

Лекция 6. Управление расходами на персонал

A decorative graphic element consisting of several horizontal lines of varying lengths and colors (teal, light blue, white) extending from the right side of the slide.

План:

6.1 Сущность и классификация расходов на персонал

6.2 Учет и нормирование расходов на персонал

6.3 Анализ и планирование расходов на персонал

6.4 Бюджетирование расходов на персонал

6.5 Оценка окупаемости и рентабельности расходов на персонал

6.1 Сущность и классификация расходов на персонал

Сущность и классификация расходов на персонал

Расходы организации на персонал представляют собой совокупность расходов, связанных с его привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда.

Классификация расходов на персонал

(укрупненная)

1. Основные расходы

- 1) Заработная плата сделная и повременная (основные и вспомогательные рабочие)
- 2) Оклады штатных сотрудников (руководители, специалисты, другие служащие)
- 3) Выплаты внештатным сотрудникам
- 4) Поощрительные выплаты
- 5) Прочие выплаты

2. Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательства

- 1) Единый социальный налог (взносы).
- 2) Платежи (страховые взносы) по добровольному страхованию от несчастных случаев и т.п.
- 3) Оплата отпусков
- 4) Оплата инвалидности, больничных листов
- 5) Затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности
- 6) Затраты по обеспечению выполнения санитарно-гигиенических требований
- 7) Оплата за обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров
- 8) Затраты на привлечение персонала (наем, отбор, увольнение)
- 9) Прочие расходы

3. Дополнительные расходы социального характера

- 1) Оплата транспортных расходов
- 2) Оплата жилищно-коммунальных услуг
- 3) Оплата медико-оздоровительных услуг
- 4) Оплата за питание
- 5) Оплата спецодежды
- 6) Производственный фонд социального обеспечения
- 7) Прочие расходы

Затраты на персонал связаны в первую очередь с процессом воспроизводства рабочей силы, под которым понимается ее производство (подготовка, обучение, повышение квалификации работников и т.д.), распределение, обмен и использование, а также обеспечение условий и процесса взаимодействия работника, средств и предметов труда.

Процесс производства (формирования) рабочей силы (способности к труду), т.е. подготовки работника к труду, начинается в семье, продолжается в учебных заведениях (школах, колледжах, вузах и т.д.), на рабочем месте, где происходит процесс постоянного повышения его квалификации.

Уровень и структура затрат на воспроизводство рабочей силы в различных странах обуславливаются историческими, социально-экономическими, природно-климатическими, культурными и другими особенностями.

Степень удовлетворения основных потребностей, связанных с воспроизводством рабочей силы, относительно других стран или научно обоснованных нормативов — одна из важнейших характеристик социально-экономического прогресса государства.

Источники возмещения затрат на воспроизводство рабочей силы и соотношение между ними в каждой стране имеют свои специфические черты, обусловленные составом и структурой расходов на воспроизводство рабочей силы, а также особенностями функционирования экономики, определяемыми социально-экономической политикой государства. Затраты на рабочую силу формируются на постоянной законодательно закреплённой основе. В этом процессе присутствует и рыночная составляющая.

Общими затратами на рабочую силу являются расходы на протяжении жизни человека, обеспечивающие нормальную жизнедеятельность работников и членов их семей.

Формирование затрат на рабочую силу и их возмещение базируется на системном подходе и определяет: субъекты отношений, основные уровни регулирования, органы управления, принципы взаимодействия, правовую основу, что должно приводить к согласованию интересов всех субъектов отношений.

Субъектами формирования и возмещения затрат на рабочую силу выступают социальные партнёры: Международная организация труда, государство, работодатели, работник.

