

РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

оценка, оптимизация,

управление

- Теория и практика управления расходами на персонал
- Методы и инструменты управления расходами
- Эффективность расходов на персонал: пути повышения
- Эффективность деятельности службы управления персоналом организации



Часть 1. Теория и практика управления расходами на персонал

Подходы к оценке расходов на персонал



Бухгалтерский

- Разнесение расходов по статьям бухгалтерского баланса
- Налогообложение: какие затраты на персонал включать в себестоимость продукции?
- Исчисление ФОТ
- Первичка



Управленческий

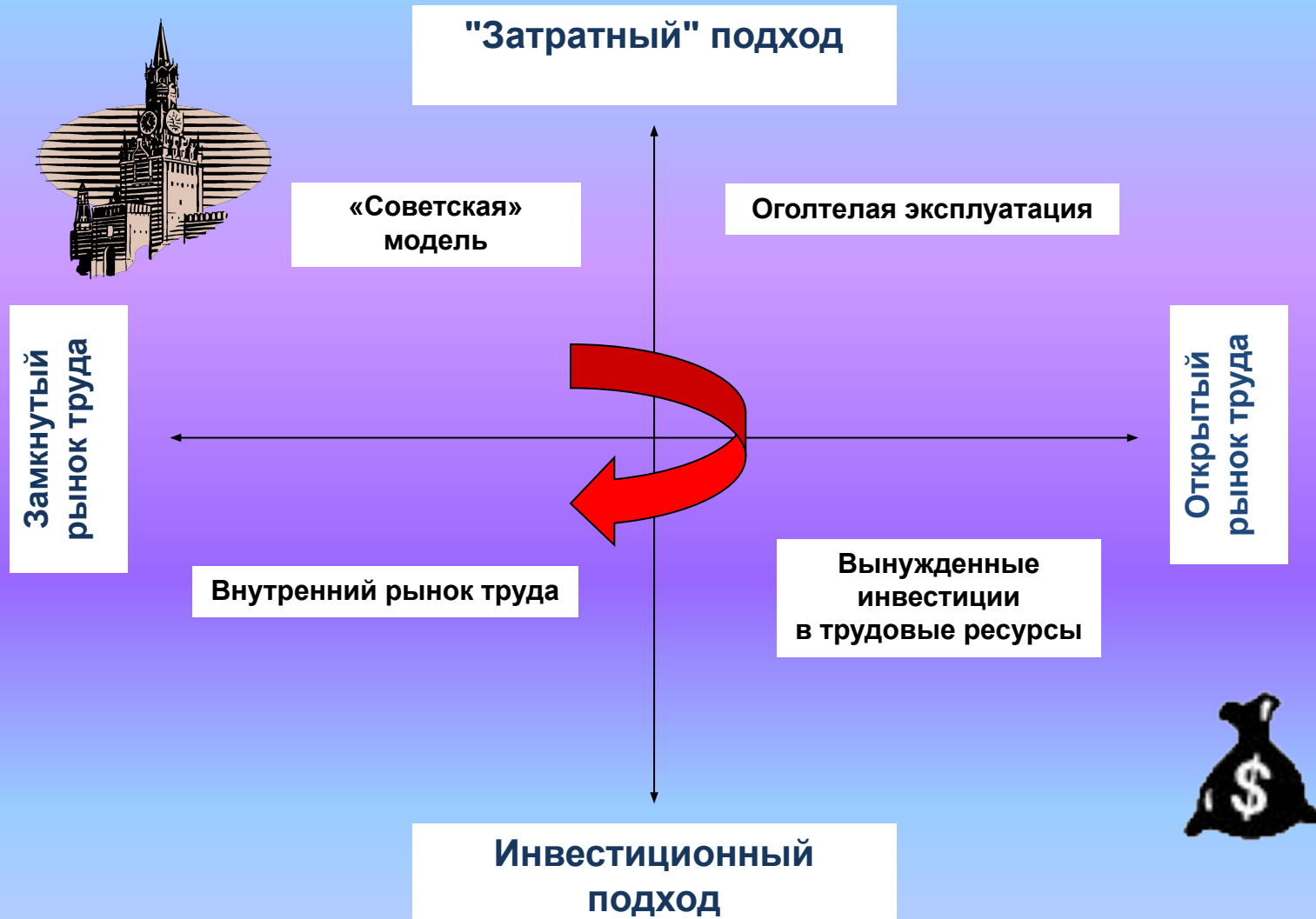
- Соотношение выигрышей и затрат на содержание персонала
- Кадровое планирование
- Оценка потребностей в персонале
- Эффективность затрат на содержание персонала
- Рыночные критерии



Экономический
(финансовый)

- Калькулирование себестоимости
- Дебиторская задолженность
- Кредиторская задолженность
- Финансирование проектов
- Размещение свободных средств

Стратегии управления трудовыми ресурсами



Кадровая политика

Политика экономии затрат

- «Рынок работодателя»
- «Дешёвые» работники и «дорогие» деньги
- Низкие требования к качеству персонала
- Конкуренция за рабочие места
- Экономия затрат на персонал

