

УДК 657

Ж. В. Горностаева, О. Ф. Сверчкова

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) Донского государственного технического университета в г. Шахты, Ростовская область г. Шахты

УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ключевые слова: управление, расходы на персонал, оптимизация расходов.

В сфере управления персоналом решающим фактором является отнесение кадров к ключевым ресурсам, определяющим конкурентоспособность компании и успех организации в целом. В ходе проведенного исследования были раскрыты аспекты управления расходами на персонал как вид совокупных затрат организации, их состав и содержание, основные подходы к измерению, оценка управления. В представленной статье проведено исследование природы, специфики затрат на персонал, их теоретических и практических составляющих, проведен последовательный анализ процессов, связанных с расходами на персонал. Выделены основные этапы оптимизации численности персонала: анализ функционирования предприятия (вид деятельности, прибыльность, стратегические и тактические цели, система управления); оценка организационной структуры предприятия и системы управления персоналом.

Zh. V. Gornostaeva, O. F. Sverchkova

Institute of Service Sector and Entrepreneurship (branch) Don State Technical University in Shakhty, Rostov region, Shakhty

MANAGING PERSONNEL COSTS IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS

Keywords: management, personnel costs, cost optimization.

In the field of personnel management, the decisive factor was the attribution of personnel to the key resources that determine the competitiveness of the company and the success of the organization as a whole. In the course of the conducted research, aspects of personnel cost management were disclosed as types of organization costs, their composition and content, the main approaches to cost measurement, evaluation of personnel cost management. The article presents a study of the essence, specifics of personnel costs, their theoretical and practical components, a consistent analysis of the processes associated with personnel costs. The main stages of optimizing the number of personnel are highlighted: analysis of the functioning of the enterprise (type of activity, profitability, strategic and tactical goals, management system); assessment of the organizational structure of the enterprise and the personnel management system; assessment of the expediency of using labor rationing; calculation of labor intensity and calculation of staffing; assessment of the qualifications of the personnel whose number can be reduced.

На данный момент в мире сложилась ситуация, когда одним из главных признаков развитого современного общества является приоритетное внимание к персоналу организации. На один уровень с новейшим оборудованием и технологиями можно поставить качественно подготовленный персонал, заинтересованный в эффективном выполнении своих трудовых функций. Для каждого развивающегося предприятия одной из главных задач управления персоналом является изучение уровня и структуры затрат на персонал, учет и измерения факторов, которые обуславливают эффективность работы кадрового состава организации. Финансовые вложения в кадровый состав целесообразно рассматривать как

инвестиции, которые повышают ценность человеческого капитала.

В современных рыночных условиях, при постоянном росте конкуренции и свободном ценообразовании, при условии того, что каждое предприятие самостоятельно определяет уровень и форму заработной платы, применяет различные системы поощрения и мотивации сотрудников для стимулирования на более качественную работу, встает вопрос рационального распределения расходов на персонал, появляется необходимость изучения и разработки новых и переосмысления существующих подходов к их оценке, учету и эффективному использованию. Необходимо непрерывно проводить научные исследе-

дования и разрабатывать практические и методические рекомендации по оценке и повышению эффективности расходов на персонал организаций.

Оптимальная кадровая политика предприятия, эффективные процессы подбора, обучения и переподготовки персонала, позволяют увеличить производительность труда.

Актуальность данной темы состоит в том, что в экономически благополучных организациях, персоналу, как ключевому звену в сфере управления, уделяется особое внимание, оптимальный кадровый состав определяет конкурентоспособность предприятия на рынке и его развитие в целом. Важной особенностью является то, что в независимости от специфики деятельности предприятия персонал будет являться одной из самых существенных статей расходов. Поэтому, для разработки эффективной политики управления персоналом необходима систематизированная информация о затратах на персонал. Также данная информация важна и работнику чтобы оценить состав и структуру затрат работодателя, которые формируют его личный доход.

Цель исследования

Цель представленного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке научно-методического инструментария оценки и оптимизации расходов на персонал в организациях в условиях развития рыночной экономики.