Общее определение статей затрат на рабочую силу и их типовая классификация базируются на Конвенции Международной организации труда (МОТ) «Об основных целях и нормах социальной политики» № 117, в статье 25 которой провозглашается право человека на жизненный уровень, который необходим для поддержания здоровья и благосостояния его самого и членов его семьи, а также право на социальное обеспечение в случае безработицы, из-за инвалидности, вдовства или в ином случае утраты средств к существованию по не зависящим от него обстоятельствам. Перечень статей затрат на рабочую силу утвержден МОТ в Резолюции XI Международной конференции статистиков по труду. С 1985 г. Конвенцией МОТ № 160 в статистику труда включен специальный раздел по затратам на рабочую силу. Конвенция устанавливает общие принципы создания национальных классификаций затрат работодателей на персонал организации и проведения выборочных периодических статистических обследований в целях оценки уровня и структуры этих затрат.

6.2 Учет и нормирование расходов на персонал

Для расчета и выплаты заработной платы применяются следующие формы ведомостей:

- расчетно-платежная ведомость (форма № Т-49), которая рекомендована для средних и малых организаций При составлении этой формы допустимо не заполнять другие расчетные и платежные ведомости;
- расчетная ведомость (форма №Т-51), которая применяется для расчета заработной платы всем категориям работающих. Рекомендована для применения в крупных организациях;
- платежная ведомость (форма № Т-53), которая применяется для учета выплат заработной платы;
- лицевой счет (формы № Т-54и № Т-54а), который заполняется бухгалтером на каждого работника на основании первичных документов о приеме на работу и в котором указывается необходимая информация: фамилия, имя, отчество; цех, отдел организации; категория персонала; табельный номер работника; количество детей (для определения вычетов при расчете налога на доходы физических лиц); дата поступления на работу.

Лицевой счет заполняется в течение года, в нем ежемесячно отражаются все виды произведенных начислений и удержаний. Данные, содержащиеся в лицевом счете, являются основанием для расчета среднего заработка при оплате отпуска, начислений по больничным листкам и т.д. На следующий год на каждого работника открывается новый лицевой счет.

Расходы могут нормироваться по количественным и качественным показателям.

1. Количественные показатели:

- Оплата труда
- Выплаты компенсаций и премий
- Численность сотрудников
- Представительские расходы (расходы на отдых, профилактику или лечение заболеваний и т.п)

2. Качественные показатели (Связанны с условиями труда):

- расходы на лечение профессиональных заболеваний работников, занятых на работах с вредными или тяжелыми условиями труда
- расходы, связанные с содержанием помещений и инвентаря здравпунктов, находящихся непосредственно на территории организации
- расходы на спецодежду и т.д.

6.3 Анализ и планирование расходов на персонал

В наше время рынок принципиально меняет свою обстановку с планированием, выдвигает новые жесткие требования. Меняются цели, задачи планирования.

Так как, организации получили полную самостоятельность, они так же получили и полную ответственность на планирование своей деятельности.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал превышает установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной. В зарубежной практике в годовых отчетах организаций в обязательном порядке публикуются сведения о численности и структуре персонала, о затратах на заработную плату, расходах на обеспечение по старости, отчислениях на социальные нужды, видах добровольных услуг социального характера и размерах расходов на их осуществление, об участии рабочих и служащих в прибылях предприятия.

Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает еще и потому, что в условиях рынка единственным товаром, 'который будет неуклонно дорожать, является рабочая сила.

Планирование производительности труда и численности персонала становится необходимым инструментом поиска резервов, использование которых позволило бы организации снизить расходы на персонал. В качестве нормативной базы при расчетах численности персонала надо учитывать удельные расходы на персонал, отнесенные к единице продукции, которые сложились в отрасли в результате конкуренции у аналогичных организаций - конкурентов, следует исходить из предельно допустимых расходов на заработную плату и расходов на персонал, а затем уже определять необходимый уровень производительности труда и допустимую численность персонала.

В нашей стране в условиях рынка и конкуренции должна создаваться соответствующая система показателей по труду, опирающаяся на зарубежный опыт и учитывающая особенности переходного периода отечественной экономики.

Подобная система показателей должна быть гласной и единообразной для всех организаций-конкурентов, регулярно публиковаться в официальных источниках. Это позволит организациям осуществлять *анализ и планирование* своей деятельности.

