

УДК 331.91

Е.Р. Синянская, О.В. Савостина, Д.А. Коришунова

Уральский федеральный университет имени первого Президента России

Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, email: e.r.sinyanskaya@urfu.ru, o.v.savostina@urfu.ru, korshunova.dashuta8@mail.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КИТАЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

Ключевые слова: затраты на персонал, банковский сектор, Китай, кредитные организации.

В статье рассматривается опыт кредитных организаций Китая по оптимизации затрат на персонал для целей формирования финансовых результатов и повышения конкурентоспособности. Проанализирована структура затрат, включаемых наряду с заработной платой в состав «соцпакета» в крупнейших банках КНР. Выявлены проблемы управления всем комплексом затрат, зависящих от численно-квалификационного состава персонала в совокупности со сложившимися традициями их государственного регулирования. Предлагаемые направления решения данных проблем в банковском секторе Китая могут быть использованы российскими организациями для повышения эффективности оптимизации текущих затрат, а также инвестиций в человеческий капитал.

E.R. Sinianskaia, O.V. Savostina, D.A. Korshunova

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,

Yekaterinburg, email: e.r.sinyanskaya@urfu.ru, o.v.savostina@urfu.ru, korshunova.dashuta8@mail.ru

STUDY OF THE EXPERIENCE OF CHINESE CREDIT INSTITUTIONS IN OPTIMIZING PERSONNEL COSTS

Keywords: personnel costs, banking sector, China, credit organizations.

The article examines the experience of Chinese credit institutions in optimizing personnel costs for the purpose of generating financial results and improving competitiveness. The structure of costs included along with wages in the "social package" in the largest banks of the People's Republic of China is analyzed. The problems of managing the entire complex of costs depending on the numerical and qualification composition of personnel in conjunction with the established traditions of their state regulation are revealed. The proposed directions for solving these problems in the Chinese banking sector can be used by Russian organizations to improve the efficiency of optimizing current costs, as well as investments in human capital.

Управление затратами на персонал для организаций любого направления бизнеса требует с одной стороны, снижения расходов при формировании финансового результата коммерческой деятельности, а с другой стороны, находится в рамках социальных гарантий, обеспеченных Трудовым кодексом. Соответственно требуется поиск направлений не просто сокращения данных затрат, а их оптимизации.

Структура расходов любой организации в качестве основного элемента включает в себя затраты на оплату труда. Помимо этого, в себестоимость продукции, работ и услуг включаются страховые взносы в фонды пенсионного, медицинского и социального страхования, непосредственно начисляемые на зара-

ботную плату, а также опосредованные затраты социального характера, зависящие от численно-квалификационного состава персонала. К ним можно отнести затраты на набор, обучение и повышение квалификации работников, обеспечение нормальных условий труда и безопасности на рабочих местах, стимулирующие социальные выплаты, медицинское освидетельствование и прочие расходы, обусловленные отраслевой спецификой деятельности каждой организации.

При анализе эффективности управления затратами в любом государстве даже в условиях идентичности трудового законодательства в целом, необходимо учитывать специфические особенности национальных норм и стандартов всех уровней власти страны и регионов,

а также внутренних нормативных документов, которые используются на конкретном предприятии.

В банковском секторе затраты на персонал составляют значительный удельный вес в общих расходах, и их оптимизация оказывает непосредственное влияние на конкурентоспособность за счет развития человеческого капитала. Поэтому опыт китайских кредитных организаций может быть эффективно использован и в российской практике.

Цель исследования

Экономика Китая за последние десятилетия совершила огромный скачок в своём развитии: если в начале XXI века КНР был известен как производитель ряда недорогих и низкосортных товаров во всех сферах производства, охватывающих практически все существующие номенклатурные группы, то в настоящее время Китай – это крупнейший производитель высокотехнологичных устройств, а также один из главных научно-технических центров в мире.

Смена специализации (производство более сложных технических и наукоемких товаров) привело к повышению квалификационных требований к персоналу и, соответственно, к росту фондов оплаты труда и «соцпакета», что делает анализ систем управления затратами на персонал в КНР наиболее актуальным, позволяя использовать опыт Китая в других странах.

