

HUMANITARIAN SCIENCES

Sharapova V., Sharapova N.

OPTIMIZATION OF PERSONNEL COSTS

Sharapova Valentina, Russian Federation, Ural State Agricultural University, Doctor of Economics, Professor

Sharapova Natalia, Ural State University of Economics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Abstract

Staff costs play a crucial role in the structure of modern enterprise costs. On the other hand, they are increasingly being considered as an investment, bringing out for a long period of time. Thus, performance management, or optimization, staff costs can have a significant impact on the result of the economic activity of the enterprise as a whole.

Keywords: the effectiveness of staff costs, wages, cost management, reducing personnel costs.

Управление затратами является одной из составляющих эффективного менеджмента. В кадровом менеджменте – это поиск путей по оптимизации затрат на персонал.

Актуальность темы исследования заключена в том, что затраты на персонал являются существенным элементом структуры себестоимости: будь это предприятие сферы производства или услуг. Поэтому оптимизация затрат на персонал выступает одним из главных факторов снижения (роста) общих затрат предприятия и конкурентоспособности в целом.

С одной стороны, затраты на персонал отражают основную часть затрат в структуре издержек современных предприятий. С другой стороны, такие расходы можно рассматривать, как инвестиции, которые смогут приносить

прибыль и давать отдачу в течение достаточно длительного периода времени. Отсюда следует что, управление эффективностью затрат на персонал, направлено на повышение результатов от финансово-хозяйственной деятельности.

Затраты на персонал можно выразить интегральным показателем, включающим всю совокупность расходов, связанных с привлечением персонала, вознаграждением за труд, стимулированием, а также решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Таблица 1 –Различные трактовки понятия «оптимизация затрат на персонал»

Автор	Определение понятия
Терентьева Т.	- задача непростая: помимо оптимизации косвенных расходов, следует работать над повышением мотивации и лояльности сотрудников. [1]
Весин В. Р.	- это не сокращение численности, это пути повышения эффективности и увеличения результативности, а так же предотвращение нерациональных задач. [2]
Малыгин М.	- это достижения такого баланса между статьями расходов на персонал и рыночной ситуацией, который позволит предприятию функционировать наиболее эффективно с учетом стратегии развития. [3]
Уильям Петти	Это цена труда, а ее величина - необходимый для существования работника минимум средств
П. Самуэльсон	Люди за определенную цену«сдают свои услуги в аренду», а заработная плата является формой дохода, ценой одного из факторов производства

Как видно из приведённых определений оптимизации затрат на персонал, данная функция в управлении персоналом

направлена на увеличение эффективности затрат на персонал и общих результатов компании. Оптимизация может рассматриваться не только как снижение затрат на персонал, но и как увеличение, если данное будет способствовать повышению результативности.

В период неопределенности первоочередными становятся действия по оптимизации затрат, в том числе и затрат на персонал.

Слово "сокращение" больше говорит о болезни, стагнации. С точки зрения будущего предприятий точнее было бы говорить "оптимизация", "перегруппировка". Уменьшение себестоимости продукции за счет сокращения ФОТ или расходов на обучение не всегда оптимально, в сфере услуг каждый сотрудник производит конечный продукт-услугу, сокращение сотрудников автоматически означает сокращение количества, а иногда и снижение качества услуг. Прежде чем начать "резать" своих сотрудников, менеджмент должен четко понимать, что хочется получить в результате и какими еще способами это достижимо. Взвесив все с точки зрения "компания через год" и не найдя других вариантов решения, можно браться за сокращения.

Для начала надо определить, что относится к затратам на персонал помимо фонда оплаты труда.

Важно выяснить структуру затрат: в каких пропорциях распределяется зарплата и социальный пакет, льготы и нематериальная мотивация. Это необходимо сделать для поиска резервов, статьи бюджета, по которой возможна оптимизация затрат. [4]

Основная цель оптимизации затрат на персонал – это повышение эффективности.

При корректировании управленческих схем и уменьшении затрат на персонал важно не перегнуть палку, чтобы не потерять ключевых специалистов. Поэтому, помимо финансовых показателей, отражающих эффективность управления затратами на персонал, следует использовать «мягкие показатели» (такие, как «управление лояльностью, вовлеченностью персонала»). [5]

Можно выделить основные задачи оптимизации затрат на персонал:

1 Сокращение хозяйственных расходов. Экономия расходов на персонал – до 30%. Осуществляется за счет, например, организации мобильных рабочих мест, введения посменного графика работы, отказа от лишнего сервиса

(ограничение доступа к интернет - трафику и междугородней связи).

2 Оптимизация организационной структуры. Экономия - 40%. Предполагает сокращение лишних должностей, избавление от дублирования функций, упразднение тех видов деятельности, которые не создают добавленной стоимости. Сюда же относится метод выведения персонала за штат (аутсорсинг).

