

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Фролова А.С. HR-метрики результативности бюджетирования некоторых subprocesses управления персоналом в организации // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 1. С. 15. URL: [http://progress-human.com/images/2021/Tom7\\_1/Frolova.pdf](http://progress-human.com/images/2021/Tom7_1/Frolova.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.171.15

УДК 331.108

## **HR-МЕТРИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НЕКОТОРЫХ СУБПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**



**Фролова Алена Сергеевна**  
Старший преподаватель кафедры  
Менеджмента и предпринимательства  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

fro\_as@mail.ru  
62/45, ул. 8-е Марта, Народной воли, ауд. 463,  
г. Екатеринбург, РФ, 620144  
+7 (982) 62-40-400

**Аннотация.** Статья представляет собой практический кейс, где на примере статистических данных реально существующей компании проведен расчет и анализ основных HR-метрик, характеризующих результативность затрат на персонал. Основной гипотезой статьи является идея о том, что затраты на персонал представляют собой инвестиции в человеческие ресурсы, а, следовательно, собственникам компании необходимо понимать отдачу от таких инвестиций, однако, специалисты по управлению персоналом в компаниях часто затрудняются в расчетах результативности и эффективности расходов на персонал. Автор счел необходимым опубликовать не просто формулы и методические указания к расчетам результативности затрат на персонал, а практические расчеты и интерпретацию их результатов. В статье проанализированы эффективность затрат на персонал в целом и показатели результативности таких subprocesses управления персоналом, как мотивация и стимулирование труда, социальное обеспечение, обучение персонала. В процессе анализа выявлены как положительные тенденции в управлении затратами на персонал анализируемой компании, так и негативные. В заключении представлены рекомендации по дальнейшему совершенствованию работы по формированию бюджета затрат на персонал в анализируемой компании.

**Ключевые слова:** затраты на персонал; бюджетирование затрат; эффективность затрат на персонал; субпроцессы управления персоналом; HR-бюджет; HR-метрики.

**JEL коды:** J 31; J 32; M 12; M 50.

## Введение

В соответствии с теорией человеческого капитала [1], затраты на персонал являются инвестициями в важнейший ресурс производства – рабочую силу организации [2]. Однако, когда речь заходит об инвестициях, инвесторам, которыми выступают в данном случае собственники компании, важно знать, какой результат они получают от данных инвестиций. В современной научной литературе имеются исследования о влиянии инвестиций в человеческий капитал на национальном уровне [3], на уровне региона, сектора экономики [4]. На уровне отдельных компаний возврат инвестиций в человеческий капитал являлся объектом исследования в странах Восточной и Центральной Европы [5], Китая [6], Чехии [7], Южно-Африканских странах [8]. В России проводились исследования влияния инвестиций в человеческий капитал на увеличение производственного капитала [9].

В то же время на уровне отдельных компаний специалисты по управлению персоналом часто испытывают трудности в расчетах HR-метрик, описывающих результативность затрат на персонал [10]. Целью данной статьи является провести анализ результативности затрат на персонал с использованием HR-метрик на примере реальной компании.

## Результативность бюджетирования некоторых затрат на управление персоналом

Расчет HR-метрик результативности бюджетирования затрат на персонал по отдельным направлениям управления персоналом был проведен нами на основе Нижне-Тагильского филиала компании, которая осуществляет:

- передачу и распределение электрической энергии;
- монтаж, наладку, ремонт и техническое обслуживание электротехнического оборудования, аппаратуры и средств защиты электрических сетей, производство электромонтажных работ;
- деятельность по эксплуатации и обеспечению работоспособности электрических сетей, включая: проектирование, монтаж, ремонт, эксплуатацию оборудования, зданий и сооружений электрических сетей; диспетчерское управление и соблюдение режимов энергоснабжения и энергопотребления; сбор, передачу и распределение электрической энергии;

- внедрение автоматизированного коммерческого и технического учета электрической энергии и мощности.