Материал и методы исследования

В процессе написания статьи использовались концептуальные основы системного подхода к сбору, анализу и синтезу информационных данных.

Исследования экономистов 20 века показывают, что основные расходы по управлению персоналом организации любой формы собственности приходятся на фонд заработной платы. Если проследить удельный вес в совокупности затрат на персонал, как правило другие статьи расходов носят второстепенный характер.

В послевоенный период ученые и практики пересмотрели взгляды на основные факторы производства и их влия-

ние на экономику в целом. К середине XX века (50-е -60-е годы) среди ученых активное развитие получила теория человеческого капитала, которая в последующем поменяла представление о расходах на персонал. В настоящее время современные ученые расходятся во мнении определения расходов организации на содержание кадров.

Павлючук Ю.Н. и его единомышленники под расходами на персонал понимают часть стоимости, сформированной в реализации хозяйственных процессов, которая образует фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы и издержки на персонал, по их мнению, включают расходы бюджетов различных уровней [2].

В соответствии с законодательством РФ под затратами на персонал понимается сумма вознаграждений в денежной и натуральной формах за выполненную работу и дополнительные расходы, понесенные предприятием (организацией) в пользу работников. По мнению отдельных авторов, недостатком данной формулировки является то, что понятие расходов на персонал включает в себе не только расходы, которые могут осуществляться в интересах работника, но и расходы, связанные с оценкой потребности организации в персонале, его подбором и адаптацией.

По мнению Кибанова А.Я. расходы на персонал можно разделить на следующие категории [6]:

- расходы на привлечение;
- расходы на отбор;
- расходы на мотивацию;
- социальное обеспечение;
- содержание условий труда;
- увольнение работников.

В научной литературе имеется множество определений понятия расходов на персонал. Нами сделана попытка объединить данные исследования. Таким образом, издержки на сотрудников организации – это все виды расходов предприятия, которые связаны с формированием, использованием, развитием его человеческих ресурсов, включающие в себя материальные и нематериальные расходы предприятия.

Как показывает практика, объём затрат на персонал в современной

организации в общем объеме затрат устойчиво возрастает во всех отраслях экономики. В связи с этим введено понятие эффективности затрат на персонал [5].

Если анализировать соотношение статей затрат на персонал, то стоит заметить, что доля базовых расходов (расходы на заработную плату персонала), составляет менее половины в общей доле величине расходов на персонал.

На данный момент современная наука рассматривает затраты предприятия на персонал с двух сторон: как цену приобретения персонала, и с позиции ценности персонала для организации на перспективу, его возможность приносить экономическую выгоду в скором будущем.

Концепция «человеческого капитала» гласит, что вложения в человеческий капитал можно назвать любое действие, которое повышает квалификацию, способность и производительность труда работников. Затраты на персонал, способствующие производительности, стоит рассматривать как инвестиции, с тем расчетом, что данные затраты будут компенсированы возросшим доходом в будущем.

Оценка затрат на персонал является актуальной темой на сегодняшний день, поскольку получение высоких финансовых результатов от деятельности предприятия возможно только в случае, если работники довольны условиями труда, и обладают необходимым настроем и мотивацией для того, чтобы их усилия были эффективными [9]. Для результативного труда персонала работодателю необходимо обеспечивать все условия для комфортной работы.

Для проведения качественных аналитических процедур по оценке и планированию расходов на персонал и детального изучения затрат необходимо разделить расходы на персонал по различным классификационным группам [1].

1 Расходы на формирование персонала – расходы, которые связаны с приемом персонала, адаптацией, первичным обучением.

Затраты, связанные с наймом персонала – это издержки предприятия на наем всех требуемых кандидатов,

и все затраты, отнесенные на каждого принятого кандидата в отдельности.

Во всех организациях периодически возникает потребность в поиске новых работников. При появлении данной необходимости, предприятие может подобрать персонал различными способами. Например, можно обратиться в кадровое агентство (расходами будет выплата вознаграждения кадровому агентству за подбор персонала) или же организация может самостоятельно искать работников.

