

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

В статье рассматриваются возможности использования методов нормирования труда при текущем и стратегическом планировании для целей повышения эффективности управленческих решений. Определена взаимосвязь нормативных трудовых показателей с видами затрат на персонал для выявления ожидаемых положительных результатов в отношении экономической и социальной политики руководства организаций.

Ключевые слова: нормирование труда, затраты на персонал, человеческий капитал, стратегическое планирование, социальная эффективность, оптимизация затрат.

Проблемы оптимизации затрат на персонал являются одними из наиболее актуальных как для управленческих целей, так и для всего комплекса финансово-хозяйственной деятельности организаций. Они затрагивают одновременно интересы трех сторон: работодателей, работников и государства. Основное противоречие заключается в том, что добиваясь максимального снижения издержек, работодатели зачастую нарушают трудовое законодательство и социальные права работников. При этом государство, с одной стороны, заинтересовано в прибыльности предприятий, влияющей на налогооблагаемую базу с другой стороны, в социальной стабильности и возможностях долгосрочного планирования социально-экономических показателей. В результате влияния совокупности указанных аспектов, решение проблемы не должно заключаться только в получении экономического эффекта, но требует и социальной эффективности.

Также следует учитывать долгосрочный характер принимаемых в отношении затрат

на персонал управленческих решений, оказывающих влияние на будущие экономические выгоды, на стабильность функционирования организации, на способность адаптироваться к влиянию факторов внешней среды, на повышение жизненного уровня работников и их самореализацию в долгосрочном периоде.

Среди основных направлений повышения экономической и социальной эффективности, которые достигаются благодаря оптимизации текущих и стратегических затрат на персонал организации, можно выделить следующие (табл. 1):

Учитывая, что многообразие управленческих подходов и методов решения задач, связанных с кадровым обеспечением и формированием фондов оплаты труда, носят комплексный характер и затрагивают трехсторонние интересы, целесообразно отметить следующую терминологическую особенность. Используемое в экономической литературе понятие «сокращение затрат (издержек, расходов)» применительно к расходам на персонал не является вполне корректным, а более относится к материальным затратам.

Традиционно административно-управленческий аппарат действует по следующей логической цепочке: сокращение

¹ Синянская Елена Рудольфовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, анализа и экономики труда Института Высшая школа экономики и менеджмента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: sin-er@mail.ru.

численности – экономия на заработной плате и отчислениях в социальные фонды – отсутствие дополнительных затрат на содержание рабочих мест и охрану труда – рост прибыли. Но при этом достигается только единомоментная экономия, нанося серьезный ущерб или негативные социальные последствия в будущем. Например, снижение качества продукции и услуг, текучесть кадров, дополнительные затраты на набор и адаптацию новых работников, привлечение трудовых мигрантов, низкая квалификация кадров, возможные затраты на компенсации ущерба здоровью и материальные потери из-за некавалифицированного обращения с оборудованием и др.

На наш взгляд, в данном случае необходимо говорить не о «сокращении» затрат, а об их «оптимизации» для целей сочетания интересов работников и работодателей. Оптимальность тесно связана со стратегическим планированием, т. к., помимо анализа внутренних возможностей организации, учитывается потенциальное влияние таких внешних факторов, как состояние рынка труда, общая социально-экономическая и конкурентная ситуация в стране или реги-

оне, уровень качества жизни, налоговая политика [1].

Немаловажную роль среди этих факторов играет инвестирование в человеческий капитал – знания, опыт и физическое состояние работников, приносящие будущие доходы [2]. Инвестирование осуществляется как на корпоративном уровне, так и связано с общекультурным, профессиональным, социально активным развитием населения. Формирование человеческого капитала сопровождается рядом упущенных выгод в настоящем, например, затратами на набор, обучение, улучшение условий труда, разработкой и внедрением форм и систем оплаты и нормирования труда. Помимо этого, могут возникать косвенные потери, связанные с низкой производительностью труда вновь принятых, отвлечением от основной деятельности работников, которые их обучают или инструктируют, простой во время поиска замены уволившимся. За последние годы все острее встает вопрос несоответствия компетенций работников и предъявляемых к ним требований, что многократно увеличивает косвенные потери и негативно влияет на мотивацию труда.