Прежде всего, были проанализированы затраты на персонал по всем статьям расходов бюджетирования, которые осуществляются в данной организации (таблица 1).

**Табл. 1: Анализ Бюджетирования затрат на персонал в анализируемой компании<sup>1</sup>**

№ п/п	Затраты на персонал	Бюджет затрат на 2018г, тыс. р.	Бюджет затрат на 2019г, тыс. р.	Бюджет затрат на 2020г, тыс. р.	Изменение, % 2019/2018	Изменение, % 2020/2019	Изменение, % 2020/2018
1	Фонд заработной платы	202 162	198 439	203 510	98,2	102,6	100,7
2	Социальные расходы	6322	4119	3836	65,2	93,1	60,7
3	Затраты на обучение и подбор персонала	974	872	861	89,5	98,7	88,4
	Итого	209 458	203 430	208 207	97,1	102,3	99,4

По данным таблицы можно отметить, что в бюджете на 2019 год расходы на персонал снизились по сравнению с 2018 годом на 2,9%, а в бюджете на 2020 год увеличились на 2,3% по сравнению с 2019 годом, в целом за весь период наблюдается незначительное снижение на 0,6%. На вспомогательные расходы наблюдается снижение затрат, по фонду заработной платы ± 2%, предприятие старается удерживать уровень ФЗП.

Анализируя данные, отметим, что предприятие за год расходовало на персонал около 208,2 млн.руб. в год, это составляет 46,1% от всей суммы расходов предприятия по финансовому плану предприятия. Основная сумма этих расходов идет на оплату труда работников – 203,5 тыс.руб.. Предприятие уделяет внимание и социальной сфере – так на приобретение путевок расходовалось 1385 тыс. руб., а на содержание детей в дошкольных учреждениях – 849 тыс.руб. Предприятие активно обучает работников, это видно по планированию затрат – 861 тыс.руб..

Определим общую эффективность затрат на персонал (Эзп) за анализируемый период по формуле:

$$\text{Эзп} = \frac{\text{Результат деятельности персонала}}{\text{Общий объем затрат на персонал}} \times 100$$

Результаты расчетов представим в таблице 2.

Исследование эффективности затрат на персонал за анализируемый период показывает положительную динамику, за 2019 год эффективность затрат на персонал выросла на 18,2%, за 2020 (несмотря на кризис, вызванный пандемией коронавируса) эффективность расходов на персонал выросла на 1,6%, за весь период рост эффективности составил 20,1%, что

<sup>1</sup> Составлено автором по данным организации

**Табл. 2: Общая эффективность затрат на персонал за период в организации<sup>2</sup>**

Период	2018г	2019г	2020г.	Изменение 2019/2018	Изменение 2020/2019	Изменение 2020/2018
Выручка от реализации, млн. р.	64558	74120	77105	114,8	104,0	119,4
Бюджет затрат на персонал, тыс. руб.	209 458	203 430	208 207	97,1	102,3	99,4
Эффективность, %	30,8	36,4	37,0	118,2	101,6	120,1

позволяет не сокращать объем затрат на персонал и осуществлять мероприятия по экономической эффективности.

Далее рассчитаем отдельные HR-метрики эффективности инвестиций в персонал в целом по затратам на персонал (таблица 3).

**Табл. 3: Общая результативность затрат на персонал в организации<sup>3</sup>**

Период	Формула для расчета	2018г	2019г	2020г.	Измене- ние, % 2019/ 2018	Измене- ние,% 2020/ 2019	Измене- ние,% 2020/ 2018
Доля затрат на персонал в объеме реализации, %	Затраты на персонал / Годовой объем реализации	3,2	2,7	2,7	84,4	100	84,4
Затраты на 1 работника, тыс. р.	Затраты на персонал/ Численность работников	656,6	643,8	667,3	98,1	103,7	101,6
Доля затрат на персонал в себестоимости продукции	Затраты на персонал/ Себестоимость произведенной продукции	3,8	3,2	3,4	84,2	106,3	89,5

