

ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

STUDY OF LABOUR COSTS MANAGEMENT IN BELARUS ORGANIZATIONS

Е. А. Алексеева*

Витебский государственный технологический университет

УДК 331

A. Aliakseyeva*

Vitebsk State Technological University

РЕФЕРАТ

ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ, СТРУКТУРА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ, МЕТОДИКА АНАЛИЗА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ, РЕЗУЛЬТАТЫ ТРУДА, ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ, КОНТРОЛЛИНГ

В статье обоснована необходимость пересмотра подходов к управлению затратами на персонал в условиях становления экономики знаний. Была проанализирована структура затрат на персонал в Республике Беларусь на макроуровне и выявлено ее несоответствие приоритетам становления экономики знаний. Для более глубокого исследования причин возникновения дисбаланса в структуре затрат на персонал автором была разработана методика анализа управления затратами на персонал на микроуровне. Результаты апробации данной методики позволили выявить ключевые проблемы управления затратами на персонал, а также разработать рекомендации для его совершенствования. В частности, была обоснована необходимость дифференциации персонала по результатам труда и применения инструментов контроллинга в управлении затратами на персонал. Полученные результаты и разработанные рекомендации могут быть использованы коммерческими организациями для повышения заинтересованности персонала в результатах труда и создания предпосылок для роста производительности труда.

ABSTRACT

LABOUR COSTS, LABOUR COSTS STRUCTURE, METHODS OF LABOUR COSTS MANAGEMENT STUDY, LABOUR PERFORMANCE, STAFF DIFFERENTIATION, KNOWLEDGE ECONOMY, CONTROLLING

The article contains the rationale for revising of labour costs management approaches in the context of knowledge economy development. Labour costs structure analysis on macro-level in Belarus economy revealed its inconsistency with the knowledge economy principals. The author developed and implemented new methods of labour costs management study on micro-level to discover the causes of the labour costs structure imbalance. Implementation of this methods in Belarus organizations allowed to identify the main problems of labour costs management and to find the solutions. In particular, the needs of staff differentiation depending on the labour performance as well as controlling tools in labour costs management applying were justified. The results obtained and recommendations developed can be used by organizations in order to increase staff incentive and to build the capacity to the labor productivity growth.

* E-mail: elena_d@tut.by (A. Aliakseyeva)

В условиях формирования экономики знаний персонал организаций становится ключевым ресурсом, обеспечивающим возможности создания продукта с высокой добавленной стоимостью и повышения конкурентоспособности организации. Человек становится наиболее выгодным объектом инвестирования, способным обеспечить высокую отдачу на вложенные средства посредством создания новых знаний и их внедрения в деятельность организации. Однако для этого необходимо идентифицировать носителей интеллектуального капитала и создать условия, необходимые для реализации их потенциала. Индивидуальная эффективность таких сотрудников выше, чем в среднем по предприятию, и, соответственно, эффективность инвестиций в них тоже будет выше.

В своей концепции, посвященной росту неопределенности трудовых отношений в современном обществе, американский ученый Д. Пинк акцентирует свое внимание на изменении содержания труда в постиндустриальной экономике [1]. Труд становится более творческим, разнообразным, менее тяжелым физически, но одновременно требует большей вовлеченности, эмоционального интеллекта, креативности. Активно развиваются новые формы трудовых отношений, такие как фриланс, удаленная работа и др. [2]. Работа с персоналом в условиях экономики знаний требует дифференцирован-

ного подхода с точки зрения влияния отдельных сотрудников на результативность работы предприятия. В современных условиях актуальным направлением исследований является не только оптимизация затрат на персонал, но и дифференциация персонала в зависимости от индивидуальных результатов труда, индивидуальной эффективности, а также влияния сотрудника на результаты работы организации в целом.

Управление затратами на персонал и оптимизация их структуры являются одним из источников роста производительности труда и эффективности деятельности организаций. В Республике Беларусь с 2012 года при сборе статистической информации используется классификация расходов на персонал, соответствующая подходу Международной организации труда, в соответствии с которой затраты на персонал включают заработную плату; расходы на социальную защиту работников; расходы на обеспечение работников жильем; расходы на профессиональное обучение; расходы на культурно-бытовое обслуживание, прочие расходы.