3 Изменение системы оплаты труда. Экономия - 20-30%. Зависимость дохода сотрудника от результатов работы должна стать максимальной. Начать стоит с увеличения переменной части доходов (и уменьшения фиксированной части).

4 Тщательный отбор персонала. Экономия - 20%. Экономить можно за счет повышения эффективности труда - для этого нужны высокопрофессиональные кадры. [5]

Для принятия решения об оптимизации затрат на персонал следует изучить такие показатели как:

1) какова доля затрат на персонал в объеме реализации продукции, работ, услуг, которая покажет, какая часть валовой прибыли организации расходуется на персонал;

2) проанализировать затраты на одного сотрудника;

3) проанализировать затраты на один производительный час, которые покажут, в какую сумму организации обходится один час производительного труда в среднем, относительно расходов на персонал. [6]

Анализируются затраты на персонал как основные, так и косвенные.

К основным затратам на персонал, относятся те затраты, которые включаются в себестоимость продукции (работ, услуг).

К косвенным затратам, относятся затраты, произведенные из чистой прибыли предприятия.

Для оценки эффективности затрат на предприятии следует проанализировать такие показатели как:

Подбор и отбор персонала:

а) коэффициент выбытия кадров;

в) коэффициент приема кадров;

г) коэффициент постоянства состава.

В России текучесть кадров в производственной сфере в пределах 10% считается нормальной. Уровень текучести может быть выше и составлять чуть более 20%, в активно растущем бизнесе, при массовом найме сотрудников.

Отдельно необходимо рассматривать текучесть для производственных подразделений и менеджерского состава, там период эффективности может длиться годами, и уровень текучести должен быть ниже 5 - 10% [7]

Обучение и развитие персонала. В процессе деятельности может возникнуть необходимость, которая включает в себя и деятельность, по обучению персонала различным знаниям и навыкам, в которых возникла необходимость, для выполнения работ с максимальной отдачей. Многие современные компании создают свои учебные центры для организации обучения персонала. Эффект, который получает фирма от обучения персонала посчитать достаточно сложно. Но, тем не менее, возможно при анализе выделить более простые показатели, например, такие: стоимость обучения на одного специалиста компании, стоимость организации обучения.

Накопленные, при анализе статистические данные внутри компании, в дальнейшем можно использовать для создания прогнозных данных по затратам на статью затрат по обучению персонала внутри фирмы, и анализировать полученные данные в разрезе затрат на обучение на одного работника. Разнообразие издержек будет колебаться в зависимости от специфики работы предприятия.

д) Средние затраты на отдельные кадровые функции в расчете на одного работника;

Данные показатели дают представление о средствах, которые организация тратит на наем, обучение, оценку одного работника. [8, 406-408]

Оценка деятельности персонала Процесс, при котором возможно эффективно оценивать результаты работы персонала, формировать кадровый резерв, оптимально распределять фонд оплаты труда и материального вознаграждения. Для того чтобы определить рентабельность любого вида потребуются лишь данные о прибыли и расходах. Фактически речь идет о коэффициенте, показывающем, сколько прибыли получено на одну затраченную единицу. Поскольку весь бизнес строится именно для получения прибыли, то в грамотных компаниях к подсчету этого коэффициента подходят со всей серьезностью. [9]

Эффективность позволяет сопоставить затраты с результатами деятельности. Повышение эффективности позволяет сделать вывод – при меньших затратах возможность получить лучшие результаты [10].

е) Одним из наиболее важных показателей эффективности деятельности персонала выступает производительность труда. Рентабельность же является обобщающим показателем, который помогает оценить эффективность работы в целом всего предприятия. С помощью рентабельности проводят соотношение полученной прибыли с издержками производства.

ж) Рассчитывая рентабельность персонала выводится соотношение, между чистой прибылью, которую получит предприятие, и среднесписочной численностью рабочего персонала, т.е. средней численностью, рассчитанной за какой-то определённый промежуток времени. Поэтому так важно предприятию соблюдать соотношение численности персонала для получения максимальной прибыли при сохранении затрат фирмы на персонал, и результаты его социально – экономической деятельности.

Особую значимость для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии имеет такой показатель, как рентабельность персонала. Которая показывает эффективность работы всего коллектива, а также позволит предприятию вести учет и контроль затрат на всех сотрудников и в том числе рабочих, увязывая затраты с полученной прибылью. Для экономии затрат на персонал, пользуются оптимизацией численности персонала.

Регулировать получение прибыли можно двумя путями:

- 1) повышать прибыль,
- 2) уменьшать затраты.

Очевидно, рентабельность персонала в условиях высоко конкурентного рынка при продаже качественной и востребованной продукции относится ко второй категории оптимизации бизнеса.