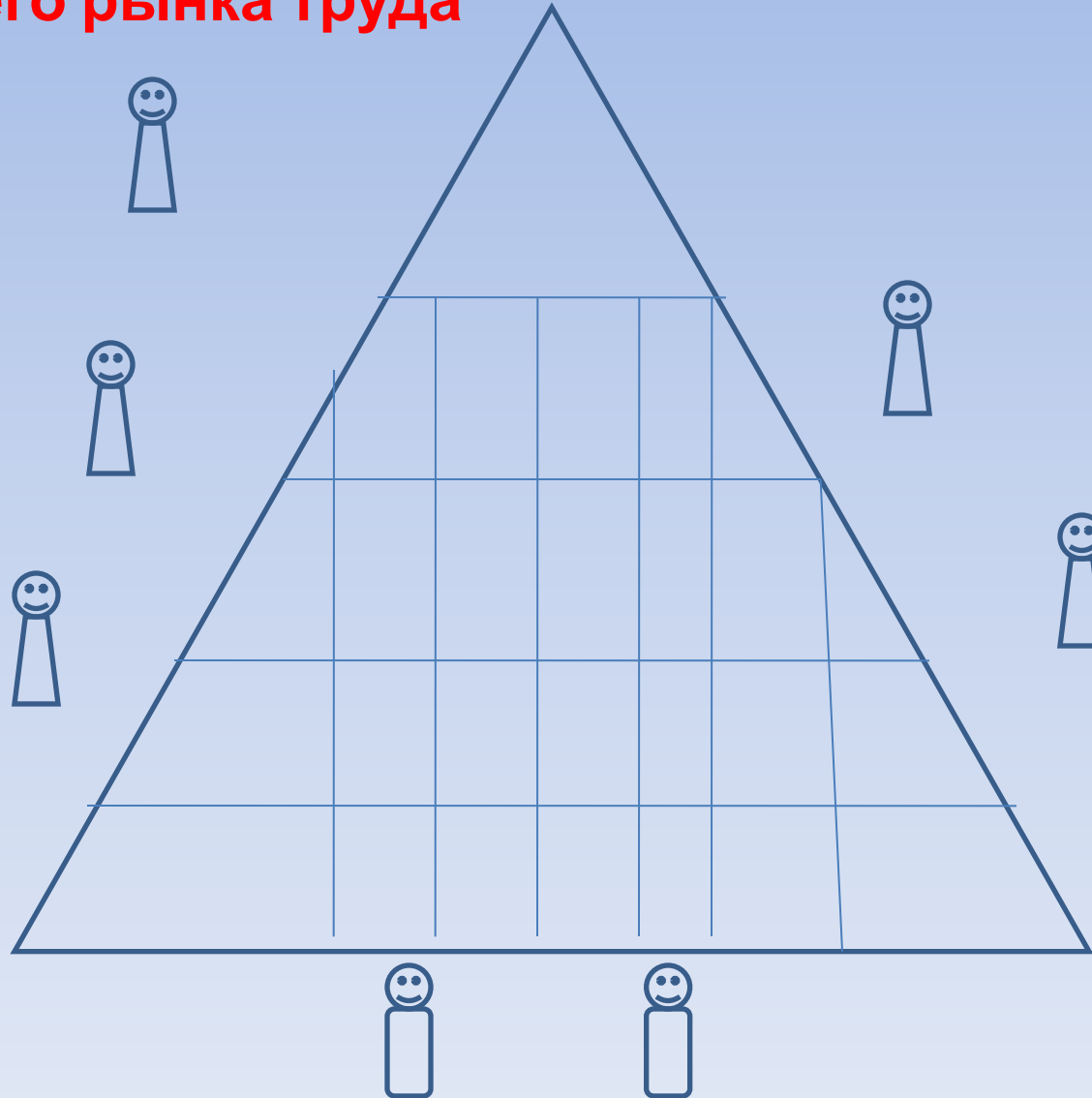


Политика инвестирования в персонал

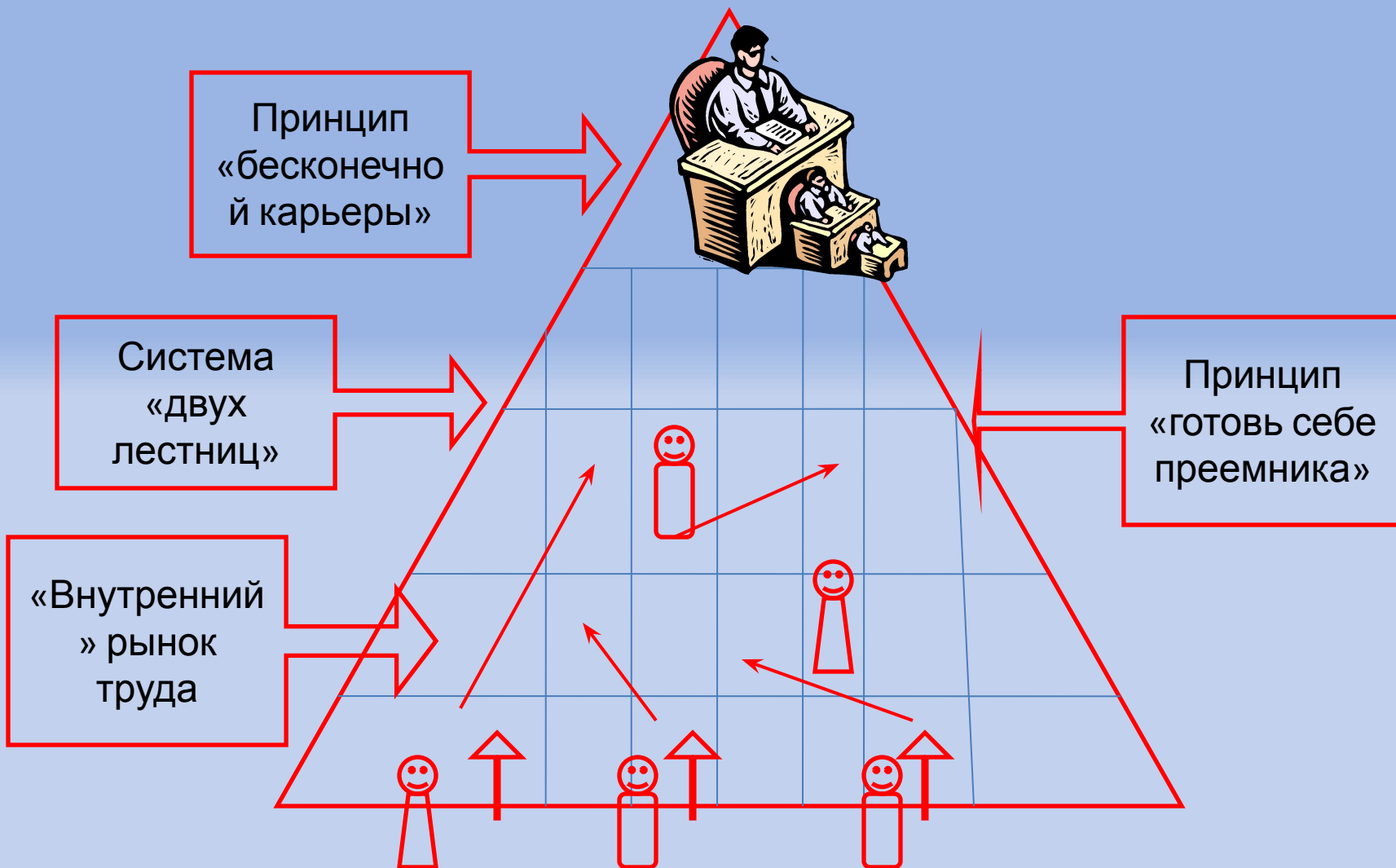
- «Рынок работника»
- «Дорогие» трудовые ресурсы
- Необходимость высокой квалификации
- Конкуренция за персонал
- Вложения в развитие и лояльность персонала

Российская модель

«точечный рекрутмент», пополнение за счёт внешнего рынка труда



Современная международная модель (инвестирование в персонал, внутренний рынок труда)



Факторы, определяющие расходы на персонал

ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ



СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ



План по оптимизации расходов на персонал («дорожная карта»)

Текущая ситуация:
что имеем?