Под оптимизацией затрат понимается поддержание рационального численно-квал-

Таблица 1
Направления повышения экономической и социальной эффективности управления за счет оптимизации затрат на персонал

	Экономическая эффективность	Социальная эффективность
Интересы работодателей	Рациональное соотношение затрат и результатов, рост производительности труда, адаптация к внешним условиям, стабильность функционирования в течение длительного периода	Формирование и развитие корпоративного человеческого капитала, снижение конфликтности
Интересы работников	Повышение жизненного уровня работников и их семей	Реализация индивидуального человеческого капитала, социальные гарантии и безопасность, рост трудового потенциала
Интересы государства	Налоговые поступления, развитие инновационных процессов в производстве и управлении	Создание новых рабочих мест, стабилизация рынка труда и системы социального обеспечения

лификационного состава, формирование «справедливых правил» расчета фондов оплаты труда и необходимость введения определенного круга дополнительных расходов, которые в совокупности позволят снизить экономические издержки организации, обеспечивая при этом достойный жизненный уровень работников, развить индивидуальный и корпоративный человеческий капитал.

К направлениям оптимизации затрат на персонал можно отнести [3]:

- регулирование кадровой политики в комплексе с анализом состояния рынка труда и потребностей организации;
- объективное планирование рабочих мест для новых и поддержание рациональных условий на рабочих местах для действующих организаций (включая соответствие требованиям санитарных норм, внутренние логистические связи между подразделениями, безопасность для здоровья и т. п.);
- совершенствование системы мотивации и стимулирования труда;
- внедрение комплексной системы перманентного повышения квалификации работников во взаимосвязи с техническими, технологическим и управленческим инновациями;
- совершенствование нормирования и регламентации труда.

Среди этих направлений нормирование труда во многих организациях исключается из методов управления как «пережиток плановой экономики», а у рабочих ассоциируется с ужесточением трудовой дисциплины и административным давлением. Однако на современном этапе происходит возврат к основным положениям нормирования, так как именно оно обеспечивает комплексную оценку возможностей организации по оптимизации затрат на персонал. Ни одно из указанных выше направлений не может осуществляться без

знания о потребности в численности, рациональности кооперации и разделения труда, соответствия фактически выплачиваемой заработной платы и вклада работника в конечный финансовый результат. Элементы и методы советской системы нормирования, адаптированные к рыночным условиям, дают возможность существенно повысить эффективность менеджмента и аргументировано обосновать формы оплаты и стимулирования труда.

В табл. 2 отражена взаимосвязь текущих и перспективных затрат на персонал с направлениями нормирования труда, по результатам которой ожидается повышение эффективности управленческих решений.

Одним из недостатков предыдущих систем нормирования труда, помимо идеологизации и заформализованности, было то, что нормы часто носили унифицированный характер по отраслям или наименованиям профессий и не учитывали реалий предприятия. Поэтому после расчета норм в «идеальных» условиях, т. е. при наличии всех необходимых ресурсов и связей между технологическим и трудовым процессом, необходимо вносить поправки в зависимости от фактических условий деятельности организации.

Планируемые показатели в последующем требуют корректировки по результатам анализа выполнения уровня норм и причин выявленных отклонений.

Схему взаимосвязи планирования затрат на персонал с нормированием труда можно представить в виде следующей последовательности плано-аналитических действий:

Первый этап: стратегическое планирование рабочих мест. Он включает в себя:

- определение численного состава работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, разработка должностных инструкций;
- установление технологической и логистической взаимосвязи между подразделениями;

Таблица 2

Взаимосвязь нормативных трудовых показателей с видами затрат на персонал

Виды затрат на персонал	Направления нормирования труда	Ожидаемый результат для целей анализа и повышения эффективности управления
1	2	3
Прямая заработная плата и премии непосредственных исполнителей работ и вспомогательного персонала	Установление индивидуальных норм времени и выработки	Четкая наглядность и сопоставимость произведенной работы и расходов на оплату труда
	Коллективные нормы времени и комплексные сдельные расценки	Оптимизация разделения и кооперации труда, выявление резервов сокращения лишней численности за счет перераспределения функций
Заработная плата административно-управленческого аппарата и других категорий, включаемая в косвенные расходы	Регулирование численно-квалификационного состава за счет регламентации труда руководителей и служащих	Установление единой системы обоснования и взаимосвязи окладов и премий с коллективными результатами. Повышение ответственности руководящих работников за последствия принимаемых решений
Затраты на набор персонала, профессиональное обучение и повышение квалификации	Расчет необходимой численности во взаимосвязи с реальными технико-технологическими и организационными условиями организации	Оптимальное планирование рабочих мест и квалификационных требований, предъявляемых персоналу
Расходы на спецодежду, технику безопасности, обеспечение необходимой оснасткой, документацией и т. п.	Привязка норм к оптимальным условиям труда	Создание обоснований для включения данных расходов в себестоимость и налогооблагаемую базу. Поиск резервов для достижения достойных условий труда для работников
Затраты на перемещение работников, командировки, внутрипроизводственная мобильность	Привязка норм к необходимости четкого взаимодействия между подразделениями и внешними партнерами	Установление логистических связей и контроль за ними для снижения непроизводительных затрат на перемещения
Социальные выплаты (включая законодательно гарантированные и дополнительные по инициативе организации)	Закрепление системы нормирования и правил внутреннего распорядка в коллективных договорах	Юридическое обоснование соблюдения социальных гарантий со стороны работодателей, повышение имиджа фирмы для работников. Снижение конфликтности
Затраты на нормировщиков как часть персонала и их организационно-техническое обеспечение	Выявление периодичности проведения и анализа качества норм и их корректировки	Обоснование данных затрат в себестоимости. Мониторинг выполнения управленческих решений
Дополнительные факторы, учитываемые при долгосрочном планировании (по инвестиционному принципу)	Необходимость и периодичность обновления персонала либо стабилизации кадров, сезонность работ	
	Способность персонала адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности и переобучению	
	Способность работников к инновационной деятельности, профессиональная и организаторская компетентность руководящих работников	