Примерный перечень показателей по труду, необходимым организациям для анализа и планирования, а так же для оценки своей конкурентоспособности, приводится в таблице

Система показателей по труду, необходимая организациям для анализа и планирования

Наименование показателей	Единица измерения	Характеристика показателя
1.Карта организации (отрасль, виды продукции, форма собственности, адрес и т.п.)		
2.Общэкономические показатели 1) Объем производства 2) Величина основных фондов 3) Удельный вес ОФ непромышленного назначения 4) Производительность труда: - в натуральном выражении - в стоимостном размере 5) Прибыль 6) Удельный вес фонда потребления в прибыли	Млн.руб руб % Млн.руб. Млн.руб %	Млн. Маштаб производства Шт. Масштаб производства Уровень соц. Развития Эффективность использования трудовых ресурсов Финансовое состояние орг-ии
3. Кадровые показатели 7) Численность персонала 8) Удельный вес рабочих 9) Удельный вес руководителей 10) Удельный вес специалистов 11) Удельный вес служащих 12) Текучесть кадров 13) Средний возраст работающих	Чел % % % % Чел Лет	Величина организации Структура персонала Структура персонала Структура персонала Структура персонала Неудовлетворенность условиями труда Потенциал человеческого фактора
4. Расходы на персонал 14) Общая величина расходов 15) Затраты на з/п 16) Средняя з/п 17) З/п руководителей 18) Расходы на соц. выплаты, предусмотренные законом 19) Удельный вес в издержках 20) Расходы на дополнительные соц. выплаты и льготы 21) Расходы на содержание соц. Инфраструктуры 22) Расходы на программу «Участие в прибылях» 23) Средний размер дивидендов 24) расходы на персонал, отнесенные на единицу изделия 25) Удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства	Млн.руб Млн.руб % Тыс.руб Тыс.руб Млн.руб % Млн.руб % Млн.руб % Млн.руб % Тыс.руб Млн.руб %	Расходы на чел фактор Рациональность орг-ии ЗП Рациональность орг-ии ЗП Уровень оплаты труда Дифференциация в оплате труда Степень соц защищенности работающих Степень соц защищенности работающих Степень соц защищенности работающих Уровень соц развития Уровень соц развития Включенность персонала в управление производством Структура доходов персонала Эффективность использования чел фактора Эффективность использования чел фактора
5. Условия труда 26) Удельный вес работающих во вредных условиях труда 27) Уровень травматизма 28) Уровень заболеваемости 29) расходы на выплату льгот и компенсации за неблагоприятные условия труда	% Дни/чел Дни/чел Млн.руб	Забота о здоровье работника Забота о здоровье работника Забота о здоровье работника Забота о здоровье работника

В приведенной таблице дан тот минимальный набор показателей, с помощью которых организации смогут проводить анализ и сопоставлять результаты своей деятельности с конкурентами, закладывая в основу планирования такие показатели, которые обеспечивали бы им необходимый уровень конкурентоспособности.

При планировании производительности труда в отечественных организациях применяются два метода: метод прямого счета и метод планирования по факторам.

Метод прямого счета дает возможность рассчитать уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и соответствующий рост производительности труда.

Метод прямого счета – это метод планирования от достигнутого и планируемого объема производства. Он широко применялся в отечественной практике планирования в советский период.

Метод планирования по факторам - предполагает выделение факторов, оказывающих на уровень производительности труда и оценку их воздействия. Он осуществляется поэтапно:

1) определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда;

2) рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базисных условиях;

3) подсчитывается суммарное изменение базовой численности и прирост производительности труда.