Структура затрат на персонал в Республике Беларусь характеризуется наличием дисбаланса, хотя и остается относительно стабильной уже около 10 лет как в периоды кризиса, так и в условиях экономического роста (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура затрат на персонал в Республике Беларусь, 2014 г., в %

Источник: по данным [3].

В ней доминируют заработная плата и расходы на социальную защиту, занимая в совокупности около 97 % от всех расходов на персонал [3]. Характерно, что эти две группы затрат вытеснили такие важные с точки зрения долгосрочной мотивации элементы затрат, как обеспечение работников жильем и культурно-бытовое обслуживание. Их совокупная доля сократилась с 8 % до 0,5 % за последние 25 лет.

Еще одной особенностью структуры расходов на персонал в Республике Беларусь является крайне низкий удельный вес расходов на профессиональное обучение (0,2 %). Но если 25 лет назад это можно было объяснить тем, что государство финансировало обучение и развитие сотрудников, то сегодня на рынке образовательных услуг доминирует платное образование. А это означает, что расходы на обучение теперь финансируются в основном за счет доходов граждан.

Низкий удельный вес расходов на профессиональное обучение сдерживает развитие рынка дополнительного образования взрослых, а также становление экономики знаний, где именно организации становятся центрами формирования новых знаний и обучения через создание стимулирующей обучающей среды для своих сотрудников. Существующая структура расходов на персонал в большей степени характерна для индустриальной экономики, но в условиях становления экономики знаний она требует пересмотра.

Применяемые в настоящее время механизмы управления затратами на персонал малоэффективны в первую очередь из-за слабой отработки методологических подходов. В трудах специалистов по управлению затратами на персонал применяются в основном эмпирические подходы без четкой проработки организационных вопросов взаимосвязи различных элементов затрат с результатами труда. Это порождает противоречия в экономических интересах между работниками разных подразделений, работников часто поощряют за результаты, которые слабо зависят от их деятельности или наказывают рублем за неудачи, которые от них не зависят. Затраты на персонал не должны отождествляться с расходами на оплату труда и обязательные отчисления. Современное предприятие должно

быть готово и способно финансировать и ряд других расходов (оплата питания, проезда, жилья, культурно-бытовое обслуживание и прочие), которые не являются обязательными, но влияют на мотивацию персонала и требуют источников финансирования. Такие затраты свидетельствуют о социальной ответственности предприятия, но не всегда воспринимаются работниками как элемент стимулирования труда. Кроме того, если эти социальные блага являются для работников организации равнодоступными, то их ценность в восприятии персонала снижается.

Изучение зарубежного опыта управления затратами на персонал показывает, что в Европейском Союзе в среднем доля затрат на заработную плату и социальное страхование не превышает 74 %, а остальные виды затрат (оплата питания, проезда, жилья, культурно-бытовое обслуживание, обучение и развитие персонала и пр., влияющие на мотивацию) в совокупности составляют около 26 %. В отдельных странах, таких как Швеция и Франция, доля расходов на персонал, не относящаяся к заработной плате и социальному страхованию, доходит до 32–35 %. В то же время структура затрат на персонал в Российской Федерации и Республике Беларусь практически совпадает (отклонения по структуре видов затрат не превышают 1 %) [4].

Для более глубокого изучения вопросов управления затратами на персонал необходимо провести исследование процесса и результатов управления затратами на персонал на микроуровне. Для этого автором была разработана методика анализа управления затратами на персонал, включающая следующие этапы:

- постановка целей анализа затрат на персонал;
- анализ состава и структуры затрат на персонал;
- анализ планирования расходов на персонал для обеспечения реализации целей кадровой политики;
- оценка методов и подходов, применяемых для оптимизации затрат на персонал;
- анализ применяемых способов определения результативности труда работников;
- оценка дифференциации работников по уровню производительности;
- определение проблемных зон в управле-

нии затратами на персонал;

– разработка рекомендаций по совершенствованию управления затратами на персонал в соответствии с целями анализа.