Оценка объёмов и
структуры
расходов

Сетевой план-
график

План по
оптимизации
расходов

Оценка
стоимости
оптимизации
расходов

Целевое состояние:
куда хотим прийти?



Часть 2. Методы и инструменты управления расходами

Российская практика

Издержки работодателя на персонал:

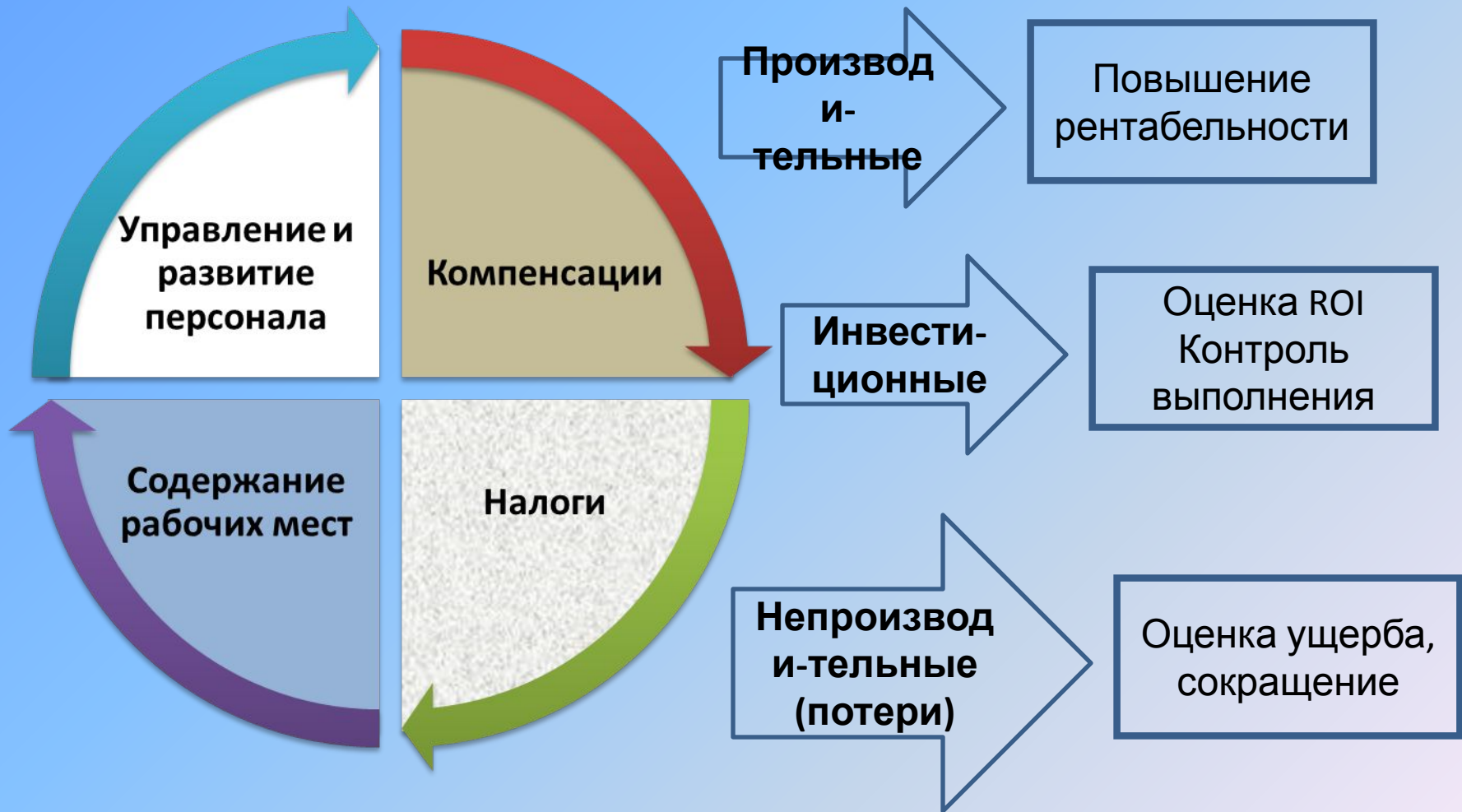
1. Расходы на оплату труда (фонд заработной платы):
 - Оплата за отработанное время.
 - Оплата за не отработанное время.
2. Выплаты социального характера.
3. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.



Международная стандартная классификация стоимости труда,
рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду*

1. Прямая зарплата и оклады
2. Оплата неотработанного времени, выходное пособие, окончательный расчет
3. Премииальные и денежные вознаграждения
4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме
5. Стоимость жилья для рабочих
6. Затраты работодателей на социальное обеспечение
7. Стоимость профессионального обучения
8. Стоимость культурно-бытового обслуживания
9. Стоимость труда, нигде не классифицированная: стоимость транспортировки на работу и с работы, предпринятой работодателем; стоимость рабочей одежды; стоимость восстановления здоровья и другие виды стоимости труда.
10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда

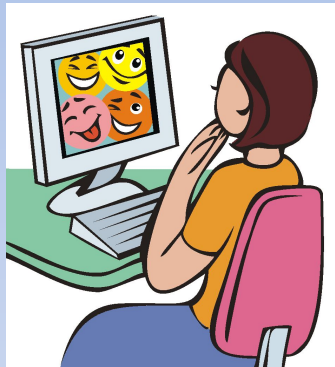
Структура расходов на персонал: оптимизационная модель



Два типа соотношения трудовой функции и рабочего места

ЭФФЕКТИВНОСТЬ...