Показатели производительности труда могут быть следующие:

- валовая производительность труда (выработка продукции на единицу затрат труда);
- чистая производительность труда (отношение стоимости чистой продукции, т.е. стоимости валового выпуска за вычетом стоимости всех затрат всех факторов производства, к затратам труда);
- интегральная производительность труда (деление стоимости валового выпуска продукции на затраты труда и других факторов производства);
- показатель реального дохода на единицу затрат труда (частное от деления стоимости чистой продукции на затраты труда, которые выражаются либо числом занятых работников, либо числом отработанных человеко-часов).

Повышение производительности труда происходит, если:

- объем продукции возрастает, затраты уменьшаются;
- объем продукции возрастает, затраты остаются неизменными;
- объем продукции остается неизменным, затраты сокращаются;
- объем продукции сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.

Фонд оплаты труда подразделений делят на две части: нормативную часть фонда оплаты труда, рассчитываемую с помощью приростного норматива и поощрительный фонд оплаты труда, величина которого будет зависеть от вклада коллектива данного подразделения в конечные результаты работы организации в целом, а также от величины единого фонда оплаты труда

Есть еще одна особенность планирования в условиях рынка – возросший динамизм этого процесса, необходимость постоянно отслеживать обстановку, складывающуюся на рынке труда и вносить необходимые поправки в деятельность организации. В этих условиях намного усложняются задачи планирования, увеличиваются число факторов, которые нужно учитывать в процессе планирования, так же сокращаются сроки и периоды планирования.

Теперь в обстановке быстро меняющихся и малопредсказуемых условий производства, задачи планирования и анализ тесно переплетаются. При этом можно выделить три вида анализа:

- 1) Предварительный (предшествует разработке плановых показателей)
- 2) Текущий (направлена на изучение внутренних факторов деятельности организации, на выявление отклонений от фактических показателей и причин этих отклонений)
- 3) Ретроспективный (проводится по всему кругу показателей. Этим самым позволяют выявить динамику и тенденции изменений как издержек на персонал, так и производительности труда, численности персонала. После этого анализа, сопоставить достигнутые показатели с соответствующими данными конкурентов, этим самым выявить слабые места и определить пути повышения конкурентоспособности организации)

Из всего вышесказанного, следует что в условиях рынка планирование и анализ показателей по труду представляют сложную и динамичную систему взаимосвязанных задач с большим числом переменных и возможностью получения многовариантных решений.

6.4 Бюджетирование расходов на персонал

Бюджетирование затрат на персонал — это целенаправленный процесс составления и исполнения бюджета по персоналу, обеспечивающий, с одной стороны, гарантии воспроизводства рабочей силы и эффективность и конкурентоспособность производства, с другой стороны.

При бюджетировании затрат работодателей на персонал необходимо:

- определить задачи такого бюджетирования;
- провести анализ затрат организации на весь персонал и на одного работника, а также производительности труда путем разработки системы показателей;
- определить ограничения по затратам на персонал организации;
- определить направления оптимизации затрат на персонал;
- разработать и осуществить конкретные мероприятия по оптимизации затрат на персонал.

Наделение службы персонала полномочиями по бюджетированию персонала предусматривает знание затрат на персонал, связанных с реализацией таких основных функций управления персоналом, как:

1) Формирование персонала (определение потребности в персонале, анализ и проектирование трудовых процессов, планирование количественной и качественной потребностей численности и профессионально-квалификационной структуры) для реализации стратегических и тактических целей, обеспечение персоналом (набор и отбор), адаптация, высвобождение персонала)

2) Использование персонала (организация системы вознаграждений, компенсации, социальный пакет, нефинансовые вознаграждения, регулирование трудовых отношений, соблюдение ТК РФ, обеспечение условий труда рабочее место, безопасность труда, аудит и контроль персонала, анализ бюджета и трудовых показателей фонда заработной платы, баланса рабочего времени, численности персонала, производительности труда, текучести персонала)

3) Развитие персонала (Мероприятия по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала; по организации изобретательской и рационализаторской работы; по профессиональной адаптации; по оценке кандидатов на вакантную должность; по текущей периодической оценке кадров; по планированию деловой карьеры; по работе с кадровым резервом.)

