

Тема 3. Управление затратами на оплату труда

В 1. Анализ затрат на оплату труда

В 2. Оптимизация затрат на оплату труда

В 3. Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя

В 1. Анализ затрат

Оплата труда включает три главных компонента:

1) основная (базовая) заработная плата — устанавливает меру гарантированных работодателем обязательств по оплате труда работника;

2) доплаты и надбавки, предусмотренные законодательством РФ, а также выплачиваемые работодателем добровольно;

3) стимулирующие выплаты (бонусы, премии), определяемые с учетом индивидуального вклада работника в результаты деятельности подразделения (предприятия) за отчетный период.

При анализе структуры оплаты труда соотношение этих частей рассматривается в динамике.

Эффективность затрат на оплату труда измеряется показателями зарплатоемкости и зарплатоотдачи.

Зарплатоемкость продукции — показатель, отражающий удельный вес заработной платы в выпуске продукции в денежном выражении.

$$З_{EM} = З_{ФОТ} / Q,$$

где $З_{ФОТ}$ — затраты на оплату труда с учетом всех отчислений в фонды;

Q — выпуск продукции в денежном выражении (себестоимость продукции).

Таким образом, зарплатоемкость показывает, сколько денежных средств, потраченных на оплату труда, приходится на 1 рубль выпуска продукции.

Другое представление формулы зарплатоемкости позволяет разделить ее на факторы:

$$Z_{EM} = Z_{ФОТ} / P \times P / Q ,$$

где P — среднесписочное число работников на предприятии за анализируемый период (среднеарифметическое от суммы числа работников на начало и на конец периода).

Первая часть формулы — $Z_{ФОТ} / P$ — это средняя заработная плата на предприятии. Вторая часть — P / Q — отражает трудоемкость производства, т.е. показывает, сколько единиц труда приходится на 1 рубль выпускаемой продукции.

Очевидно, что для снижения зарплатоемкости продукции предприятия должны или снижать трудоемкость, или уменьшать средние затраты на персонал. Так как в условиях инфляции, растущих отчислений в фонды и дефицита квалифицированной рабочей силы снижать затраты на персонал практически невозможно, следует снижать трудоемкость работ, чего можно добиться путем улучшения организации производства, повышения квалификации и роста производительности труда.

Зарплатоотдачи — обратный зарплатоемкости показатель. С его помощью рассчитывается, какое количество продукции было произведено на 1 рубль затрат на персонал.

$$Z_o = Q / Z_{\text{ФОТ}},$$

Наиболее важным показательным является расчет зарплатоотдачи от выручки или прибыли, так как он позволяет оценить использование персонала более точно.

В 2. Оптимизация затрат на оплату труда

Особое внимание уделяют:

- структуре средств, затрачиваемых на доплаты и компенсационные выплаты, не связанные с результатами и условиями труда — в идеале их не должно быть совсем.
 - выделению не производительных затрат: дублирование функций, частое отвлечение на выполнение непредусмотренных должностными обязанностями заданий, простои из-за нехватки материалов, нужного инструмента или отсутствия заданий, заниженные нормы трудозатрат
 - установление связи между стимулирующими выплатами и результатами труда, при выполнении плана премиальные выплаты оказывают демотивирующее воздействие на работника, поскольку, по сути, выплачиваются за выполнение требований, предусмотренных рабочими обязанностями. *Тем не менее российские компании отводят существенную долю ФОТ на премирование персонала.*
-

Важно подчеркнуть, что цель управления затратами на оплату труда на предприятии состоит не в уменьшении заработка работников, а в оптимальном распределении расходов на оплату труда. Лучшее соотношение между его частями организация должна выбрать самостоятельно с учетом специфики своей деятельности, однако при этом можно ориентироваться на следующие принципы.

- Гарантированная работодателем часть заработка сотрудника должна составлять от 70 до 80% индивидуального ФОТ, куда включаются помимо базовой зарплаты (оклада, тарифной ставки) компенсации за работу во вредных и опасных условиях труда, доплаты предприятия за стаж, секретность и другие постоянные выплаты.

- Выплаты, связанные со сверхурочными работами, работой в выходные и праздничные дни, внутрисменные простои не по вине работника, сокращенное время работы по причинам, связанным с деятельностью предприятия, и т.п. необходимо сокращать до минимально уровня.

- Премияльные вознаграждения должны выплачиваться только за признанные предприятием результаты труда — выполнение особо сложных заданий, рост индивидуальной производительности труда, высокий вклад в успех деятельности организации и т.д.

В 3. Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям работодателя

Социальные льготы не приводят к повышению результатов труда, но оказывают положительное влияние на мотивацию занятости, поэтому даже небольшие компании стараются предложить своим сотрудникам какие-либо преимущества по сравнению с другими организациями, повышая тем самым свою конкурентоспособность на рынке труда. Организации сами выбирают методы и принципы социальной поддержки работников,

Особое внимание уделяют следующим моментам:

- 1) предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;
 - 2) система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам, и каждый сотрудник должен знать, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота;
 - 3) применение социального пакета должно повышать лояльность сотрудников к организации.
-

Тема 4. Управление затратами на обучение и развитие персонала

Поскольку затраты на обучение и развитие персонала составляют значительную долю затрат современных предприятий, их учет, анализ, планирование и оценка эффективности являются важными задачами управления персоналом.

Проблема анализа данных затрат связана с тем, что эти затраты довольно сложно учитывать, определять эффект от обучения в денежном эквиваленте еще сложнее, и кроме того, отдача от обучения нередко может быть получена только в отдаленной перспективе.

Управление затратами на обучение включает решение следующих задач:

- анализ калькуляции затрат на проведение обучающих мероприятий;
 - выявление дополнительных затрат, связанных с реализацией функций обучения и развития системы управления персоналом;
 - оценка экономических результатов обучения и развития;
 - оптимизация затрат на обучение и развитие персонала.
-

Экономическая эффективность затрат на обучение и развитие может быть оценена, например, через следующие показатели:

- соотношение суммарных затрат на обучение персонала и финансовых результатов организации;
 - рост производительности труда после обучения;
 - снижение трудоемкости работ;
 - снижение потерь, связанных с выпуском некачественной продукции (услуг);
 - снижение затрат на компенсацию вреда здоровью работников из-за уменьшения количества случаев травматизма и заболеваемости на производстве;
 - снижение уровня выплат за неотработанное время и др.
-

Оценка данных показателей может быть объективной только при отсутствии выраженного влияния других факторов, например:

- роста сезонного спроса на продукцию (услуги) компании,
 - введения новой системы стимулирования труда,
 - прихода в компанию новых руководителей
 - и т.п.
-

Решения по оптимизации затрат на обучение и развитие персонала принимаются в случаях:

- низкой эффективности мероприятий, когда обусловленные обучением результаты не дают нужного эффекта — показатели труда не улучшаются или повышаются незначительно;

- затраты на обучение признаются высокими для текущей ситуации в организации — нет финансовых возможностей или они ограничены;

- объемы требуемого обучения постоянно высоки из-за необходимости регулярной подготовки работников или высокой внешней динамики персонала и др.