Трудовая функция – рабочее место



Зависит от компетенции и качеств работника

Рабочее место - трудовая функция



Зависит от **технологии**, квалификации и качеств работника

Компенсационный план и его составляющие

Прямые выплаты

Переменная часть

Премии

Бонусы

Постоянная часть

Оклад (по тарифной сетке)

Персональные надбавки

Возмещение затрат

Социальный пакет

Отпуска, больничные

Страховые гарантии

Товары и услуги

Контроллинг трудовых ресурсов



КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ БЮДЖЕТ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОБРАЗЕЦ)

№	Статьи расходов	Подразделения (бизнес – единицы)				
		А	Б	В	Г	Итого
1.	Фонд оплаты труда					
1.1.	Заработная плата					
1.2.	Дополнительные выплаты					
1.3.	Премии и бонусы					
2.	Социальный пакет					
2.1.	Дотации на питание					
2.2.	Дотации на оплату проезда					
2.3.	Медицинское страхование					
2.4.	Материальная помощь					
3.	Подбор персонала					
3.1.	Оплата кадровых агентств					
3.2.	Объявления в СМИ и Интернет					
4.	Обучение и развитие					
4.1.	Внутрикорпоративное обучение					
4.2.	Тренинги и семинары					
5.	Корпоративные мероприятия					
5.1.	Корпоративные праздники					
5.2.	Конкурсы на лучшего по профессии					
Всего						

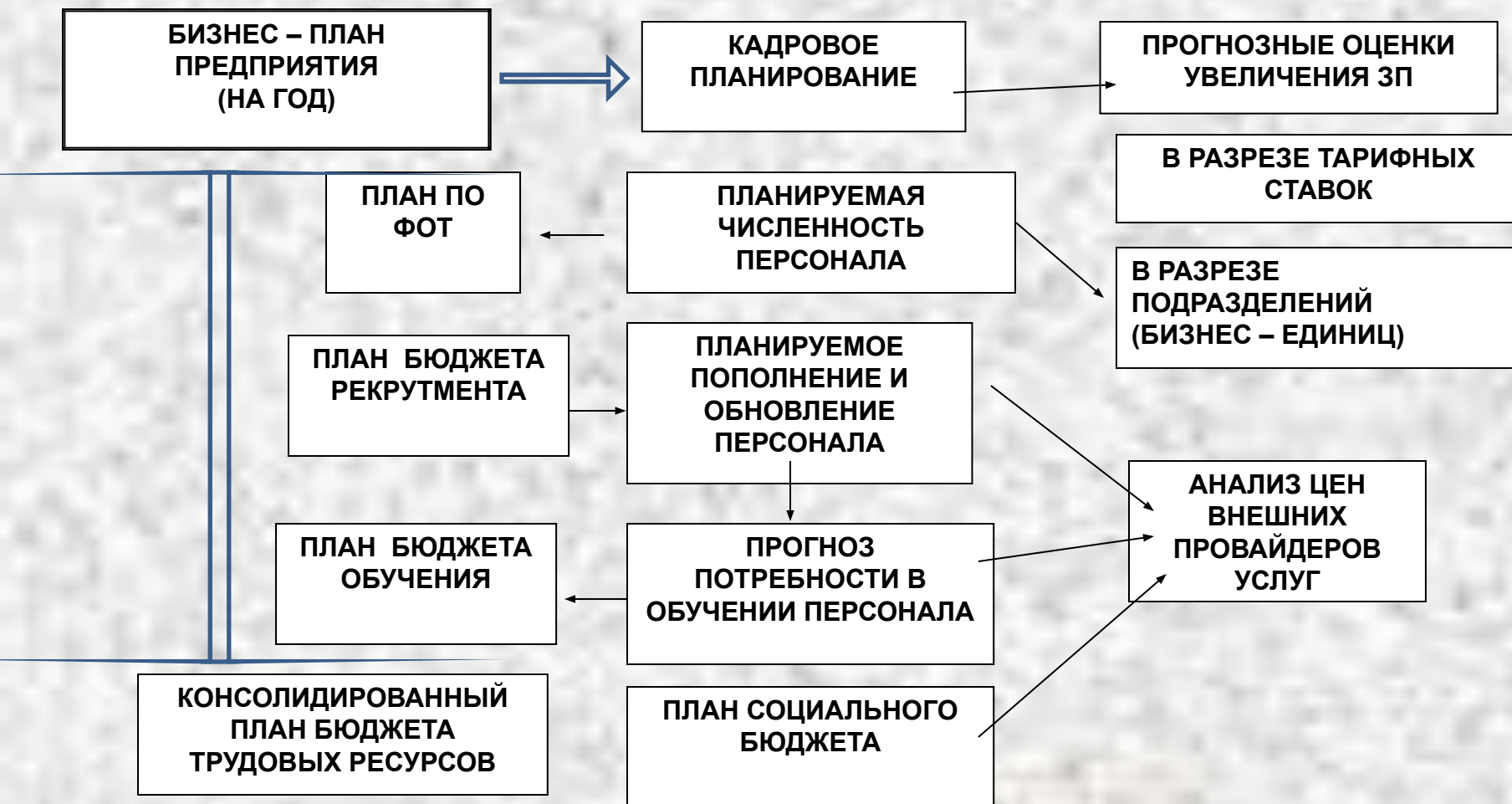
Контроллинг расходов на трудовые ресурсы (управление по отклонениям)

Департамент	Компенсации	Содержание раб. мест	Управление и развитие	Непроизв. расходы	Итого	План	Отклонение от	% От прошл. периода
							плана	
Маркетинг							+20%	0
Коммерческий							+30%	+30%
Производственный							- 40%	- 60%
Финансовый							0	- 5%
ИТОГО								

"ВНУТРЕННИЕ УСЛУГИ" СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (примеры)

Услуга	Потребитель
Формирование вакансии (описание рабочего места, требований к специалисту, размеров и формы оплаты труда)	Заказчик вакансии
Найм нового сотрудника	Заказчик вакансии
Ведение личного дела сотрудника (всей сопроводительной документации)	Общешфирменные
Проведение адаптации и испытания нового сотрудника	Заказчик вакансии
Организация и проведение обучения (повышения квалификации) сотрудника	Заказчик повышения квалификации
Организация и проведение внешнего обучения (тренинги, семинары)	Заказчик обучения
Анализ рынка труда по востребованным специальностям	Высший менеджмент
Кадровый аудит предприятия	Высший менеджмент
Оценка сотрудников	Высший менеджмент заказчики оценки
Кадровое планирование, бюджет трудовых ресурсов	Высший менеджмент, департамент финансов

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ



Часть 3. Эффективность расходов на персонал: пути повышения

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результаты}}{\text{Затраты}}$$