Бюджет затрат на содержание служб управления персоналом — нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для эффективной работы соответствующих служб и позволяющие реализовывать стратегию развития организации. Данный бюджет можно распределять по подразделениям в соответствии с трудозатратами специалистов по управлению персоналом.

Бюджет затрат на формирование персонала — нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для планирования, найма и высвобождения персонала, позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Бюджет затрат на использование персонала — нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для адаптации и функционирования персонала, позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Бюджет затрат на развитие персонала — нормативный документ организации, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени ее совокупные затраты, предназначенные для оценки, обучения персонала и формирования кадрового резерва, позволяющие реализовывать стратегию развития организации.

Комплексная функция УП	Затраты по функциям УП
Формирование персонала	Планирование потребностей в персонале - Наем персонала - Высвобождение персонала
Использование персонала	Адаптация персонала - Функционирование персонала (создание условий труда и техника безопасности; регулирование социально-трудовых отношений; формирование фондов оплаты труда; организация социально-культурной работы и быта работников)
Развитие персонала	Оценка персонала - Обучение персонала - Формирование кадрового резерва

Бюджетирование затрат организации на персонал базируется на использовании двух концепций формирования системы показателей для анализа этих затрат и производительности труда:

- 1) на концепции планирования затрат на персонал;
- 2) на концепции ориентированных на результат издержек на персонал.

Суть концепции планирования затрат на персонал состоит в том, что в организации целесообразно планировать все расходы, связанные с трудовой деятельностью ее работников (как правило, в форме бюджета в составе сводного бюджета организации), наладив систематический учет и контроль этих расходов.

Концепция ориентированных на результат издержек на персонал состоит в установлении определенных соотношений в виде системы показателей между затратами на персонал и результатами, необходимыми для успеха организации.

Как видим, в основе этой концепции лежат выбор системы показателей и методика их исчисления, которая должна базироваться на теории систем, теории принятия решений, концепции влияния затрат на прирост прибыли и сформулированной выше концепции планирования издержек на персонал.

Бюджетирование затрат на персонал невозможно без учета воздействия внешних и внутренних факторов.

К внешним факторам могут быть отнесены следующие:

- процент инфляции;
- изменение государственных регламентирующих документов (изменение размеров взносов на социальное страхование, налоговых правил, периодический пересмотр размера пенсий, повышение минимального размера оплаты труда и т. д.);
- изменение тарифных соглашений (увеличение продолжительности отпусков, сокращение рабочего времени и т.п.);
- изменение природоохранных нормативных требований, введение руководящих указаний по обезвреживанию отходов и пр.

Иными словами, при бюджетировании затрат на персонал должно учитываться все то, с чем организации в качестве внешних факторов, влияющих на содержание персонала, предстоит столкнуться в следующем году. При этом результатом формирования затрат является выдача максимально точного прогноза с тем, чтобы организация могла заблаговременно принять меры в отношении калькуляции затрат по содержанию персонала и в значительной мере исключить неучтенные дополнительные финансовые нагрузки.

Внутренние факторы, влияющие на размер затрат на персонал, также должны быть учтены при бюджетировании затрат на персонал. Это прежде всего учет стратегии развития организации, планирование численности и структуры кадров, обеспечивающих ее реализацию, а также планирование расходов по содержанию персонала организации. Планирование численности и структуры персонала и расходов по его содержанию взаимосвязаны. Планирование численности и структуры персонала всегда происходит с учетом затрат на него. Результаты планирования затрат по содержанию персонала могут оказывать непосредственное влияние на численность штата.

К внутренним факторам влияния в отношении затрат на персонал можно отнести плановые и внеплановые задания отдельных подразделений, осуществляющих другие виды деятельности в организации. В частности, изменения в организационной структуре и структуре производства необходимо проверять с точки зрения их влияния на затраты по содержанию персонала. Вместе с тем бюджеты разных подразделений должны учитывать необходимость затрат на персонал.

