

УДК 338.001.36

Вайс Дмитрий Валерьевич

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при

Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

vais.dima2013@yandex.ru

*Научный руководитель:* Елкин Станислав Евгеньевич

к.э.н., доцент кафедры безопасности СЗИУ РАНХиГС

## **АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрено значение анализа при управлении рабочим персоналом предприятия. Актуальность исследования обусловлена высокой ролью управления человеческих ресурсов при обеспечении эффективности деятельности экономического субъекта. В статье рассмотрены теоретические аспекты понятия «анализа» в управлении персоналом. Выделены основные направления проведения анализа при управлении трудовыми ресурсами организации.

**Ключевые слова:** анализ, управление персоналом, управление человеческим капиталом, персонал, трудовые ресурсы, оценка персонала.

Weiss Dmitry Valerievich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,

North-West Institute of Management

## **ANALYSIS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

**Abstract.** The article discusses the importance of analysis in the management of the working personnel of the enterprise. The relevance of the study is due to the high role of human resource management in ensuring the efficiency of the economic entity. The article deals with the theoretical aspects of the concept of «analysis» in personnel management. The main directions of the analysis in the management of the organization's human resources are highlighted.

**Keywords:** analysis, personnel management, human capital management, personnel, labor resources, personnel assessment.

Процесс управления человеческими ресурсами на предприятии будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. При этом важно, чтобы цели были поставлены правильно, и система управления человеческими ресурсами выстроена таким образом, чтобы работать на достижение этой цели.

Основными инструментами предпринимательской деятельности организаций выступает управление персоналом. HR-менеджмент и рабочий состав предприятия имеют высокий уровень влияния на хозяйственную деятельность компаний, что означает высокую степень актуальности стратегии управления человеческими ресурсами и ее реализации в современных условиях.

Управление человеческими ресурсами (HR-менеджмента) является политикой или внутренней функцией организации, которая сосредоточена на наборе, управлении и обеспечении деятельности людей, которые работают в организации. Все процессы и программы, которые затрагивают человеческую деятельность, являются частью системы управления человеческими ресурсами предприятия [1].

Основными задачами системы управления человеческим капиталом выступают:

- подбор и отбор персонала, формирование состава квалифицированных кадров для реализации операционных и стратегических задач предприятия;
- мотивация и вовлеченность персонала в трудовую деятельность с целью обеспечения высокого уровня производительности труда;
- развитие и обучение персонала, формирование кадрового резерва, позволяющего взрастить собственные управленческие кадры внутри организации.

Система управления персоналом выступает комплексной программой управленческой деятельности менеджмента на предприятии. Объектом его управления выступает человеческий капитал, а предметом – процессы HR-менеджмента. Основными направлениями системы управления человеческими ресурсами организации выступают:

- планирование и маркетинг персонала;
- мотивация персонала;
- развитие и обучение персонала;
- оценка персонала.

Однако эффективное управление человеческим капиталом экономического субъекта невозможно без проведения тщательного процесса анализа. Под понятием «анализ в управлении персоналом» подразумевается метод исследования явлений и процессов HR-менеджмента предприятия, в основе которого лежит изучение составных частей, элементов изучаемой системы управления трудовыми ресурсами. В экономике труда анализ применяется с целью выявления сущности, закономерностей, тенденций экономических и социальных процессов внутри организации в вопросах деятельности по управлению персоналом [8].

Рассмотрим основные направления использования анализа в управлении персоналом экономического субъекта.

Первым направлением применения анализа в управлении человеческим капиталом является определение методов, которые используются HR-менеджментом экономического субъекта. По мнению А.В. Михайлова и О.Н. Сенгеева методы управления персоналом можно разделить по признаку их функциональной принадлежности [2]:

- обеспечение организации персоналом;
- оценка персонала;
- организация оплаты труда;
- управление карьерой;
- профессиональное обучение;
- управление дисциплинарными отношениями;
- обеспечение безопасных условий труда.