Предложенная автором методика была апробирована в 2017 году в рамках исследования потенциала кадровых служб и оценки кадровых проблем организаций Республики Беларусь методом анкетирования руководителей и сотрудников кадровых служб¹. В анкетировании приняли участие 38 специалистов и руководителей кадровых служб организаций Республики Беларусь различных видов экономической деятельности (среди них 13 промышленных предприятий, 4 сельскохозяйственных, 4 транспортных, 2 учреждения здравоохранения, 2 предприятия энергетики, строительная организация, торговая организация, учреждение образования, а также организации других видов деятельности). Целью исследования является изучение особенностей и закономерностей процесса управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь и разработка направлений его совершенствования для усиления трудовой мотивации и обеспечения роста показателей результативности. Данные представлены в обобщенном виде.

В исследовании приняли участие представители организаций различного размера (по численности персонала), данные представлены на рисунке 2. Следует также отметить, что финансовое положение своей организации 66 % респондентов оценили как устойчивое, 29 % как неустойчивое, и лишь 5 % – как кризисное. То есть две трети организаций имеют возможность увеличить финансирование расходов на персонал, но такое увеличение должно быть экономически обоснованным.

В ходе исследования респондентам было предложено выбрать кадровые проблемы, существующие в их организации, из 12 предложенных, а также указать другие, если они не были перечислены в списке. Среди опрошенных 10,5 % указали, что в организации нет кадровых проблем. Самой распространенной среди опрошенных организаций оказался «низкий уровень среднемесячной заработной платы персонала», его указали 45 % опрошенных. 40 % указали текучесть кадров, 31,5 % – старение коллектива, 26 % – дефицит высококвалифицированных работников. Другие проблемы (обучение персонала, квалификация сотрудников, кадровая политика и прочие) отметили менее 20 % опро-

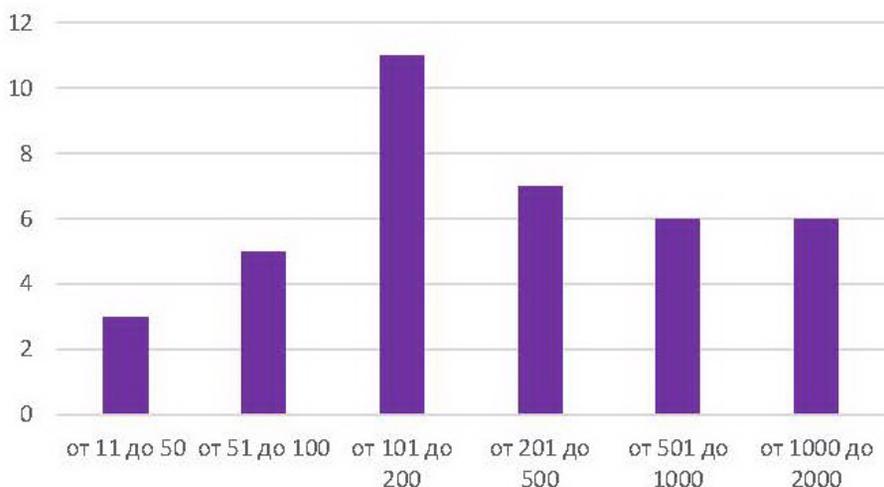


Рисунок 2 – Распределение организаций-респондентов по численности сотрудников, ед.

¹ Исследование проведено в рамках выполнения задания «Разработка теоретико-методологических подходов и прикладных инструментов управления человеческими ресурсами в современной организации» ГПНИ на 2016-2020 гг. «Экономика и гуманитарное развитие белорусского общества».

шенных. Эти ответы свидетельствуют об ухудшении качественных характеристик человеческого капитала, что создает угрозу для будущего развития компаний. Низкий уровень заработной платы в течение длительного периода времени приводит к тому, что в организациях ощущается нехватка молодых, активных и квалифицированных специалистов, способных укрепить позиции предприятия и создавать новые конкурентные преимущества, обеспечивая рост выручки, добавленной стоимости и производительности труда.