Оптимизация затрат на персонал при бюджетировании

Затраты на персонал можно оптимизировать по следующим направлениям.

1. Между трудом и капиталом. В данном случае под капиталом понимаются созданные данной организацией ресурсы, используемые для производства товаров (услуг) и приносящие ей доход. К капиталу относятся основные производственные фонды: машины, оборудование, агрегаты, строения и т.д.

2. Между комплексными функциями управления персоналом организации, например, нужно увеличивать затраты на наем новых работников или развивать своих работников.

3. Внутри комплексных функций управления персоналом, например, в функции найма персонала, определение размера затрат, связанных с использованием тех или иных источников привлечения персонала.

4. Между осуществлением функций управления организацией внутри и за пределами организации: аутсорсинг, аутстаффинг и т.д.

6.5 Оценка окупаемости и рентабельности расходов на персонал

1. Оценка окупаемости расходов на персонал

Знание величины затрат на рабочую силу и полученного эффекта дает представление об окупаемости произведенных затрат. Срок окупаемости (количество лет), как известно, равен частному от деления единовременных затрат на годовой экономический эффект.

Как справедливо отмечается в литературе, в условиях рыночных отношений срок окупаемости претерпевает существенное изменение. Ранее, согласно общепринятому подходу, нормативный срок окупаемости составлял 6,7 года (при нормативном коэффициенте сравнительной экономической эффективности, равном 0,15). Теперь предприятие имеет более широкий выбор: ориентироваться либо на ближнюю, либо на дальнюю перспективу. Желаемая норма эффективности будет меняться в зависимости от конкретного управленческого решения.

К окупаемости средств на рабочую силу можно подходить с различных позиций. С позиций предприятия капиталовложения в рабочую силу должны по крайней мере окупиться за время работы работника на предприятии, а еще лучше, не только окупиться, но и принести предприятию определенную прибыль. Сроки окупаемости, таким образом, не должны выходить за период, именуемый стажем работы работника на предприятии. С позиций государства сроки окупаемости существенно растягиваются - на весь период трудовой жизни (с оговоркой на возможность старения определенной части знаний, утраты знаний и навыков в случае не востребованности, в связи с чем возникает необходимость в новых затратах средств на их восполнение).

Быстрота окупаемости затраченных средств зависит от:

1) рациональности использования трудового потенциала, т.е. использования фонда рабочего времени, использования работника по квалификации, обеспечения надлежащего уровня интенсивности труда. Связь здесь достаточно проста: чем выше уровень использования, тем выше результаты труда, тем короче срок окупаемости;

2) срока работы человека на предприятии: чем больше стаж работы, тем больше возможность быстрее окупить вложенные средства. Отсюда следует, что стабилизация коллектива и полное использование рабочей силы создают реальные возможности для окупаемости средств и получения прибыли.

Как видим, при принятии решения о целесообразности вложения средств в рабочую силу необходимо использование трех показателей: сами затраты, возможный экономический результат (экономический эффект) и возможный стаж работы. Само же решение будет зависеть от того, укладывается ли расчетный срок окупаемости в сложившийся средний стаж работы работника на предприятии до увольнения или нет.

Рассмотрим некоторые методологические особенности проведения анализа окупаемости средств. Сам анализ может проводиться с различными целями и применительно к различным объектам.

Назовем несколько типичных направлений анализа:

- по отношению к прошлому периоду ("окупились ли затраты"?) или к будущему ("окупятся ли затраты?");
- по отношению к группе работников (даже к конкретному работнику) либо ко всей их совокупности;
- по отношению к задействованному на предприятии персоналу либо к уволившимся;
- по отношению к средствам, затраченным в текущем году, или к затратам за длительный период времени и др.

Анализ, обращенный в прошлое, опирается на отчетные показатели произведенных затрат, полученного эффекта и даже стажа работы работников. Предприятие располагает сведениями об уволившихся на протяжении данного календарного периода, включая стаж работы каждого из них на предприятии. Как показывает анализ, средний стаж уволившихся составлял перед началом экономических реформ 3,7 - 4,4 года, причем этот показатель колебался по предприятиям в зависимости от эффективности реализации кадровой политики, направленной на стабилизацию коллектива.