1	2	3
Текущие упущенные выгоды, которые компенсируются в будущие периоды	Снижение производительности труда при замене или увольнении работников, затраты на переобучение работников, отвлекаемых на этот период от основной деятельности	
	Расходы на первоначальное проведение самого нормирования и на замеры, связанные с обеспечением безопасных условий труда	
	Объемы социальной поддержки для закрепления кадров и укрепления имиджа организации. Потери, связанные с изменениями трудового, налогового, пенсионного и социального законодательства	
	Расходы на формирование и закрепление в трудовых договорах систем оплаты и стимулирования труда	

- организационное и техническое обеспечение рабочих мест;
- создание благоприятных условий труда и соблюдение техники безопасности;
- разработку системы социального обеспечения сотрудников и определение вариантов юридического оформления трудовых отношений [4].

По всем позициями делаются расчеты на долгосрочную перспективу. Для этого устанавливаются структура и стоимостное выражение расходов на персонал через расчет норм трудозатрат при наиболее рациональном сочетании технологических, ресурсных и финансовых факторов. К данным факторам можно отнести: передовые технологии и оборудование; ритмичное обеспечение материальными ресурсами; обеспеченность трудовыми ресурсами необходимого количества и квалификации; компетентность управленческого персонала; относительная независимость от негативного влияния внешних факторов; комфортные и безопасные условия труда и т. п.

Второй этап: внесение поправок, обусловленных условиями реального функционирования организации (необходимость дополнительных затрат по устранению недостатков или пересчет норм). Причинами для корректировок могут являться:

- несоответствие целей деятельности организации и компетенции имею-

щихся работников, включая управленческий персонал;

- несовершенство или несбалансированность материально-технического обеспечения на рабочих местах;
- несоблюдение требований по охране труда;
- внутренняя конфликтность в трудовых коллективах;
- нестабильное финансово-экономическое положение организации в целом.

Третий этап: планирование затрат на персонал по откорректированным показателям на краткосрочную перспективу. В том числе:

- оплата труда и материальное стимулирование как результат выполнения норм времени;
- расходы на набор и обучение персонала, технику безопасности, выплаты социального характера и другие расходы исходя из норм численности.

Как уже отмечалось выше, создание единой системы расчета, мониторинга и анализа норм трудовых затрат позволяет в комплексе осуществлять оптимизацию расходов за счет установления единых критериев определения как прямых, так и косвенных расходов на персонал, в первую очередь необходимой численности работников каждой категории.

Таким образом, оценивая наличие или отсутствие указанных нормообразующих факторов и степень их влияния на количественные и качественные показатели расхо-

дов на персонал, представляется возможным установление определенных критериев для анализа и повышения эффективности системы текущего и стратегического управления.

Список использованных источников

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб: Питер, 2008. 554 с.
2. Беккер Г. Человеческое поведение. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 670 с.
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. М.: КноРус 2012. 368 с.
4. Одегов Ю.Г., Котова Л.Р., Абдурахманов К.Х. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752 с.
5. Гурбан И.А., Крутикова М.А. Состояние образовательного капитала как системообразующий фактор формирования человеческого капитала // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2011. № 4.
6. Платонова Н.А. Особенности аттестации персонала в условиях антикризисного управления // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2011. № 5.
7. Синянская Е.Р. Стратегическое нормирование как инструмент совершенствования стратегического планирования деятельности организации // Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление. 2010. № 5.