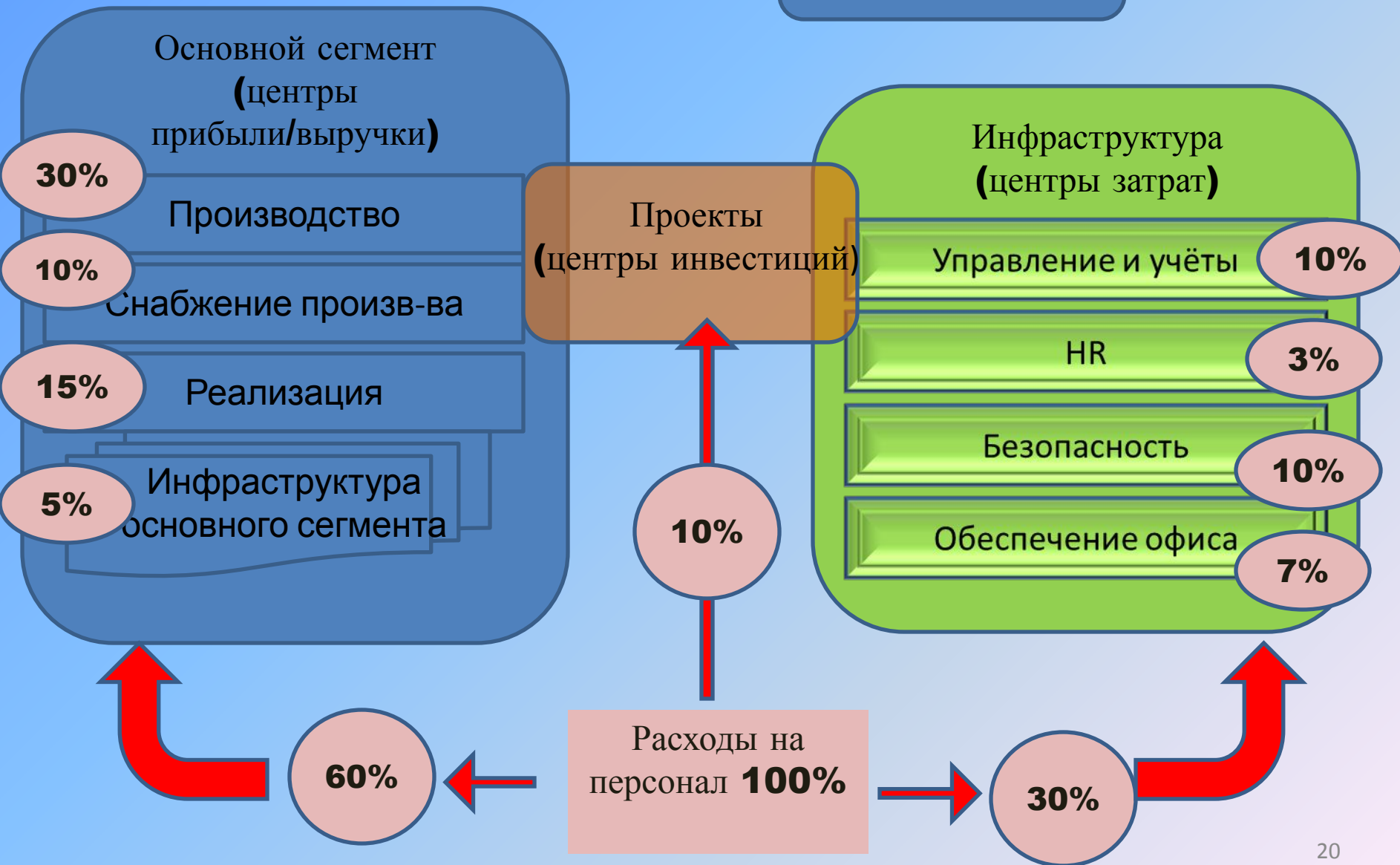
Задачи менеджмента:

- ✓ Рентабельность (прибыль)
- ✓ Управляемость
- ✓ Безопасность
- ✓ Развитие
- ✓ Комфорт



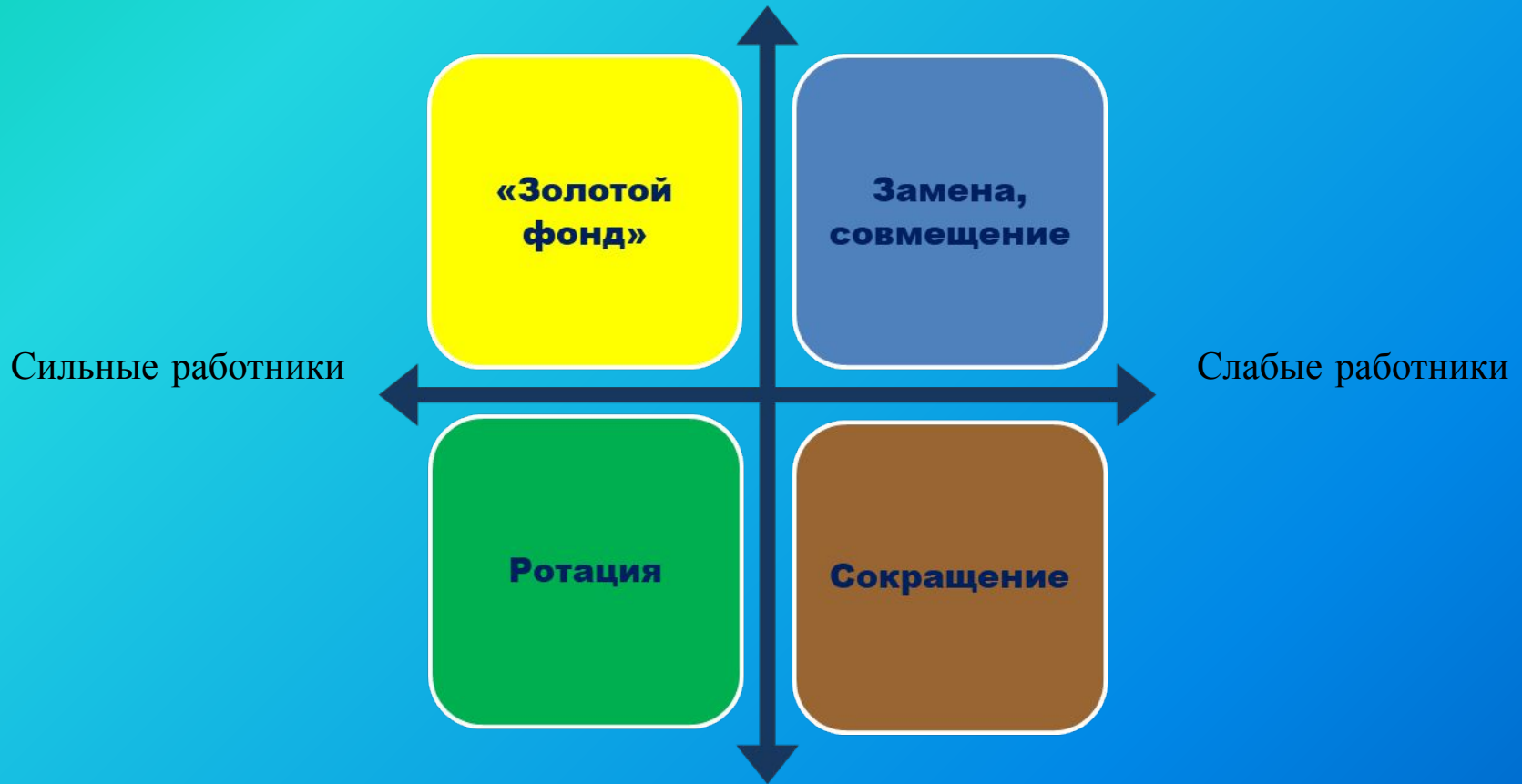
Сегментарный анализ расходов на персонал

