
8	Расходы на культурно-бытовое обслуживание	стр. 346			
9	Расходы на обеспечение работников одеждой, лечебно-профилактическое питание, на перевод на работу в другую местность, командировочные расходы	стр. 351			
10	Проценты по кредитам банка для выплаты зарплаты своим работникам	стр. 353			
11	Доходы работников от участия в собственности организации	стр. 354			
12	Прочие затраты, не отнесённые к ранее приведённым классификационным группам	стр. 316			
13	Итого затрат на персонал				

2). *Затраты на одного работника (Зр)*. Данный показатель позволяет также проводить сопоставление с другими предприятиями и со средними показателями по отрасли. Определяется путём деления суммы общих затрат на персонал (*ЗП*) на среднесписочную численность работников (*Чср сп*). Измеряется в руб./чел. Этот показатель также позволяет проводить расчёты изменения затрат предприятия при планируемом изменении структуры персонала. В данном случае необходимо рассчитывать затраты на одного среднесписочного работника в разрезе категорий.

3). *Затраты труда на один отработанный час (Зч)*. Этот показатель позволяет определить, во сколько организации в среднем обходится один час отработанного времени с точки зрения расходов на персонал. Он определяется путём деления общих затрат на персонал (*ЗП*) на количество отработанных человеко-часов (*Ч*). Данный показатель может использоваться для анализа эффективности использования персонала организации, а также при планировании издержек на выпуск нового вида продукции или оказание нового вида услуг. Измеряется в руб./чел-час.

4). *Объём продукции на рубль затрат на персонал (Qзп)*. Этот показатель позволяет контролировать изменение эффективности затрат на персонал: темп роста данного показателя свыше 100% говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы выяснить влияние как внешних, так и внутренних факторов, т.е. ра-

ционально ли само предприятие использовало созданный благодаря произведенным затратам трудовой потенциал своих работников. Данный показатель рассчитывается путём деления объёма производства в сопоставимых ценах (*Q*) на сумму общих затрат на персонал (*ЗП*). Измеряется в руб./руб.

Направления анализа эффективности затрат на персонал представлены в таблице 4.

Источниками информации для анализа являются формы статистической отчетности предприятия (годовые) за последние 3 года:

- форма 1-т «Отчёт по труду» или форма 12-т «Отчёт по труду»;
- форма № 2 Приложение к балансу «Отчёт о прибылях и убытках»;
- форма № 4-труд «Отчет об использовании календарного фонда времени»;
- форма 1-т (фонд времени) «Отчет об использовании календарного фонда времени»;
- форма № 1-п «Годовой отчет о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера» или форма 12-п «Отчет о производстве промышленной продукции (работ, услуг)» месячной периодичности.

Разработанную нами комплексную методику необходимо дополнять периодически проводимым исследованием направлений управления персоналом в организации.

Таким образом, данная методика по разработке кадровой стратегии позволит решить следующие задачи:

- наличие необходимой нормативно-методической основы кадровой стратегии;

Таблица 4 – Анализ эффективности затрат на персонал

№ п/п	Наименование показателя	Алгоритм расчёта	Значение за 3 года
1	Сумма затрат на персонал, руб.	Данные формы 1-т «Отчёт по труду»	
2	Доля затрат на персонал в выручке предприятия, %	Стр. 1 табл. / стр. 010 из формы № 2 Приложение к балансу «Отчёт о прибылях и убытках»	
3	Затраты на одного работника, руб. /руб.	Стр. 1 табл. / стр. 100 из формы 1-т «Отчёт по труду»	
4	Затраты труда на один отработанный час, руб./чел-час	Стр. 1 табл. / стр. 13 из формы № 4-труд	
5	Объём продукции на рубль затрат на персонал, руб. / руб.	Стр. 01 из формы № 12-п / Стр. 1 табл.	

– ресурсное обеспечение кадровой стратегии;  
 – определение требуемого для реализации кадровой стратегии профессионально-квалификационного состава как персонала организации в целом, так и работников кадровых служб, на которых и будет возложена работа по координации действий при реализации кадровой стратегии;

– определение экономически обоснованной численности персонала;  
 – изучение эффективности управления персоналом организации;  
 – оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал и выбор приоритетных видов и объектов инвестирования.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Flamholtz, E.G. Human Resource Accounting / E.G. Flamholtz. – N-Y: Jossey-Bass Publ., 1985. – P. 16–17.
2. <http://intelpart.by/> : режим доступа – 07.09.2011 г.
3. Ванкевич, Е.В. Экономические отношения занятости: закономерности развития и регулирования / Е.В. Ванкевич. – Минск: БГЭУ, 2000. – 238с. – 159 с.
4. Варламова, Е. «Оценка персонала по методу «360 градусов» / Е. Варламова [электронный ресурс]. <http://www.ippnou.ru/article.php>: режим доступа – 17.04.2010 г.
5. Литягин, А. Оценка и аттестация персонала. Организация и проведение Ассесмент центра / А. Литягин. [электронный ресурс]. <http://www.hrc.ru/index.cfm?id=571>: режим доступа – 03.02.2011 г.
6. Соколов, Я. Денежная оценка трудовых ресурсов организации / Я. Соколов // «Персонал Микс». – 2001. – № 1.
7. Филина, Ф.Н. Оценка затрат на персонал организации / Ф.Н. Филина [электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: <http://www.rosbuh.ru/article.asp?rba> – Дата доступа: 04.05.2009.