Экономическое содержание управления затратами, заключается в достижении их оптимального уровня при формировании финансового результата коммерческой деятельности, а также при осуществлении договорной политики по ценообразованию реализуемых товаров или услуг. Традиционная классификация затрат по элементам, предусматривает 5 их видов для целей бухгалтерского и 4 вида для целей налогового учета. Это материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления во внебюджетные фонды, амортизационные отчисления и прочие расходы. Для налогового учета отчисления в фонды включены в затраты на оплату труда.



Рис. 1. Структура затрат на персонал для целей формирования финансовых результатов деятельности коммерческих организаций

Из перечисленных элементов наибольший удельный вес в себестоимости продукции или услуг составляют материальные затраты в производственной деятельности и затраты на оплату труда при оказании услуг. В состав прочих расходов в зависимости от вида коммерческой деятельности организации могут входить также расходы, обусловленные численно-квалификационным составом работников и социальной политикой работодателя.

В целях вопросов, решаемых в данном исследовании, можно выделить следующую структуру затрат на персонал (см. рис. 1):

Несомненно, что основную часть затрат на персонал составляет заработная плата, имеющая два взаимосвязанных аспекта – экономический и социальный.

Изучение опыта других стран в качестве цели настоящего исследования, даже при наличии специфических правовых и социальных особенностей, позволяет повысить эффективность управления затратами, особенно в тех сферах деятельности, где наблюдается высокая степень влияния социально-трудовых отношений на итоговый финансовый результат деятельности компании.

Материал и методы исследования

В Китае трудовые отношения достаточно сильно регулируются на государственном уровне, что определяет широту нормативно-правовой базы регулирования как самих трудовых отношений, так же как учёт и анализ затрат на оплату труда на предприятиях всех типов.

Среди основных нормативно-правовых документов и актов, регламентирующих отношения между работодателем и работником, мы можем выделить: Трудовой Кодекс КНР [1], Закон КНР «О труде» [2], Положение «О ежегодном оплачиваемом отпуске работников» [3], Положение «О контроле над трудом и социальном обеспечении» [4], Положение «О рабочем времени работников» [5], Правила «Национальные праздники и день памяти», Положение «О выплате заработной платы» [6].

В целом комплекс перечисленных нормативных актов имеет аналогичные с трудовым законодательством России принципы, среди которых:

– защита интересов и прав работников предприятий всех типов;

– удовлетворение потребностей рынка путём создания рабочих мест и развития социально-трудовых отношений;

– содействие экономическому развитию граждан, организаций, регионов и национальной экономики в целом.

Китайское трудовое законодательство обеспечивает всем работникам на территории КНР равные условия и права, к которым относятся:

– выбор профессии и трудоустройства;

– вознаграждение;

– обеспечение безопасности и необходимых санитарных условий;

– социальная защищённость;

– разрешение имеющихся споров трудовых отношений;

– приобретение профессии и квалификации и др. [7].

В законодательстве КНР установлено, что рабочий день составляет 8 часов, при этом рабочая неделя не должна превышать 44 часа. Рабочий день может быть продлён на 1 час в сутки при возникновении необходимости и согласовании между работником, работодателем и профсоюзом. Сверхурочная работа должна оплачиваться в полуторном размере, работа в выходные дни – в двойном, а работа в праздничные дни – в тройном размере [7].

Особенностью КНР в отличие от России является то, что минимальный размер оплаты труда не является единым. Он устанавливается Правительством КНР в соответствии с экономическим положением отдельных районов, областей, провинций и городов центрального управления и в обязательном порядке согласовывается с Государственным советом КНР. Наиболее показательные регионы представлены на рис. 2:

Ключевая роль при определении уровня минимальной оплаты труда принадлежит уровню экономического развития территории, включая уровень безработицы и прожиточный минимум в регионе.

То же касается и средней заработной платы: ее уровень сильно зависит от экономической ситуации в регионе. На рис. 3 отражены данные об уровне средней заработной платы по регионам Китая.