Топ - менеджмент



Аудит организационно – штатной структуры и трудовых ресурсов

Необходимые подразделения / должности



Лишние подразделения /
должности

Аудит трудовых ресурсов предприятия

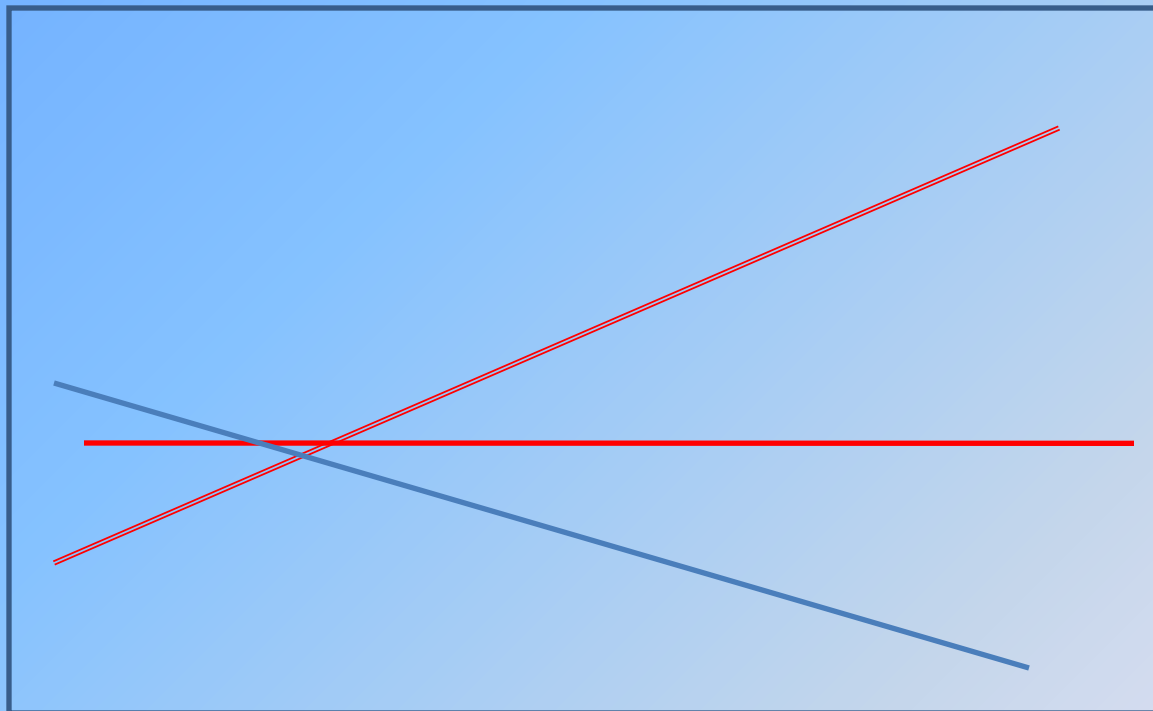


Критерии оценки эффективности расходов на персонал

- **организационные показатели**, к примеру, добавленная стоимость на одного работника, прибыль на 1 рублю затрат на персонал;
- **критерии, связанные с поведением работника**, к примеру, процент отсева и текучесть кадров; количество невыходов на работу и др.;
- **критерии, характеризующие достижение поставленных целей**: удовлетворенность внутренних клиентов.

Прибыль на 1 руб. затрат на персонал

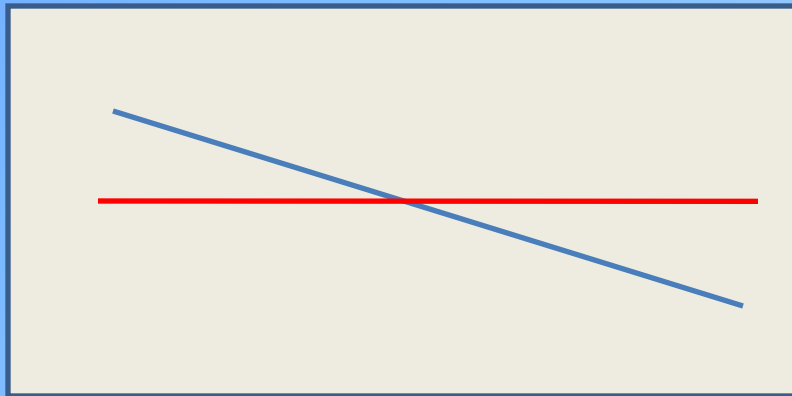
Прибыль на 1 руб. затрат



Время

Прибыль на 1 руб. затрат на персонал (сегментарный анализ), примеры

Прибыль на 1 руб.
затрат



Инфраструктура
проедает прибыль

Время

Прибыль на 1 руб.
затрат



Оптимизируем
затраты на персонал

Время

—

Основной сегмент

—

Инфраструктурный
сегмент

Показатели для оценки эффективности расходов на персонал (1)

Лояльность и обслуживание текучести персонала

- **Текучесть персонала по определенной категории должностей** = Количество уволившихся по собственному желанию сотрудников, относящихся к определенной категории должностей, / Общее количество сотрудников, относимых к данной категории должностей * 100%.
- **Затраты на текучесть персонала** = Затраты на возмещение и адаптацию + Упущенная выгода от простоев + Оплата переработок.
- **Коэффициент удержания критически значимых сотрудников** = Количество сотрудников, относимых к ключевым, выразивших желание сменить работу и переменявших свое решение в результате переговоров внутри компании / Общее количество сотрудников, выразивших желание сменить работу в данном периоде.
- **Индекс лояльности персонала** = Количество сотрудников, планирующих покинуть компанию в течение ближайших 2-3 лет (по результатам опроса) / Общее количество сотрудников * 100%.