При анализе финансируемых организациями различных видов расходов на персонал было выявлено, что 89 % опрошенных оказывают сотрудникам материальную помощь, по 58 % указали на выплаты выходных пособий в случае прекращения контракта, единовременных пособий при выходе на пенсию, оплачивают путевки на оздоровление. 42 % респондентов осуществляют страховые платежи по добровольному страхованию в пользу работников (рисунок 3). Однако эти виды расходов не связаны с результативностью труда и не способствуют усилению трудовой мотивации. Более того, выплаты в связи с увольнением и выходом на пенсию не являются инвестициями в человеческий капитал, а скорее вызваны сокращением и естественным выбытием персонала. А путевки на оздоров-

ление, как правило, оплачиваются из средств профсоюза, которые формируются за счет членских взносов.

Оптимизация структуры затрат на персонал может стать дополнительным источником роста для организации. Результаты анализа применяемых способов оптимизации расходов на персонал среди опрошенных организаций показывают, что треть организаций при оптимизации расходов на персонал опирается на достигнутые результаты работы предприятия. По 18 % учитывают стратегические цели и приоритеты кадровой политики и результаты анализа состава и структуры затрат. У 18 % организаций оптимизация затрат преследует цели их снижения, у 16 % оптимизация затрат на персонал не проводится. И лишь у 13 % она основывается на результатах труда. Таким образом, две трети исследуемых организаций не применяют современные инструменты оптимизации затрат на персонал, используя приблизительные расчеты от достигнутого для их планирования, а также не обеспечивают увязку целей кадровой политики с управлением расходами на персонал.

В современных условиях актуальным направлением исследований является не только оптимизация затрат на персонал, но и дифференциация персонала в зависимости от индивидуальных результатов труда, индивидуальной

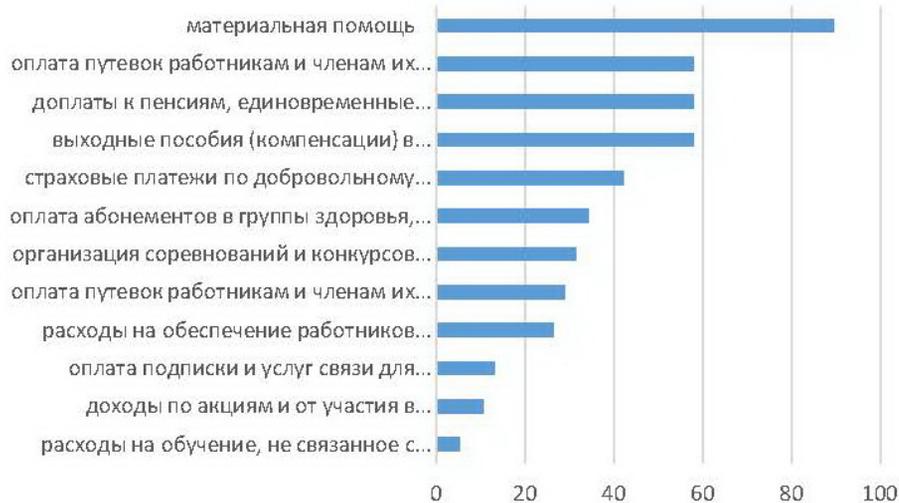


Рисунок 3 – Приоритеты расходов на персонал по видам, финансируемые организациями-респондентами, % опрошенных предприятий

эффективности, а также влияния сотрудника на результаты работы организации в целом.

На вопрос о том, как определяется результативность труда работников в организации, 39,5 % указали, что для каждой категории работников разработаны свои показатели результативности; 37 % указали, что результативность зависит от выполнения плана, 34 % респондентов отметили, что для административно-управленческого персонала результативность труда определяется по результатам работы предприятия. 18 % определяют результативность по выработке для основных производственных рабочих. Только 10,5 % опрошенных указали, что критерии результативности определены для каждого работника.

На вопрос о дифференциации персонала по уровню производительности 37 % отметили, что дифференциация осуществляется в целом по предприятию, 21 % дифференцирует персонал по производительности по каждой категории сотрудников, 16 % дифференцируют по уровню производительности только производственных рабочих. 24 % опрошенных не дифференцируют персонал по уровню производительности (рисунок 4).