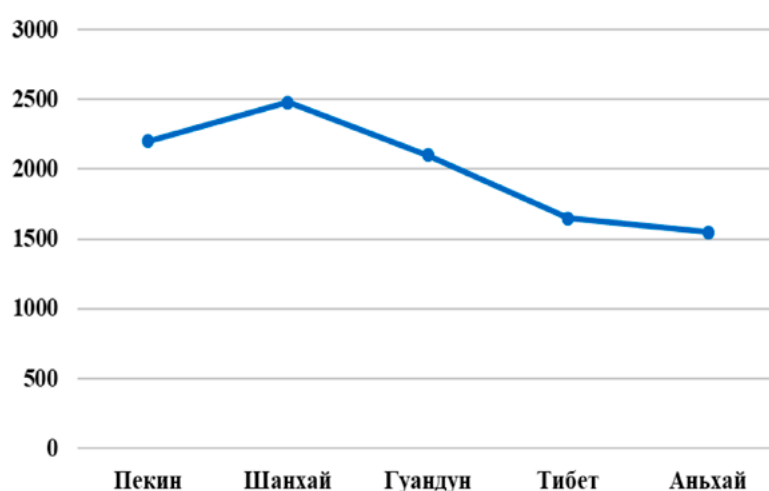


Рис. 2. Сравнение минимальных размеров оплаты труда в регионах КНР

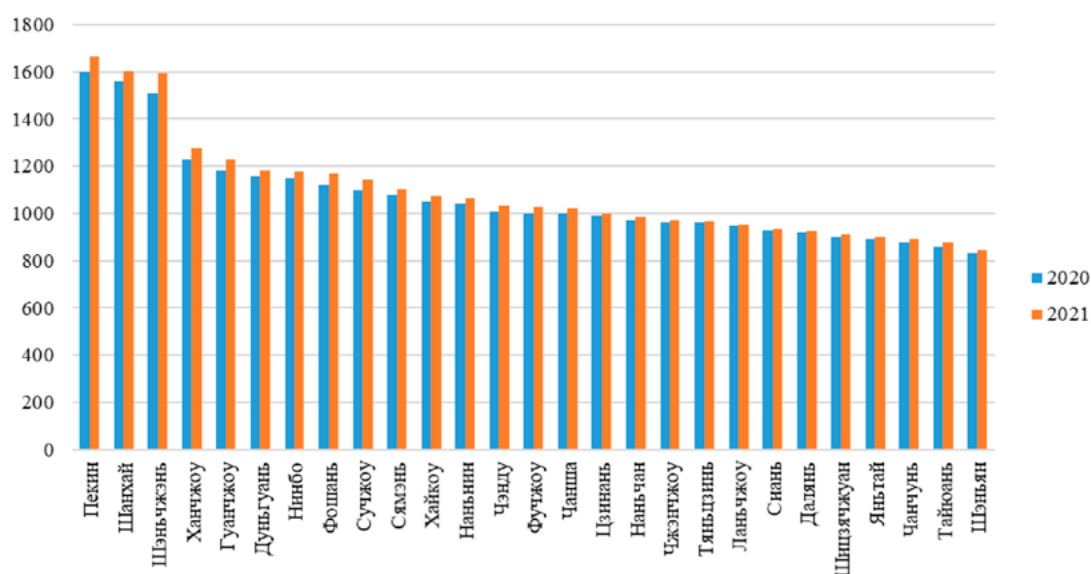


Рис. 3. Среднемесячная заработанная плата по городам Китая в 2020-2021 годах, долларов США

Несмотря на разницу в уровнях оплаты труда, можно отметить, что в «постковидный» год произошло незначительное увеличение заработной платы по всем регионам КНР от 1% до 5%, таким образом, мы можем говорить о том, что пандемия коронавируса не оказала значительного воздействия на систему оплаты труда в Китае, что говорит о внимании государства к социальным вопросам в области финансов.