Снижение доли затрат на персонал в объеме реализации можно считать положительной тенденцией, т.к. затраты на персонал не сокращаются, и предприятие не тратит их на другие расходы. Показатель средних затрат на одного работника говорит о расходах, которые работодатель несет за 1 работника. Этот показатель несколько снизился в бюджете на 2019 год, но был увеличен в бюджете на 2020 год. В целом за три анализируемых года этот показатель возрос на 1,6%, что также можно считать положительным моментом, тем более на фоне снижения доли затрат на персонал в объеме реализации. Такое соотношение показателей говорит о повышении отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы. Динамика показателя доли затрат на персонал себестоимости в продукции показывает нестабильную тенденцию, хотя в целом произошло снижение данного показателя за три исследуемые года. С точки зрения бюджета затрат на персонал, это можно оценить как положительная тенденция, однако,

<sup>2</sup> Составлено автором по данным организации

<sup>3</sup> Составлено автором по данным организации

руководство компании должно насторожить столь значительный рост материальных затрат в себестоимости продукции.

Далее анализируем результативность инвестиций в человеческие ресурсы по отдельным subprocessам управления персоналом (таблица 4)

**Табл. 4: Результативность затрат на персонал по отдельным subprocessам управления персоналом в организации<sup>4</sup>**

Период	Формула для расчета	2018г	2019г	2020г.	Изменение, % 2019/ 2018	Изменение, % 2020/ 2019	Изменение, % 2020/ 2018
Рациональность организации заработной платы персонала	Затраты на заработную плату/ Затраты на персонал	0,97	0,98	0,98	101	100	101
Эффективность социальной защищенности персонала	Затраты на социальные выплаты/ Затраты на персонал	0,03	0,02	0,02	66,7	100	66,7
Затраты на социальные выплаты в расчете на одного работника, тыс.р.	Затраты на социальные выплаты/ Численность работников	18,9	13,0	12,7	69,1	97,1	67,1
Доля затрат на обучение персонала в объеме реализации, %	Затраты на обучение персонала / Годовой объем реализации	0,15	0,12	0,11	78,0	94,9	74,0
Доля затрат на обучение персонала в себестоимости, %	Затраты на обучение персонала / Себестоимость произведенной продукции	0,18	0,14	0,14	77,3	103,3	79,9
Рациональность затрат на обучение	Затраты на обучение персонала / Затраты на персонал	0,47	0,43	0,41	92,2	96,5	88,9
Затраты на обучение в расчете на одного работника, тыс.р.	Затраты на обучение персонала / Численность работников	2,91	2,76	2,84	94,9	103,0	97,7

По subprocessу «мотивация и стимулирование труда» можно наблюдать следующие тенденции: объем затрат на оплату труда персонала в общем объеме расходов на персонал составляет 0,97-0,98%. Расходы на оплату труда не сокращаются. Увеличение за весь период составило - 1%. При условии, что компания не испытывает проблем по поводу высокой текучести персонала, можно отметить данную тенденцию как положительную.

Затраты на социальные выплаты в общем объеме затрат на персонал составляют 0,02%, это показывает, что на социальные гарантии работников выделяется лишь небольшая доля. В

<sup>4</sup> Составлено автором по данным организации

2019 и 2020 годах эти затраты резко снизились на 33,3%, что говорит о сокращении социальных расходов. Анализ средних расходов по социальному пакету в расчете на одного работника показал также сокращение на 32,9%. При этом средняя заработная плата за анализируемый период выросла всего на 2,6%, что свидетельствует об ухудшении социального положения работников в компании, снижении уровня социальной защищенности персонала.

Также сокращается рациональность затрат на обучение. Затраты на обучение составляют менее 1% в объеме реализации и в себестоимости произведенной продукции, и составляют в среднем 2,84 тыс.р. на одного работника. Это означает, что лишь небольшая часть работников проходит обучение ежегодно, и если не изменить ситуацию, через несколько лет компетенции персонала устареют.