В Республике Беларусь практическое применение инструментов управления затратами на персонал осложнено рядом обстоятельств: от-

сутствием затрат на персонал в качестве объекта бухгалтерского, налогового, статистического учета (чаще всего эти затраты рассматриваются как часть затрат на производство и реализацию продукции, при этом затраты на развитие трудового потенциала и некоторые другие виды затрат на персонал не учитываются, оставаясь в составе прочих или иных расходов); управление затратами на персонал не являются самостоятельной функцией управления персоналом; затраты на персонал планируются не в полном объеме, а лишь в части расходов на оплату труда и обязательных отчислений, а другие виды расходов на персонал нередко финансируются по остаточному принципу.

Вместе с тем управление затратами на персонал и оптимизация их структуры являются одним из источников роста производительности труда и эффективности деятельности организаций.

По данным международной организации труда, производительность труда в Республике Беларусь отстает от среднемирового уровня более чем в 2 раза. Отстает Республика Беларусь и в регионе Восточной Европы в среднем в 1,5–1,7 раза [5]. Причем, по прогнозам МОТ, до 2020 года это отставание сохранится.

Для преодоления отставания в уровне производительности труда необходимо не только постепенно перестраивать структуру национальной

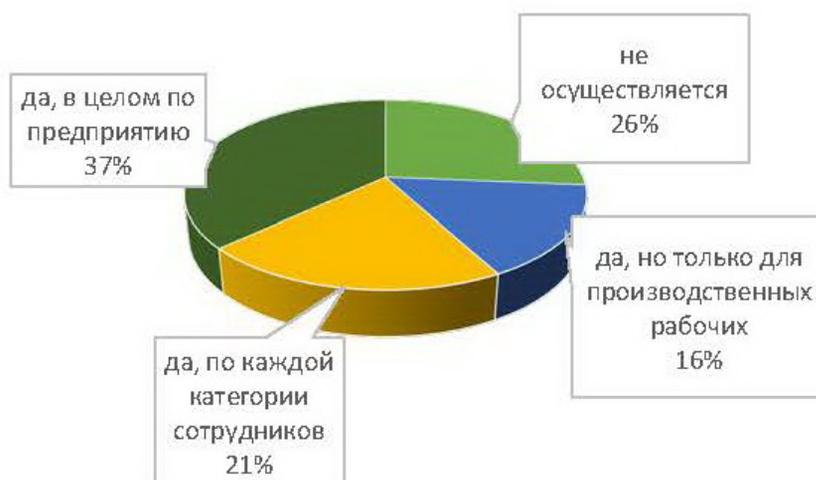


Рисунок 4 – Оценка способов, применяемых для дифференциации работников по уровню производительности, % опрошенных предприятий

экономики в пользу наукоемких и высокотехнологических отраслей с высокой добавленной стоимостью, но и пересматривать существующие подходы к управлению персоналом на макро- и микроуровне [6].

В современной экономической литературе отсутствуют исследования, позволяющие количественно оценить влияние уровня расходов на персонал и их структуры на результаты работы предприятия и производительность труда, а также механизмы, позволяющие управлять расходами на персонал с целью их оптимизации и обеспечения роста производительности труда. Поэтому вопросы управления затратами на персонал требуют комплексного подхода и теоретико-методологического обоснования.

Проблемы оптимизации затрат на персонал достаточно хорошо освещены в современной экономической литературе, однако актуальной остается необходимость разработки системы оценки результатов труда и их влияния на результаты работы предприятия, а также создание системы управления затратами на персонал, обеспечивающей дифференцированный подход к распределению затрат на персонал на основе взаимосвязи вознаграждения с результатами труда и результатами работы предприятия.