Существуют также отличия по отпускам. В Положении «О ежегодном оплачиваемом отпуске работников» указано, что сотрудникам, имеющим стаж 1-10 лет, предоставляется 5 дней, стаж 11-20 лет – 10 дней, стаж свыше 20 лет – 15 дней отпуска [3]. Неиспользованные дни отпуска по согласию сторон могут быть заменены денежными компенсациями в тройном размере. Также выделяют дополнительный оплачиваемый

отпуск для посещения дома и членов семьи. Так, работники, трудоустроенные в государственных организациях, имеют право на ежегодный дополнительный отпуск в размере 30 дней для посещения супругов, проживающих в другом городе на большом расстоянии от города трудоустройства работника, а также право на дополнительный отпуск в размере 20 дней для посещения родителей, предоставляемый один раз в 4 года.

Существуют и другие виды дополнительных отпусков, предусмотренных законодательством КНР:

- отпуск по причине свадьбы, 3 дня;
- отпуск по причине смерти близких родственников, до 3 дней;
- дополнительный отпуск по причине свадьбы для девушек старше 23 лет и мужчин старше 25 лет, 7 дней;
- праздничные дни: Новый Год, Праздник Весны, Международный день труда, национальные праздники КНР в соответствии с китайским законодательством.

Весьма значительные различия с Россией существуют при осуществлении социальных выплат. В состав затрат на оплату труда на предприятиях КНР включаются пособия, компенсации, социальные льготы (см. табл. 1).

Взносы на пенсионное страхование разделяются на взносы за городское и взносы за сельское население. Взносы за городское население представляют собой взносы, на 1/3 финансируемые правительством, которые необходимо выплатить в течение 15 лет. Сельское пенсионное страхование – это страхование, взносы за которое необходимо выплатить в течение 5 лет.

Приобретение жилья – одна из наиболее острых проблем Китая. Рост урбанизации и демографические проблемы привели к тому, что стоимость жилья выросла до огромных значений. Система финансового управления регламентирует включение взносов в фонд накопления на жильё в расходы на оплату труда работников.

Средства фонда накопления на жильё принадлежат работникам, которые могут их использовать в личных целях при покупке, реконструкции, строительстве, капитальном ремонте жилой площади. Также данные средства могут

быть использованы работником в следующих случаях:

- выход на пенсию;
- потеря трудоспособности;
- выплата процентов по ипотечному кредитованию;
- оплата арендованной жилой площади.

Помимо различия в начислении страховых взносов существует также и разница в начислении налога на доходы на физических лиц. Если в России он начисляется по единой ставке 13% и по доходам, превышающим установленный законодательством лимит по ставке 15%, то в Китае используется более дифференцированная шкала ставок. Кроме того, в КНР существует необлагаемый налогом минимум, чего не предусмотрено НК РФ.

Далее проанализируем более подробно структуру затрат на персонал непосредственно в банковском секторе Китая. Для этой цели выбрано 4 крупнейших кредитных организаций, основные показатели деятельности которых представлены в табл. 2.

Все рассматриваемые банки КНР используют одну и ту же тарифную систему оплаты труда. В общей доле операционных расходов всех банков затраты на оплату труда составляют 60-68%. Работа в таких учреждениях является высокоперспективной и статусной, так как условия труда в них наилучшие в сравнении с мелкими и средними банками Китая. Средняя заработная плата во всех исследуемых банках составляет 260-280 тыс. юаней в год.

Конкурентоспособность крупнейших банков Китая при поиске и трудоустройстве сотрудников обеспечивается следующими преимуществами:

- для мотивации и повышения лояльности сотрудников используются материальные и нематериальные поощрения;
- уровень оплаты труда работников выше среднего как по стране, так и по региону (для менеджера среднего звена свыше 1 тысячи долларов в месяц, для ведущих менеджеров – около 10 тысяч долларов в месяц);
- работникам и членам их семей предоставляется ряд льгот (расширенный социальный пакет, в т.ч. медицинское страхование, дополнительный оплачиваемый отпуск) [8].

Таблица 1

Сравнительный анализ порядка начисления страховых взносов в России и в КНР в 2021 году

Виды страховых взносов	В России ставка, % оплачивает работодатель	В Китае		
		Ставка всего, %	Оплачивает работодатель, %	Оплачивает работник, %
Пенсионное страхование	22	28	20	8
Базовое медицинское страхование	5,1	12	10	2
На случай безработицы	-	1,2	1	0,2
Фонд социального страхования (выплаты по больничным, по беременности и родам)	2,9	-	-	-
По беременности и родам	-	0,8	0,8	0
На случай производственных травм	от 0,2%	0,3-1,5	0,3-1,5	0
Фонд накопления на жильё	-	24	12	12

Таблица 2

Основные финансовые показатели крупнейших банков в КНР в 2020-2021 гг.