Чтобы уменьшить затраты на персонал необходимо прежде всего, выявить основные потоки, приводящие к утечке денежных средств. Касательно персонала - это отчисления в фонд оплаты труда, отчисления в социальные фонды, расходы на спецодежду, социальные пакеты и прочие [11].

Если анализ рентабельности персонала отчетливо показывает низкую эффективность работы, то необходимо проводить оптимизацию его численности. В ходе этого процесса снижаются все без исключения издержки. Таким образом, проблема рентабельности персонала очень важна для предприятия.

Изучение, в виде анализа и оценки данных показателей позволяет узнать, насколько эффективно функционирует предприятие. Рассматривая в предприятии управление персоналом как процесс, который способен обеспечить приносящую доход, деятельность фирмы, возможно выделить следующие основные направления:

- а) Подбор и отбор
- б) Обучение и развитие
- в) Стимулирование и мотивация труда персонала
- с) Оценка деятельности

Немаловажным в работе кадровой службы предприятия является обучение и повышение квалификации персонала, с последующей аттестацией персонала по уровню квалификации [12].

Для оценки эффективности затрат на персонал, стоит рассмотреть и проанализировать их в разрезе затрат основных и косвенных, то есть тех статей затрат на персонал которые входят в себестоимость и чистую прибыль.

Затраты, которые связаны с изготовлением определенного вида продукции относятся к прямым расходам. Такие затраты могут быть включены в себестоимость выпуска продукции, работ, услуг. К таким затратам относятся: стоимость сырья и основных материалов; стоимость покупных изделий и полуфабрикатов; затраты на топливо и электроэнергию, используемые при производстве; оплата труда основных рабочих; амортизация оборудования, которое используется в этом процессе. К косвенным расходам относят затраты, связанные с изготовлением продукции, которые напрямую нельзя отнести к конкретному виду работ [13].

Оптимизация может рассматриваться не только как снижение затрат на персонал, но и как увеличение, если данное будет способствовать повышению результативности.

Основная цель оптимизации затрат на персонал – это повышение эффективности. При корректировании управленческих схем и уменьшении затрат на персонал важно не перегнуть палку, чтобы не потерять ключевых специалистов. Поэтому, помимо финансовых показателей, отражающих эффективность управления затратами на персонал, следует использовать «мягкие показатели» (такие, как «управление лояльностью, вовлеченностью персонала»).

Для уравнивания затрат на персонал, ответственным лицам по планированию затрат следует более плотно заняться составлением бюджета на затраты по

персоналу, а так же постоянно анализировать и оценивать выполняемость бюджета.

References:

- [1] Terentyev TI HR - Community and publications. The article "To optimize costs, maintain a loyal staff" [Electronic resource] <http://hr-portal.ru/article/optimizirovat-zatraty-sohranit-loyalnyy-personal>;
- [2] Vesnin VR "Personnel Management. Theory and Practice" [Text] – 2012;
- [3] M. Malygin ARBIR. EN article "The first dismissal" [text], January 2015
- [4] Business world. The article "An algorithm to optimize costs while reducing personnel" [Electronic resource] <http://delovoymir.biz/2014/06/10/algoritm-optimizacii-rashodov-pri-sokraschenii-personala.html>
- [5] Aktion. The article "Staff costs 5 proven approaches to optimization" [Electronic resource] <http://www.gd.ru/articles/3368-rashody-na-personal>
- [6] HR - Community and publications. The article "To optimize costs, maintain a loyal staff" [Electronic resource] <http://hr-portal.ru/article/optimizirovat-zatraty-sohranit-loyalnyy-personal>
- [7] The center of legal services, "What is the rate of staff turnover?» <Http://legalru.ru/document.php?id=37021>
- [8] Maslov VM "HR Management" [text], 2011 - 488 p. (Chapter 12, pp. 406-408)
- [9] How to increase the profitability of the personnel »FB.ru: <http://fb.ru/article/4538/kak-povyisit-rentabelnost-personala>
- [10] Semin AN, Sharapova NV Salary - the main factor fixability Young Professionals // Economics of agricultural and processing enterprises number 10, 2014, pp 35-38;
- [11] Registration and order of realization of social guarantees Sharapova VM Chekunov IV, Tula OA // Economics and Management in the XXI century: trends. 2015. № 24. С. 71-75.
- [12] The monitoring system of adaptation of the personnel // Sharapova VM Sharapov JV, Yuchenkova KS Economics and modern management theory and practice. 2016. № 59. S. 97-102.
- [13] Small forms of management: theory and practice questions. Semin AN, Mingalev VD Tveritinov GV Mikhailyuk ON, IA Grebenshchikov, Maltsev NV, Aglotkova SV, Tresckow EA Sulimin In .In., Tsarev S., Al Freyhath Faek AH, VM Sharapova,

Science and Technology #2 2016

Sharapova NV, Zausov NE, Batyrshina ER / Ekaterinburg, 2012.
492s.