Существует множество факторов, от которых напрямую зависит бюджетирование затрат на наем персонала. Основным фактором является специфика и особенности рынков труда и факторов, оказывающих влияние на него [3]. Рассмотрим основные факторы, влияющие на бюджетирование затрат на найм персонала:

- мониторинг рынка труда (производится либо собственной службой управления, либо специализированными организациями);
- качество и количество вакансии (пропорционально увеличивает затраты на наем персонала и влияет на выбор источников привлечения работников);
- наличие работников определенной квалификации и стажа работы на рынке труда (для дефицитных работников значительно увеличено время поиска и затраты, связанные с поиском. Для дефицитных профессий увеличена заработная плата, тем самым увеличиваются затраты на их содержание.);
- источники найма персонала (ситуация, как и с мониторингом рынка труда, внутренние источники менее затратны по сравнению с внешними);
- жесткость критериев отбора (необоснованные дополнительные характеристики приводят к увеличению времени на поиск подходящего кандидата и, следовательно, затрат на этот процесс, поэтому необходимо создать перечень оптимальных критериев отбора, чтобы предприятие не несло дополнительных расходов);

– срочность закрытия вакансии (при осуществлении планового поиска с закрытием вакансий фактические затраты не превышают запланированного размера. Если же организация в короткие сроки

хочет закрыть вакансию, то использование сразу нескольких источников найма приведёт к увеличению затрат на эти цели).

Оптимальным способом поиска персонала является поиск кандидатов через уже работающих в данной организации кадров. Данный способ не несет в себе расходов, поскольку сотрудники организации выполняют основную работу по поиску кандидатов.

Затраты на адаптацию – издержки предприятия, связанные с процессом адаптации вновь принятых работников. Затратами на адаптацию не стоит пренебрегать, поскольку адаптировавшийся сотрудник останется на предприятии долгое время и предприятию не придется нести издержки на поиск и найм новых работников [6].

2 Расходы на развитие персонала – расходы на формирование и подготовку кадрового резерва, внутриорганизационные перемещения (издержки организации на мероприятия, позволяющие отбирать и обучать потенциально способных к подходящей деятельности работников) [7].

3 Расходы на использование персонала – расходы на оплату труда, выплаты и льготы из фондов, расходы, связанные с поддержанием работоспособности персонала, на медобслуживание, на социальную защиту и социальное страхование, расходы на различные компенсации [4].

На практике особое значение имеет отнесение расходов к какой-либо из фаз воспроизводства качественного состава персонала. Данные фазы тесно связаны друг с другом, и расходы, осуществленные на одной из них, отразятся на конечном результате производительности труда персонала организации.

Фактические расходы предприятия на персонал можно разделить на две большие группы: прямые и непрямые расходы, а также на внешние и внутренние.

Результаты исследования и их обсуждение

Управлять расходами на персонал можно с помощью двух основных механизмов: через численность персонала; через бюджет расходов, поддающихся влиянию.

Основным и самым простым механизмом управления затратами на персонал является численность. Изменение численности персонала мгновенно оказывает влияние на расходы, поскольку определяет не только расходы по его содержанию, но и прочие расходы (такие как спецодежда, обувь и т.п.) Следует учитывать, что уменьшение или увеличение численности персонала вызывает последующую экономию или перерасход бюджета организации в целом.

Оптимизировать численность персонала можно путем использования высококвалифицированных работников; повышения производительности труда; создания эффективной системы управления персоналом.

Сохранить размер расходов на персонал на одном уровне долгое время можно лишь за счет сокращения численности сотрудников. Но, если численность персонала неизменна в динамике, то снизить расходы можно посредством снижения затрат на социальные услуги, не установленные в законодательном порядке или тарифным соглашением (затраты на повышение квалификации, командировочные расходы и т.п.).

Как правило на большинстве предприятий основной статьей расходов на персонал являются затраты на заработную плату.