Наименование банка	Выручка, млрд долларов 2020 г.	Выручка, млрд долларов 2021 г.	Прибыль, млрд долларов 2020 г.	Прибыль, млрд долларов 2021 г.	Активы, млрд долларов 2020 г.	Активы, млрд долларов 2021 г.	Рыночная стоимость, млрд долларов 2020 г.	Рыночная стоимость, млрд долларов 2021 г.
Industrial and Commercial Bank of China	190,5	208,1	45,8	54,0	4914,7	5518,5	249,5	214,4
China Construction Bank	173,5	202,1	39,3	46,9	4301,7	4747,0	210,4	181,3
Agricultural Bank of China	153,9	181,4	31,3	37,4	4159,9	4561,1	140,1	133,4
Postal Saving Bank of China	67,2	77,6	9,3	11,3	1736,2	1975,1	112,4	125,5

Таблица 3

Общая структура расходов крупнейших банков КНР, %

Показатель	Наименование банка							
	China Construction Bank		Industrial and Commercial Bank		Agricultural Bank of China		Postal Saving Bank of China	
	2019г.	2020г.	2019г.	2020г.	2019г.	2020г.	2019г.	2020г.
Расходы на персонал	59,1	56,7	61,1	61,4	61,9	61,0	61,1	60,8
Амортизация	14,4	18,8	1,1	1,2	9,4	9,7	9,8	9,4
Налоги и сборы	4,0	4,2	3,7	4,1	2,8	2,9	2,4	2,6
Прочее (расходы на содержание оборудования, материальные затраты и др.)	22,8	20,3	34,1	33,3	26,9	26,4	26,7	27,2

Таблица 4

Структура расходов на персонал крупнейших банков КНР в 2020 г., млрд. юаней

Показатель	Наименование банка			
	China Construction Bank	Industrial and Commercial Bank	Agricultural Bank of China	Postal Saving Bank of China
Расходы на персонал, всего	97,5	126,6	123,3	51,4
В т.ч. заработанная плата и премии	66,2	82,4	80,9	36,9
прочие доходы персонала	-	29,9	-	-
выплаты в связи с окончанием трудовой деятельности	6,9	14,3	-	-
взносы в жилищный фонд	6,3	-	8,9	3,5
расходы профсоюзов и расходы на обучение персонала	2,5	-	3,6	1,0
пособия при выходе на пенсию и другие страховые выплаты	8,7	-	19,3	9,9
прочее	6,9	-	10,6	0,1

Рассмотрим более подробно общую структуру расходов и непосредственно расходов на персонал в исследуемых кредитных организациях. В таблице 3 представлена доля расходов на персонал в общей структуре затрат банков.

Как видно из таблицы, расходы на персонал занимают более половины всех расходов. При этом не наблюдается значительных расхождений в показателях 2019 г. (до пандемии) и 2020 г. (во время пандемии), что также говорит о значимости для организаций человеческого капитала.

В таблице 4 представлена структура расходов на персонал исследуемых банков.

Представленная в данной таблице информация говорит о наличии различного подхода каждого банка к составу затрат на персонал, при этом имеет место как законодательно закрепленные выплаты, связанные с жилищными и пенсионными накоплениями, так и устанавливаемые непосредственно в организации расходы на обучение персонала и содержание профсоюзных организаций. Не было возможности получить материалы отдельно по расходам на охрану труда, у разных банков они вошли в состав либо других страховых выплат, либо относятся к «прочим», но необходимо отметить, что данные расходы также являются в КНР обязательными, а их величина зависит от влияния неблагоприятных факторов на рабочих местах.

Результаты исследования и их обсуждение

При проведении исследования были выявлены и определенные проблемы, влияющие на систему затрат на персонал в КНР.