## **Заключение**

Таким образом, эффективность понесенных расходов на персонал показала положительную динамику. На протяжении анализируемого периода эффективность показывала рост, поэтому недопустимо сокращение затрат на персонал. Положительным показателем является снижение доли затрат в объеме реализации т.к. затраты на персонал не сокращаются. В среднем затраты работодателя на одного работника в год составляют 650 тыс.р.; наблюдается колебание динамики объема затрат на персонал в общем объеме расходов на производство продукции. Затраты на оплату труда составляют основную часть расходов и составляют 0,98%, нет сокращения затрат. Социальные расходы составляют 0,02% от общих затрат на персонал и сокращаются за исследуемый период.

В целом можно сказать, что компания имеет четко выработанную систему бюджетирования. Полноценная система бюджетного планирования и контроля включает такие элементы как: совокупность бюджета; процедуры формирования и утверждения бюджета; процедуры исполнения, анализа и контроля бюджета; ответственных за формирование и исполнение бюджета.

Особое внимание необходимо уделить на выделение средств по набору и привлечению персонала. И выделить эту строку в бюджете отдельной статьей. В компании нет четкой системы по поиску вакансий, недостаточное количество времени предоставлено на поиск и подбор персонала. Для эффективной работы по подбору персонала, необходимо разгрузить начальника отдела кадров от дополнительной работы. Так как помимо своих обязанностей отвечает за социальную работу (путевки, детские сады, страхование и т.д.).

Также необходимо выделить другие субпроцессы отдельными статьями в бюджете, в том числе стратегическое планирование, формирование корпоративной культуры, развитие HR-бренда [11] и другие.

## Литература

1. Беккер, Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
2. Аганбегян, А.Г. Инвестиции в основной капитал и вложения в человеческий капитал – два взаимосвязанных источника социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2017. № 4 (163). С. 17-20.
3. Амирова, Д.Р.; Туктарова, Н.Д. Инвестиции в человеческий капитал как фактор экономического развития страны // Проблемы научной мысли. 2018. Т. 3. № -1. С. 037-042.
4. Deitch, C. Women, Men, and Human Capital Development in the Public Sector: Return on Investments // Journal of Women Politics & Policy. 2013. Том 34, Вып. 3. С.: 295-297.
5. Londar, S.; Lytvynchuk, A.; Versal, N.; с соавторами. Investment in Human Capital Within the Creative Economy Formation: Case of the Eastern and Central Europe Countries // Comparative Economic Research-Central and Eastern Europe. 2020. Том 23, Вып. 4. С.: 129-148.
6. Sun, W. Research on Investment and Return in Human Capital of Chinese Modern Large-sized Enterprises / Конференция: 2nd International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT): Tianjin, Peoples R China, Jun. 13-14, 2015. Серия книг: Advances in Social Science Education and Humanities Research. 2015. Том 30. С.: 506-510.
7. Finardi, S.; Fischer, J. Measuring Returns on Investments in Human Capital by Mincer Model and Its Impact on Czech Higher Education System / Конференция: 19th Interdisciplinary Information Management Talks: Jindrichuv Hradec, Czech Republic, Sep. 07-09, 2011. IDIMT-2011: Interdisciplinarity in Complex Systems. Серия книг: Schriftenreihe Informatik. 2011. Том 36. С.: 43-+.
8. Viljoen, H.; De Kock, F. Human capital return-on-investment in South African companies listed on the Johannesburg Stock Exchange // International Journal of Psychology. 2012. Том 47. Специальный выпуск: SI, Приложение 1. С.: 547-547.
9. Юмашева, А.А.; Скобеев, А.А. Увеличение производственного капитала предприятия путем инвестиций в человеческий капитал // Решение. 2018. Т. 1. С. 531-533.
10. Старченко, Ю.А. Инвестиции в человеческий капитал и их отдача / В сборнике: Образование, наука, производство. VIII Международный молодежный форум. 2016. С. 3100-3103.