Также анализ в управлении персоналом организации важен при оценке персонала. Например, на сегодняшний день, процедура оценки персонала предприятия позволяет обеспечивать эффективного управления человеческими

ресурсами и трудовой деятельностью своих сотрудников.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных и профессиональных компетенций сотрудников предприятия требованиям должности или рабочего места. Благодаря проведению оценки персонала происходит поиск и найм наиболее подходящих сотрудников, формируются инструменты профессионального обучения, развития человеческого ресурса и происходит оптимизация системы материальной и нематериальной мотивации труда [9].

Однако, в независимости от характеристики финансово-производственной деятельности предприятий, существует следующий ряд актуальных проблем, возникающих в рамках организации оценки персонала [3]:

- несоответствие системы оценок и стратегических целей;
- отсутствие привязки системы оценки персонала к материальному стимулированию труда;
- отсутствие необходимости разработки новой системы оценки персонала при смене ее стратегии;
- зачастую деловая оценка персонала происходит несвоевременно;
- на предприятиях отсутствуют оценочные листы для оценки персонала;
- ограниченная эффективность методов, предназначенных для оценки персонала, которые применяются современными предприятиями России.

Следующим важнейшим направлением использования анализа в управлении персоналом организации выступает проведение оценки эффективности системы оплаты труда. [10]

Для каждого сотрудника предприятия важным является получение достойной оплаты труда, ведь именно материальное вознаграждение позволяет удовлетворять основные потребности человека. Удовлетворив первоначальные потребности, у человека появляются новые, вынуждая его работать еще усерднее, оставляя в памяти информацию о том, что ранее используемые ним его трудовые ресурсы и время позволили получить положительный результат в виде финансового вознаграждения – например, в виде заработной плате.

Благодаря процедуры оценки эффективности затрат на оплату труда руководство предприятия способно решить следующие актуальные задачи, среди которых:

- проанализировать соотношение динамики изменения размера заработной платы и уровня производительности труда;
- определить наиболее экономически эффективные способы оплаты труда на предприятии;
- проанализировать структуру численности персонала и определить наиболее оптимальное количество сотрудников, которое необходимо предприятию с целью достижения максимального экономического эффекта и финансового результата;
- проанализировать структуру финансовых расходов предприятия не только на материальную систему мотивации, но и на все остальные косвенные затраты, которые касаются процессов управления человеческими ресурсами.

В рамках оценки эффективности затрат предприятия на фонд оплаты труда персонала необходимо проведение следующих действий [4]:

1. Сначала важно провести оценку абсолютной эффективности затрат на оплату труда, где используются общие и обобщающие показатели.
2. Далее необходимо провести оценку сравнительной эффективности затрат на оплату труда, где применяется оценка текущей стоимости, оценка внутренней рентабельности и оценка ликвидности.
3. Конечным этапом процедуры оценки эффективности затрат на оплату труда выступает оценка финансовых расходов, осуществляемых предприятием при поддержании и управлении кадровой службой, занимающаяся вопросами системы HR-менеджмента.

По мнению российских экспертов Е.А. Мизиковского и Ю.А. Макушева, формирование расходов на оплату труда для собственника средств производства означает определение суммы денежных средств в себестоимости товара, связанных с продуктивностью труда персонала. Поэтому в задачи анализа заработной платы включаются следующие вопросы [6]:

- определения степени обоснованности фонда оплаты труда предприятия;
- определения степени правильности использования фонда оплаты труда предприятия;
- выявление непроизводительных затрат по заработной плате, совершаемых предприятием в рамках материальной системы мотивации;
- установление влияния расхода заработной платы на себестоимость продукции, которую производит предприятие.

С.И. Григашкина в рамках своей научной работы писала, что главным показателем оценки эффективности затрат предприятия на оплату труда персонала выступает зарплатоотдача:

$$\text{Зарплатоотдача} = \frac{\text{Величина производимого продукта}}{\text{фонд оплаты труда}} \quad (1)$$

Помимо показателя зарплатоотдачи, в российской практике может применяться такой критерий эффективности, как коэффициент затрат на оплату труда в размере величины производимого продукта. Формула данного показателя является обратным выражением коэффициента зарплатоотдачи, то есть фонд оплаты труда разделяется на величину производимого продукта [5].