Первая из них – уравнительная система оплаты труда. При переходе к рыночной экономике проводимая государством политика снижения уровня общей безработицы приводила к тому, что штат на предприятиях увеличивался за счет принятия новых сотрудников, в результате чего предприятие имело определённый фонд заработной платы, который делился пропорционально на всех и реальная заработанная плата снижалась. Рабочие получали примерно тот же уровень оплаты труда, что и управляющие среднего и высшего звена. В результате произошел резкий выезд за границу высококвалифицированных трудовых ресурсов, особенно в сфере оказания услуг, включая финансовые.

Еще одной проблемой является формирование премиальной составляющей заработной платы в коммерческих банках. В настоящее время наиболее популярными видами премий являются:

- процент от продаж, который может достигать почти половину от ежемесячного оклада сотрудника;

- годовая премиальная выплата, объем которой составляет, в среднем, 9% от суммарного годового заработка сотрудника;

– премиальная выплата сотруднику за выслугу лет, обычно предоставляется сотрудникам, проработавшим на предприятии не менее пяти лет.

В целом система премирования сотрудников китайских предприятий развита крайне слабо и редко подразумевает выплату вознаграждений в зависимости от затраченных усилий и полученных результатов. Наиболее часто в КНР выплачивают те виды премий и виды поощрений, которые напрямую связаны с трудовым стажем и занимаемой должностью и представлены, зачастую, повышающими коэффициентами к окладу. Таким образом, китайские сотрудники обладают низкой мотивацией развития компании.

Пытаясь решить проблему высококвалифицированных кадров, в т.ч. в банковской сфере, власти КНР начали проводить активную политику привлечения иностранной рабочей силы. Для повышения конкурентоспособности и привлекательности на рынке труда, КНР предлагал иностранным управленческим специалистам высокий уровень оплаты труда, который превышал предлагаемый для местного населения оклад в несколько раз.

Также иностранным специалистам зачастую предоставлялись и другие бонусы, среди которых:

- оплата проживания сотрудника;
- оплата проживания и проезда для семьи работника;
- расширенный социальный пакет.

В результате активного привлечения иностранных специалистов на руководящие должности, а также кризиса 2015 года с последующим снижением уровня оплаты труда менеджерам высшего звена (наиболее характерно для государственных банков), произошёл отток высококвалифицированных управленцев в коммерческих банках КНР в филиалы иностранных банков.

Следующая проблема, связанная с действующими на предприятиях КНР системами оплаты труда связана с гендерной дискриминацией. Согласно полученным результатам исследования, проведенного Всекитайской федерации женщин совместно с агентством Zhaopin, в 2021 году уровень оплаты труда женской части населения был

ниже заработной платы мужчин почти на 14%. Главной причиной является низкий уровень образования среди женского населения Китая.

Ещё одной проблемой является то, что молодым специалистам трудно устроиться в банковские учреждения КНР, так как Китая характерно клановое трудоустройство, т.е. при открытии вакансии на неё принимают работника, пришедшего по рекомендации знакомых или родственников. Кроме того, количество выпускников не соответствует количеству доступных вакансий на рынке труда. Общий уровень безработицы среди молодежи Китая может достигать 30%.

Таким образом, проанализировав основные нормативные документы относительно затрат на оплату труда и прочих расходов на персонал в России и Китае, можно сделать следующие выводы:

– в целом в обеих странах существует идентичная структура и система регулирования отношений между работодателями и работниками, регламентируемая на государственном уровне посредством трудовых кодексов, комплекса специальных законов более целенаправленного характера социальных гарантий и выплат, а также налогообложения заработной платы;

– порядок начисления заработной платы и включения ее в затраты организации в России более ориентирован на рыночные механизмы, тогда как в Китае все еще наблюдается влияние государственного регулирования, что проявляется в установлении дифференцированных величин минимальной оплаты труда на уровне регионов, более гибкой системы отпусков;

– в КНР применяется более сложная, чем в России система страховых взносов в социальные фонды, заключающаяся в большем количестве самих выплат (на приобретение жилья, на случай безработицы, при выходе на пенсию) и в распределении взносов между работником и работодателем, а также в возможных направлениях расходования данных средств непосредственно на нужды работников [9].