По мнению автора, для решения этой проблемы следует использовать инструменты контроллинга, который рассматривается нами как система управленческих действий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Под контроллингом для целей управления затратами на персонал понимается планирование, информационно-аналитическая поддержка и контроль процесса управления затратами на персонал организации в соответствии с достигнутыми результатами хозяйственной деятельности. При этом учитываются как эффективность индивидуального труда, так и конечные результаты деятельности организации. Особую роль в постановке процесса управления затратами на персонал играет информационная и методическая поддержка, которая может быть реализована при помощи разработки информационно-аналитической системы, обрабатывающей входные данные о результативности труда и результатах работы предприятия и обеспечивающая их привязку к системе экономического

стимулирования. Этот информационный блок может быть встроен в уже используемую организацией информационную систему управления или же существовать автономно. В последнем случае задачи ввода исходной информации и обеспечения ее актуальности и достоверности могут быть возложены на кадровую службу.

Основными задачами контроллинга в этом случае являются: установление показателей оценки результативности деятельности работников; планирование затрат на персонал; постановка управленческого учета, обеспечивающего систему управления затратами на персонал информацией об индивидуальных результатах труда; постановка мониторинга внешних факторов и ограничений, влияющих на параметры системы управления затратами на персонал; определение критериев оптимизации затрат на персонал; анализ учетных данных и расчет показателей, отражающих вклад работников и подразделений в достижение целей организации; контроль бюджета затрат на персонал с учетом результатов работы предприятия в целом; оценка эффективности системы управления затратами на персонал и разработка рекомендаций по ее улучшению.

Таким образом, ключевым аспектом процесса управления затратами на персонал является дифференциации персонала для оптимизации затрат на персонал с учетом индивидуальных результатов труда, индивидуальной эффективности, а также влияния сотрудника на результаты работы организации в целом. Для решения этой задачи предлагается использовать инструментарий контроллинга. Это позволит усилить взаимосвязь результатов труда и вознаграждения, повысить заинтересованность персонала в результатах работы и создаст предпосылки для усиления мотивации и роста производительности труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов, Р. И. (2017), Труд в эпоху неопределенности, *Социологические исследования*, 2017, № 11, С. 44–52.
2. Menshikov, V., Lavrinenko, O., Vankevich, A. (2017), Mobile Lifestyle of Latvian and Belarusian Youth in the Aspect of Employment, *FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA*, 2017, Lithuanian Academy of Sciences, Vilnius, T. 28, Nr. 4, p. 236–245.
3. Труд и занятость в Республике Беларусь, 2016. Статистический сборник, (2016), Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 290 с.
4. Human development report 2015. United nations development programme (2015), URL: <http://hdr.undp.org/en/data>.
5. Key Indicators of the Labour Market. ILOSTAT. - [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ilo.org/ilostat/>.
6. Ванкевич, Е. В., Кастел-Бранко, Э. (2017), Информационно-аналитическая система рынка труда и прогнозирования потребности в кадрах: содержание и направления формирования в Республике Беларусь, *Белорусский экономический журнал*, 2017, № 2, С. 73–92.

REFERENCES

1. Anisimov, R. I. (2017), Labour in an uncertainty era [Trud v uslovijakh neopredelennosti], *Social studies*, 2017, № 11, С. 44–52.
2. Menshikov, V., Lavrinenko, O., Vankevich, A. (2017), Mobile Lifestyle of Latvian and Belarusian Youth in the Aspect of Employment, *FILOSOFIJA. SOCIOLOGIJA*, 2017, Lithuanian Academy of Sciences, Vilnius, T. 28, Nr. 4, p. 236–245.
3. Labour and employment in the Republic of Belarus, 2016 [Trud i zaniatost v Respublike Belarus, 2016]. Statistical collection, (2016), National Statistical Committee of the Republic of Belarus, 290 с.
4. Human development report 2015. – United nations development programme. – available at: <http://hdr.undp.org/en/data>.
5. Key Indicators of the Labour Market. ILOSTAT. - available at: <http://www.ilo.org/ilostat/>.
6. Vankevich, A., Castel Branco, E. (2017), Labour market information system and skills anticipation (LMIS): content and directions of formation in the Republic of Belarus. [Informacionno-analiticheskaya sistema rynka truda i prognozirovanija potrebnosti v kadrakh: sodershchaniye i napravlenija formirovanija v Respublike Belarus], *Belorusskij jekonomicheskij zhurnal – Belarusian Economic Journal*, № 2, С. 73–92.

Статья поступила в редакцию 29. 11. 2017 г.