Показатели для оценки эффективности расходов на персонал (2)

Непроизводительные расходы

- Среднее количество дней, пропущенных по болезни сотрудниками за период.
- Потери, связанные с абсентеизмом, = Количество рабочих дней, пропущенных работниками за определенный период как без предъявления бюллетеня так и с его предъявлением (неделя, месяц, квартал) / Общее количество рабочих дней в том же периоде * Количество работников.
- Потери из-за некомплекта персонала: количество часов простоя оборудования вследствие некомплекта персонала, сумма переплаты компенсации за переработки.
- Потери из-за недоброкачественных увольнений: выплаты увольняемому (по соглашению сторон), судебные издержки.

Показатели для оценки эффективности расходов на персонал (3)

Вознаграждение персонала

- Количество дней, требуемое для расчета заработной платы сотрудников за прошедший период.
- Количество ошибок, допущенных при расчете ЗП за период.
- Дифференциал оплаты = Усредненные выплаты за период сотруднику, чьи результаты деятельности заслуживают наивысшей оценки / Усредненные выплаты за период сотруднику, чьи результаты деятельности признаны неудовлетворительными либо удовлетворительными.
- Ежегодный прирост общего объема выплат сотрудникам по стратегически значимым должностям.
В отдельных случаях измеряется отношение к среднерыночному приросту по данным должностям.
- Доля ФОТ в расходах организации = Сумма затрат на оплату труда / Общая сумма расходов организации.

Система ключевых показателей эффективности (KPI) в оценке персонала



Разработка KPI: (ПРАВИЛО «SMART»)

KPI ДОЛЖНЫ БЫТЬ:

- **S (Specific):** ЯСНО И ПРОСТО СФОРМУЛИРОВАННЫМИ
- **M (Measurable):** ИЗМЕРИМЫМИ, ПОДДАЮЩИСЯ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКЕ
- **A (Accurate):** ТОЧНЫМИ, ОПРЕДЕЛЁННЫМИ
- **R (Realistic and tangible):** РЕАЛИСТИЧНЫМИ, ВЫПОЛНИМЫМИ
- **T (Time bound):** ОГРАНИЧЕННЫМИ ВРЕМЕННЫМИ РАМКАМИ

Формула Розенкранца

(определение численности работников АУП)

$$Ч = \left(\sum_{i=1}^n m_i * t_i / T * K_{нрв} \right)$$

где Ч - численность персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

n - количество видов работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

m_i - среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках i-го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за месяц);

t_i - время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i-го организационно-управленческого вида работ;

T - рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = K_{др} * K_о$$

где $K_{др}$ - коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ($\sum m \cdot t$); как правило, находится в пределах $1.2 \leq K_{др} \leq 1.4$;

$K_о$ - коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12.

Подходы к оценке и планированию эффективности инвестиций в персонал

Ожидаемые результаты:

- Повышение производительности (счётные показатели)
- Сокращение издержек (счётные показатели)
- Достижение качественных результатов (KPI, поставленные цели)
- Повышение удовлетворённости внешних и внутренних клиентов (по результатам опроса)



Проектные методы в управления развитием персонала (1)

Главные признаки проекта:

- Уникальность
- Наличие конечной цели
- Ограниченность во времени
- Ограниченность по ресурсам
- Координация усилий участников



Проектные методы в управления развитием персонала (2)

Пример проекта по развитию персонала: повышение эффективности продаж



Оценка затрат

Оценка увеличения доходов

Оценка сроков

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Доходы} - \text{Затраты})}{\text{Затраты}} * 100\%$$

Часть 4. Эффективность деятельности службы управления персоналом

Функции управления трудовыми ресурсами:

- ✓ Кадровое планирование
- ✓ Рекрутмент (наём работников)
- ✓ Адаптация новых работников
- ✓ Стимулирование (мотивирование) персонала
- ✓ Развитие и обучение персонала
- ✓ Оценка (аттестация) персонала
- ✓ Планирование карьеры и расстановка персонала
- ✓ Увольнения
- ✓ Решение проблем работников
- ✓ Развитие благоприятной корпоративной культуры и организационного климата
- ✓ Обеспечение удержания персонала и лояльности
- ✓ Участие в решении конфликтов
- ✓ Кадровое делопроизводство и документооборот

Участники системы управления персоналом



Генеральный директор:

- определение политики
- окончательные решения
- арбитраж



Главный бухгалтер

- налоги
- учёты и отчётность



HR - директор:

- рынок труда и обстановка в компании
- владение технологиями
- координация всех участников



Финансовый директор:

- экономика предприятия
- бизнес - планы
- анализ эффективности



Линейные руководители:

- оценка работников
- оценка проф. пригодности кандидатов
- предложения по обучению и карьере подчинённых

Показатели для оценки эффективности управления персоналом (1)



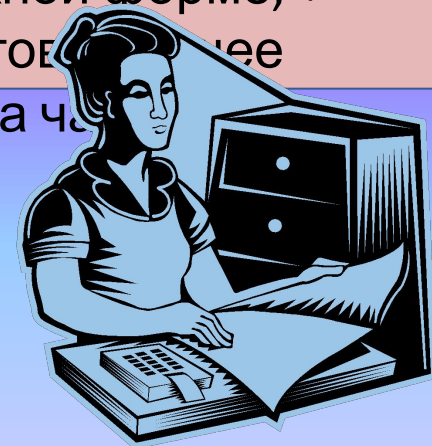
Показатели общей оценки эффективности HR

- Экономическая эффективность HR = $\text{Бюджет HR} / \text{Оборот предприятия}$.
- $\text{Бюджет HR} = \text{ФОТ сотрудников отдела HR} + \text{Затраты на проведение обучения всех сотрудников компании за период} + \text{Затраты на проведение рекрутинговых кампаний и PR HR} + \text{Затраты на информационное обеспечение HR деятельности и иные затраты по HR-направлению}$.
- Экономическая эффективность HR2 = $\text{Инвестиции в HR} / \text{Прибыль предприятия}$.
- $\text{HR затраты на одного сотрудника} = \text{Бюджет HR} / \text{Количество штатных сотрудников с полной занятостью}$.