На основании сравнительного анализа структуры затрат на персонал в крупнейших банках Китая было выявлено, что они составляют 55-62% от общих затрат. При этом отмечается существенное

различие в составе самих затрат за счет дифференциации расходов на обучение, охрану труда и других социальных выплат. Организации банковского сектора, несмотря на частичное государственное регулирование ключевых вопросов, обладают высокой степенью самостоятельности в выборе способов оплаты труда и социального пакета, что позволяет им адаптироваться к изменяющимся факторам конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке.

По результатам исследования были также представлены обобщенные выводы по выявленным проблемам управления затратами на персонал в банковском секторе Китая, можно представить в виде табл. 5.

В настоящее время существует несколько основных направлений совершенствования систем управления человеческими ресурсами в банковских учреждениях КНР, среди которых мы можем выделить:

- повышение гармоничности используемых систем оплаты труда на предприятиях Китая в совокупности с системами премирования и стимулирования работников;
- разработка эффективных методов и структур для обучения и повышения квалификации персонала, преимущественно, молодых высококвалифицированных кадров;

– модернизация системы поиска, отбора и принятия сотрудников на вакантные места с целью повышения эффективности человеческого капитала банковского учреждения, используя новейшие и наиболее действенные инструменты оценки;

– использование зарубежного опыта управления человеческими ресурсами и учёта затрат на оплату труда при внесении в иностранные методики поправок с учётом национальных особенностей и специфики банковского сектора КНР;

– расширение направлений деятельности банков и углубление их сотрудничества с учебно-образовательными учреждениями Китая, преимущественно, высшими учебными заведениями, занимающихся подготовкой специалистов в сфере банковского дела.

Наиболее перспективным направлением изменений и модернизаций текущих систем оплаты труда и учёта затрат на персонал в кредитных организациях КНР в настоящее время является смена ориентиров на инвестирование в человеческий капитал.

В табл. 6 предлагается система основных критериев для разработки целей сотрудников банковских учреждений при премировании в зависимости от уровня их полномочий.

Таблица 5

Основные проблемы управления затратами на персонал в банковском секторе КНР

Выявленные проблемы	Влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности банка
Значительное различие уровней заработной платы и социального пакета в крупнейших банках, входящих в ТОП10, и других банках	Отток высококвалифицированных кадров высшего и среднего звена Ухудшение качества человеческого капитала, ведущее к снижению конкурентоспособности банка и упущенной выгоде из-за потери клиентов
Более высокая заработная плата и расширенный социальный пакет в филиалах иностранных банков	
Политика уравнивания заработной платы работников высокой и низкой квалификации для снижения уровня безработицы	
Дискриминация молодых специалистов (прием менеджеров не через публикацию вакансий, а через личные контакты, низкий уровень заработной платы молодежи)	Повышение затрат на постоянный новый набор и обучение работников
Недостаточное развитие премиальной системы (в основном это доплаты за стаж, квалификацию, а не за достигнутые результаты)	Персонально каждый работник не имеет мотивации по достижению коллективного финансового результата Отсутствие прямой взаимосвязи между доходами и расходами банка

Таблица 6

Основные критерии оценки работы сотрудников банков при премировании

Работники низшего звена	Менеджеры среднего звена	Топ-менеджеры высшего звена
– производительность труда сотрудника; – точность и отсутствие ошибок; – поступившие на сотрудника жалобы; – опоздания или отсутствие на рабочем месте без уважительных причин; – уровень выполняемости заданий по продажам или клиентам [10].	– количество привлеченных клиентов; – объем продаж или выданных кредитов, сотрудниками отдела; – производительность труда отдела; – поступившие на отдел жалобы; – коэффициент текучести кадров в отделе.	– прибыль (выручка) банка, ее динамика; – занимаемая банком доля в банковском секторе; – показатели рентабельности банка; – снижение издержек; – Коэффициент текучести кадров в банке; – повышение статуса банка в международных