Расчеты, обращенные в будущее, носят вероятностный характер, поскольку связаны с оценкой возможной длительности срока работы работников на предприятии, возможной величины средств, которая будет за этот период израсходована (или которую еще можно израсходовать с позиции их окупаемости).

Далее, из-за отсутствия на отечественных предприятиях практики учета затрат на рабочую силу в привязке к конкретному работнику (за исключением редких случаев, когда, например, работник, обучавшийся на средства предприятия и нарушивший договорные сроки его последующей работы на предприятии, обязан вернуть израсходованные на него средства) расчеты срока окупаемости по каждому работнику или по определенной их группе невозможны. Поэтому при анализе приходится пользоваться усредненными показателями по всей совокупности работников (средние затраты на одного работника, средний стаж его работы).

В оценке вероятной продолжительности предстоящей работы человека до его увольнения большую помощь может оказать анализ текучести кадров, в частности такие показатели, как коэффициенты интенсивности текучести для каждой продолжительности стажа работы (менее года, 1 - 2 года и т.д.). Зная такие показатели и сложившееся распределение работников по стажу, можно рассчитать средний стаж работы для коллектива предприятия или какой-то части его работников.

Определенный смысл имеют расчеты с использованием показателей стажа работы применительно к рабочим различных профессиональных групп или к работникам различных категорий персонала. Эти расчеты позволяют более обоснованно подойти к оценке целесообразности вложения средств в переподготовку и развитие кадров тех или иных профессий, реализовать избирательный подход в выборе объекта дополнительных затрат (например, ориентироваться на тех, кто уже проработал на предприятии 3 - 5 лет, ибо их стаж служит гарантом стабильной работы в будущем).

Рентабельность персонала — отношение (чистой) прибыли к среднесписочной численности персонала.

$$\text{ROL} = \text{Чистая прибыль} / \text{Среднесписочная численность} * 100 \%$$

Поскольку оплата труда является самой главной составляющей непроцентных расходов, то производительность труда сотрудников, которую измеряют с учетом численности штата и расходов на его содержание, может свидетельствовать об эффективности работы самого учреждения. Однако производительность работы следует оценивать, принимая во внимание тот факт, что в текущий период времени экономия на зарплате (за счет ее значительного снижения или сокращения численности работающих) может привести к ухудшению качества и ослаблению мотивации к работе, а со временем и к снижению эффективности работы организации.

Производительность труда (ПП) показывает, сколько чистой прибыли (ЧП), получено в исследуемом периоде в расчете на одного работника (П)

$$ПП = ЧП / П$$

Рентабельность расходов на персонал (R_{в.п.}) измеряет окупаемость расходов на содержание работников, демонстрирует чистый эффект от решений относительно мотивации труда сотрудников независимо от того, направлены эти решения на низкую квалификацию и низкую заработную плату или на высокие расходы для высококвалифицированных работников. Он определяется отношением чистой прибыли (ЧП) к расходам на персонал (ВП)

$$R_{\text{в.п.}} = ЧП / ВП$$

В анализе приведенных коэффициентов предусматриваются такие этапы:

1) построение системы коэффициентов эффективности деятельности организации;

2) вычисления отчетного и базисного показателей по каждому коэффициенту, который вошел в созданную систему показателей;

3) определения абсолютного и относительного изменений коэффициентов в отчетном году;

4) оценивания изменения показателей эффективности деятельности организации в отчетном периоде;

5) общая оценка эффективности деятельности организации по совокупности показателей.

Вопросы для самоконтроля:

- 1) Что относится к затратам на персонал?
- 2) Раскройте затраты на персонал с точки зрения системного подхода.
- 3) Охарактеризуйте особенности бюджетирования различных направлений деятельности системы управления персоналом.