Показатели для оценки эффективности управления персоналом (2)

Кадровый документооборот

- Количество негативных для компании решений трудовой инспекции.
- Количество ошибок в кадровой документации, допущенных и выявленных за период.
- Доля информации, корректно введенной в информационную систему.
- Стоимость одной транзакции в час = $\text{Время на обработку и передачу документов, выраженное в денежной форме,} + \text{Финансовые затраты на передачу документов} \times \text{количество документов, обрабатываемых за час}$



Показатели для оценки эффективности управления персоналом (3)

Подбор персонала

- Затраты на привлечение новых сотрудников = Затраты на размещение вакансий в СМИ + Затраты на привлечение рекрутинговых агентств + Вознаграждение сотруднику за привлечение новичка + Возмещение транспортных расходов соискателя (если требуется) + Затраты на переезд из другого региона (если требуется) + Денежное выражение времени, затраченного рекрутером и другими сотрудниками компании на проведение интервью, + 10% (*примерная оценка административных расходов по рекомендации Mercer*) / Количество вновь набранных сотрудников.
- Уровень откликов на вакансии = Число вакансий, на которые получен отклик / Общее число вакансий, размещенных за период, * 100%.
- Время закрытия вакансии = Дата выхода на работу нового сотрудника – Дата размещения вакансии.
- Показатель качества найма = Количество набранных сотрудников, повышенных в должности в последующие 1-2... года / Общее количество работников со стажем работы 1-2... года.

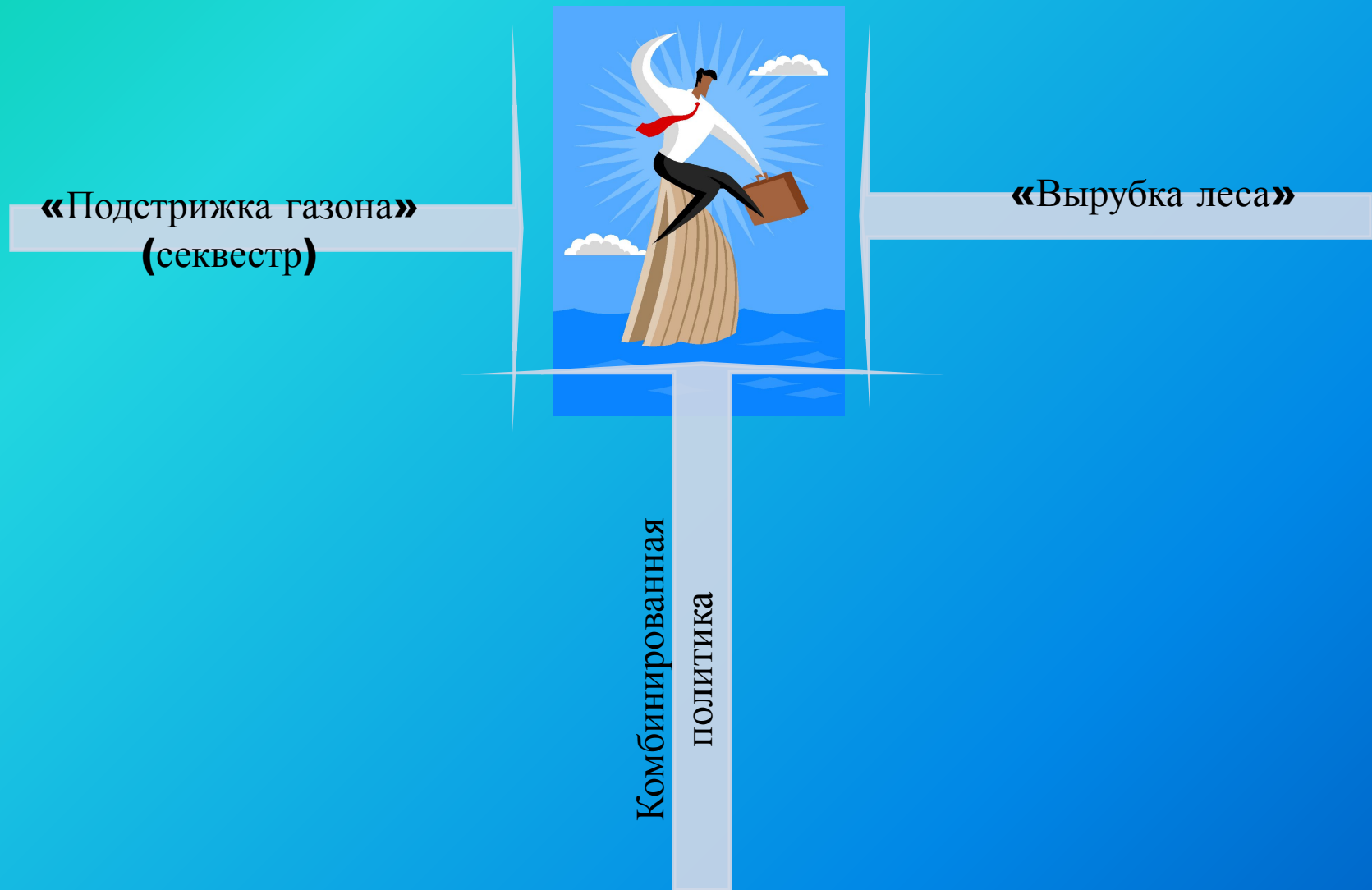
Показатели для оценки эффективности управления персоналом (4)

Адаптация персонала

- Затраты на адаптацию новых работников = Время, затрачиваемое сотрудниками компании на введение в должность новых сотрудников в денежном выражении + Зарплата работника в период, отведенный на адаптацию, + Стоимость внешних тренингов, необходимых работнику для введения в должность + Иные затраты, необходимые новому работнику для выполнения его работы, / Число работников, принятых в компанию за период.
- Доля сотрудников, уволившихся по собственному желанию в первые полгода работы.



Политики реструктуризации трудовых ресурсов в условиях кризиса



Способы сокращения затрат на персонал в условиях кризиса

Передача функций на
аутсорсинг

Слияния и поглощения
подразделений

Вывод персонала за
штат

2 - 1 = 1,5

Аутстаффинг

Работа вне офиса (на
дому или «в поле»)