Для того, чтобы оценка эффективности затрат предприятия на оплату труда персонала была максимально качественной, необходимо соблюдение следующих правил:

- оценка эффективности затрат на оплату труда должна иметь количественное выражение результата и включать в себя анализ всех факторов, которые так или иначе влияют на саму эффективность заработной платы, установленной на предприятии;
- оценка эффективности затрат на оплату труда персонала предприятия должна включать в себя как экономические, так и социальные показатели;
- оценка показателей экономической и социальной эффективности затрат на оплату труда должна проводиться на основе официальных данных из финансовой отчетности предприятия (данный пункт может быть сомнительным

для ряда российских коммерческих организаций, при деятельности которых используются «зарплаты в конвертах»);

- показатели оценки экономической и социальной эффективности затрат на оплату труда должны включать в себя такие измерения, которые можно было бы сравнить с другими предприятиями;

- оценка эффективности затрат на оплату труда персонала должна включать в себя динамику производственного процесса и изменения размера заработной платы на предприятии.

По мнению А.А. Колесниченко, важнейшим аспектом проведения оценки эффективности затрат на оплату труда выступает применение формулы, где идет анализ влияния всех факторов. Ниже изображена данная формула оценки эффективности затрат предприятий на оплату труда персонала в виде многофакторной модели [7].

$$\frac{\text{ВП}}{\text{ФОТ}} = \text{ЧВ} * \text{ПД} * \text{Д} * \left( \frac{\text{Ур}}{\text{ГЗП}} \right) \quad (2)$$

Где ВП – общий объем выпуска продукции предприятия в текущих ценах;

ФОТ – общий размер фонда оплаты труда персонала предприятия;

ЧВ – среднечасовая выработка продукции;

ПД – средняя продолжительность рабочего дня сотрудников;

УР – удельный вес рабочих в общей численности персонала предприятия;

ГЗП – средний размер годовой заработной платы одного рабочего.

Таким образом, анализ в управлении персоналом организации позволяет обеспечивать формирование экономически эффективной системы HR-менеджмента, где установлены тенденции развития человеческого капитала и рациональности его использования при производственной деятельности.

### Список литературы

1. Бутко Е.Я. Управление человеческими ресурсами // Образовательные ресурсы и технологии. 2016. №5 (17).

2. Сенгеева О.Н., Михайлова А.В. Анализ методов управления персоналом в организации // В сборнике: Экономика и управление: проблемы,

тенденции, перспективы развития. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. 2016. С. 92-94.

3. Бобрешова И.П., Бобрешов А.А. Необходимость формирования системы оценки персонала в современных организациях // Молодой ученый. 2015. №11.1. С. 91-93.

4. Аудит в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / под редакцией М. А. Штефан. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 404 с.

5. Григашкина С.И. Методика оценки эффективности заработной платы // Вестн. Том. гос. ун-та. 2009. №322.

6. Мизиковский Е.А., Макушева Ю.А. К вопросу об анализе эффективности затрат на оплату труда персонала организаций // Журнал «Вестник профессиональных бухгалтеров». 2015. № 6.

7. Колесниченко А.А. Подходы к оценке эффективности организации оплаты труда на предприятии // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 11-3. С. 113-116.

8. Черноморцева Ю.М., Асеева А.А. Экономический анализ в управлении персоналом предприятия // Материалы VIII Международной молодежной научно-практической конференции: в 2-х томах. Ответственный редактор Е.А. Бессонова. 2016. С. 396-401.

9. Лысенко А.О. Анализ эффективности управления персоналом организации // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. 2017. № 1. С. 147-154.

10. Н.А. Волгин. М. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба: Анализ, проблемы, решения // М.: Экзамен, 2003. С. 224