Таблица 7

Предлагаемые направления оптимизации затрат на персонал

Направления оптимизации затрат	Планируемые результаты
Устранение уравнильной оплаты труда работников высокой и низкой квалификации, предоставление дополнительных социальных пакетов работникам за стаж и квалификацию	С одной стороны, увеличение оплаты труда и соц.пакета приводят к увеличению затрат, но с другой стороны, возможно сокращение численности персонала за счет более высокой производительности труда, что в целом позволит сохранить уровень фондов оплаты труда. Экономия средств на постоянный новый набор и первичное обучение за счет снижения текучести кадров
Привлечение молодых специалистов за счет развития корпоративных связей с высшими учебными заведениями	Экономия средств на дополнительное обучение и адаптацию сотрудников
Совершенствование системы премирования (коллективного и индивидуального) за счет метода управления по целям	Рост доходов банка и его конкурентоспособности за счет более эффективного использования человеческого капитала, когда доход работника непосредственно связан с ростом итоговых показателей деятельности банка (выручка, прибыль, количество клиентов и т.п.)
Совершенствование системы первичного учёта оплаты труда за счет сокращения объёма используемых документов и внедрения систем автоматизации	Экономия расходов на содержание бухгалтерии, документооборот на бумажных носителях, сокращение трудоемкости внутренних и внешних аудиторских проверок

Также для повышения мотивации и заинтересованности сотрудников можно внести в систему премиальных вознаграждений такие статьи как премии за лояльность, опционные программы, поощрения в виде части акций банка для менеджеров среднего и высшего звена. Существует множество инструментов, позволяющих оптимизировать затраты на оплату труда, которые применяются на всех этапах: набор, отбор, адаптация, оценка и стимулирование труда.

В табл. 7 представлены сводные результаты по разработанным направлениям повышения эффективности управления затратами на персонал в коммерческих организациях КНР.

Разработанные направления оптимизации затрат на персонал в кредитных

организациях КНР, связанные с системой критериев премирования работников, инструментами привлечения молодых специалистов и повышения качества человеческого капитала, позволяют повысить конкурентоспособность китайских организаций банковской сферы по сравнению с иностранными банками.

Полученные результаты могут быть использованы для повышения эффективности экономической деятельности организации путём оптимизации затрат на персонал не только в КНР, но и в российских банках, так как основной целью их практического применения является рост конкурентоспособности за счет инвестиций в человеческий капитал.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс КНР от 05.07.1994 г. Российско-китайское партнерство. Законодательство Китая. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.legal-way.ru/> (дата обращения: 10.09.2022).
2. Закон КНР «О труде» от 01.01.1995 г. Российско-китайское партнерство. Законодательство Китая. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.legal-way.ru/> (дата обращения: 26.09.2022).
3. Положение Государственного совета «О ежегодном оплачиваемом отпуске работников» от 01.01.2008 г. № 514. Российско-китайское партнерство. Законодательство Китая. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.legal-way.ru/> (дата обращения: 21.09.2022).
4. Приказ Минфина КНР «О контроле над трудом и социальным обеспечением» от 28.12.2012 г. Российско-китайское партнерство. Законодательство Китая. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.legal-way.ru/> (дата обращения: 20.09.2022).
5. Положение Государственного департамента КНР «О рабочем времени работников» от 25.03.1995 г. №146. Российско-китайское партнерство. Законодательство Китая. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.legal-way.ru/> (дата обращения: 20.09.2022).
6. Положение «О выплате заработной платы» от 06.12.1994г. № 489. Российско-китайское партнерство. Законодательство Китая. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.legal-way.ru/> (дата обращения: 18.09.2022).
7. Хоу Ядань. Состояние и направления развития трудовых отношений в Китае // Экономика. Профессия. Бизнес. 2018. № 2. С. 97-102.
8. Чжао Ч., Синянская Е.Р. Анализ затрат на оплату труда в коммерческих банках Китая // Весенние дни науки: сборник докладов. Екатеринбург, 2022. С. 154-160.
9. Чжао Ч., Синянская Е.Р. Особенности учета затрат на оплату труда в КНР: сборник XV Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен». Екатеринбург, Изд-во УМЦ УПИ, 2021. Т. 2 С. 83-86.
10. Мизинцева М.Ф., Чжан В. Оплата труда работников банковского сектора Китая // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: экономика. Управление. Право, 2018. Т. 18. № 1. С. 12-18.