11. Фролова, А.С. Систематизация затрат на персонал на основе процессного подхода с выделением subprocesses управления персоналом // Глобальный научный потенциал. 2020. № 12 (117). С.: 327-330.

## **HR METRICS FOR THE EFFECTIVENESS OF BUDGETING OF SOME SUB-PROCESSES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

**Alena Frolova**

Senior Lecturer in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

**Abstract.** The article is a practical case, where the calculation and analysis of the main HR metrics that characterize the effectiveness of personnel costs is carried out on the example of statistical data of a real company. The main hypothesis of the article is the idea that personnel costs are investments in human resources, and, therefore, the owners of the company need to understand the return on such investments, however, HR specialists in companies often find it difficult to calculate the effectiveness and efficiency of personnel costs. The author considered it necessary to publish not just formulas and guidelines for calculating the effectiveness of personnel costs, but practical calculations and interpretation of their results. The article analyzes the efficiency of personnel costs in general and the performance indicators of such sub-processes of personnel management as motivation and stimulation of labor, social security, and personnel training. The analysis revealed both positive and negative trends in the management of personnel costs of the analyzed company. In conclusion, the recommendations for further improvement of the work on the formation of the budget of personnel costs in the analyzed company are presented.

**Keywords:** personnel costs; cost budgeting; personnel cost efficiency; personnel management subprocesses; HR budget; HR metrics.

**JEL codes:** J 31; J 32; M 12; M 50.

### **References**

1. Becker, G.S. Human behavior: an economic approach. Moscow: Higher School of Economics, 2003. 672 p.
2. Aganbegyan, A. G. Investments in fixed capital and investments in human capital – two interrelated sources of socio-economic growth. 2017. No. 4 (163). pp. 17-20.



3. Amirova, D.R.; Tuktarova, N.D. Investments in human capital as a factor of economic development of the country // *Problems of scientific thought*. 2018. Vol. 3. no. -1. p. 037-042.
4. Deitch, C. Women, Men, and Human Capital Development in the Public Sector: Return on Investments // *Journal of Women Politics & Policy*. 2013. Volume 34, Issue 3. p.: 295-297.
5. Londar, S.; Lytvynchuk, A.; Versal, N.; with co-authors. Investment in Human Capital Within the Creative Economy Formation: Case of the Eastern and Central Europe Countries // *Comparative Economic Research-Central and Eastern Europe*. 2020. Volume 23, Issue 4. P.: 129-148.
6. Sun, W. Research on Investment and Return in Human Capital of Chinese Modern Large-sized Enterprises / Conference: 2nd International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT): Tianjin, Peoples R China, Jun. 13-14, 2015. Book series: *Advances in Social Science Education and Humanities Research*. 2015. Volume 30. p.: 506-510.
7. Finardi, S.; Fischer, J. Measuring Returns on Investments in Human Capital by Mincer Model and Its Impact on Czech Higher Education System / Conference: 19th Interdisciplinary Information Management Talks: Jindrichuv Hradec, Czech Republic, Sep. 07-09, 2011. IDIMT-2011: *Interdisciplinarity in Complex Systems*. Book series: *Schriftenreihe Informatik*. 2011. Volume 36. P.: 43 -+.
8. Viljoen, H.; De Kock, F. Human capital return-on-investment in South African companies listed on the Johannesburg Stock Exchange // *International Journal of Psychology*. 2012. Volume 47. Special issue: SI, Appendix 1. P.: 547-547.
9. Yumasheva, A.A.; Skobeev, A.A. Increasing the production capital of an enterprise by investing in human capital. 2018. Vol. 1. pp. 531-533.
10. Starchenko, Yu. A. Investment in human capital and its impact / In the collection: *Education, science, production*. VIII International Youth Forum. 2016. pp. 3100-3103.
11. Frolova, A.S. Systematization of personnel costs on the basis of a process approach with the allocation of subprocesses of personnel management // *Global scientific potential*. 2020. No. 12 (117). P.: 327-330.

## Contact

Alena Frolova

Ural State University of Economics

62, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

fro\_as@mail.ru