Первое предложение по сокращению затрат на персонал это сокращение отдельных штатных единиц организации путем сокращения двух работников и делегированием их полномочий другим сотрудникам в порядке совмещения должностей:

Однако сократить работника без ущерба для предприятия бывает довольно сложно. Необходимо проанализировать занятость работников и проследить есть ли работники, готовые совместить две должности за доплату к своему основному окладу. Приведем пример сокращения сотрудников организации.

Первый случай

Например, можно сократить специалиста по охране труда, который, в соответствии со штатным расписанием работает на полном окладе, но по факту его занятость составляет несколько часов

в день, остальное время свободно. Со-
кратив работника, возможны два вариан-
та: принять человека не на полную став-
ку, при этом трудовые функции должны
выполняться в таком же объеме, либо
делегируют вышеуказанные трудовые
функции другому сотруднику организа-
ции, с соответствующей доплатой к его
основному окладу.

Но первый вариант подойдет только
для предприятия с численностью менее
50-ти человек. Если же численность бо-
лее 50-ти человек, то в организации дол-
жен быть специалист по охране труда.

Приведем пример. Должностной
оклад специалиста по охране труда со-
ставляет 25 000 рублей в месяц. В год
предприятие выплачивает помимо зар-
ботной платы еще и 13-ую заработную
плату. Рассчитать затраты на содержа-
ние специалиста по охране труда можно
по формуле:

$$З = 0 \times 12 \text{ месяцев} + Б + Ф, \quad (1)$$

где О – среднемесячный оклад;

Б – 13-ая заработная плата;

Ф – отчисления во внебюджет-
ные фонды.

На содержание специалиста
по охране труда в год предприятие
тратит 300 000 рублей (25 000 рублей
 $\times 12$ месяцев) + 25 000 рублей (13-ая за-
работная плата) + 130 000 рублей (от-
числения во внебюджетные фонды) =
455 000 рублей.

В случае привлечения сотрудника
с занятостью 2-3 часа в день можно уста-
новить ему оклад в 15 000 рублей. В дан-
ном случае расходы организации в год
составят 180 000 рублей (15 000 рублей
 $\times 12$ месяцев) + 15 000 рублей (13-ая
заработная плата + 78 000 рублей (от-
числения во внебюджетные фонды) =
273 000 рублей.

Экономия от данного мероприятия
можно рассчитать по формуле:

$$Э = З (1) - З (2), \quad (2)$$

где З (1) – затраты до введе-
ния мероприятия;

З (2) – затраты после введе-
ния мероприятия.

Экономия расходов на персонал со-
ставит 182 000 рублей.

$$455\,000 - 273\,000 = 182\,000 \text{ рублей.}$$

Ставка секретаря составляет так-
же 25 000 рублей в месяц, поэтому при
переводе его на должность специалиста

по охране труда его оклад сохранится
и также будет составлять 25 000 в ме-
сяц. За совмещение нескольких трудо-
вых функций сотруднику будет выпла-
чиваться дополнительно 10 000 в месяц.
Расходы организации составят:

$$ЗП (н) = О + Д, \quad (3)$$

где О – среднемесячный оклад за ос-
новную должность;

Д – доплата за дополнитель-
ную должность.

Итого заработная плата сотрудника
будет составлять 25 000 рублей + 10 000 ру-
блей = 35 000 в месяц. Это две должно-
сти, которые на данном предприятии
вполне реально совмещать, и нагрузка
на специалиста будет вполне адекват-
ной, и доплата в размере 10 000 высту-
пает мотивирующим фактором для со-
трудника освоить новую должность.

Второй случай

Например, в организации работает
водитель, осуществляющий производ-
ственные поручения, который выпол-
няет свои функции в течении 3-х часов
в день. Также есть личный водитель ад-
министративного персонала. В опреде-
ленные рабочие часы данный работник
практически всегда свободен и ожидает
заявок в автопарке организации. В дан-
ном случае предприятие по факту платит
работнику и несет расходы на его содер-
жание. Если совместить две должности,
то организация получит экономию на со-
держании персонала.

Еще одним способом сокращения
затрат на персонал является снижение
размера заработной платы. Но умень-
шение размера заработной платы может
привести к необратимым последствиям,
таким как возмущение работников, от-
сутствие мотивации к качественному
выполнению работы, потеря ценных
кадров и др. Для эффективного функ-
ционирования организации в целом не-
обходимо создать условия, при которых
сотрудники не потеряли интерес к своей
работе и продолжили качественно вы-
полнять свои трудовые обязанности.
Например, некоторым работникам, если
это возможно, предложить менее про-
должительный рабочий день с уменьше-
нием его заработной платы. Такое пред-
ложение распространяется только на тех
сотрудников, сокращение рабочего дня

которых не повлияет на производство и работу всех подразделений организации в целом.

Второе предложение по сокращению расходов на персонал – это сокращение размера заработной платы в связи с переводом некоторых работников на неполный рабочий день.

Например, в организациях, занятых в сельском хозяйстве может сложиться следующая ситуация. Приведем пример.

На предприятии есть две тракторно-полеводческие бригады. Штатным расписанием предусмотрена должность повара. Работа поваров, так же как и бригад, имеет сезонный характер. В период межсезонья целесообразно сократить продолжительность рабочего дня и как следствие сократить размер заработной платы. В случае сокращения рабочего дня и заработной платы и у предприятия будут меньше издержки на содержание персонала, и работник сохранит рабочее место.

Но перед использованием и первого и второго способа сокращения расходов на персонал руководству организации необходимо провести детальный анализ и оценку последствий внедряемых мероприятий.

В первом случае, если работник согласится, можно дать испытательный срок и оценить его эффективность при совмещении двух должностей. Во втором случае необходимо адекватно оценить готовность сотрудника к предлагаемым действиям администрации.

Выводы

Управление персоналом (привлечение, использование, развитие и т.д.) требует постоянных расходов работодателя на каждом этапе хозяйственной деятельности. Необходимо непрерывно

координировать субъекты управления, которые участвуют в принятии решений о направлениях и величине затрат на персонал предприятия.

На данный момент сложилась ситуация, что мероприятия, связанные с оптимизацией расходов на персонал, планируются без соответствующего экономического обоснования. Основные причины этого следующие:

- у работодателя и управленческого аппарата отсутствует систематизированное представление о механизме управления расходами на персонал;

- «управление персоналом» и «управление расходами на персонал» считаются однозначными: в практике управления персоналом современной промышленной компании управление затратами на персонал не выделяется как самостоятельная функция управления персоналом;

- не уделяется должное внимание специфике затрат на персонал, которые рассматриваются в контексте совокупных затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг;

- структурные подразделения и должностные лица, принимающие решения о величине и направлениях затрат на персонал в организации, не готовы объединить характеристики процесса управления затратами на персонал в единую систему.

Однако для каждой развивающейся организации одной из основных задач управления персоналом должно быть исследование уровня и структуры расходов на персонал, учет и измерения факторов, которые обуславливают эффективность работы кадрового состава. Финансовые вложения в персонал стоит рассматривать как инвестиции, которые повышают ценность человеческого капитала.

Библиографический список

1. Алексеева Г.И. Бухгалтерский финансовый учет. расчеты по оплате труда. учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Г.И. Алексеева. – Люберцы: Юрайт, 2019. – 214-216 с.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. – Стратегический менеджмент: учебник. – М.:Инфра-М, 2016.- 237-240 с.
3. Басовский Л.Е. Экономический анализ: комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: Кнорус, 2018. – 275 с.
4. Бескровная Н., Герчиков В. Управление человеческими ресурсами в российском малом бизнесе [текст] // ЭКО. – 2018. -№ 9. -с. 140.

5. Браславцев М.Е. Математическое моделирование экономических процессов в сельском хозяйстве. – М.: Колос. – 2018.-589 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления человеческими ресурсами [текст]: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с
7. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: финансы и статистика, 2016. – 356-359 с.
8. Крутякова Т.Л. Бухгалтерский и налоговый учет. – М.: АйСи Групп, 2018 г. – 144с.
9. Петров А.М.– Учет и анализ. Учебник. – М.: Инфра-М, 2019 – 255 с.