

Как оптимизировать затраты на персонал: три этапа одной стратегии

Н. Ю. Прачева

главный специалист–эксперт

*Правовой отдел, Инспекция Федеральной налоговой службы по Советскому району г. Красноярск,
Красноярск, Россия
Natali_9889@mail.ru*

Аннотация. Статья посвящена экономическим и правовым аспектам процесса оптимизации затрат на персонал. В настоящее время наблюдается сложный период для ведения бизнеса. Трудно предугадать, когда этот период закончится и каковы будут последствия для всех видов бизнеса. В кризисные моменты оптимизация в этом вопросе начинается и заканчивается сокращением персонала. Всегда ли необходимо прибегать к крайним мерам? Можно ли ощутимо оптимизировать издержки в стабильный период? Автор рассматривает оптимизацию как стратегию и предлагает действенные методы для разных этапов ее реализации.

Особое место в статье уделено правовым аспектам исследуемого процесса, что позволит предпринимателю принять взвешенное решение, оставаясь в рамках закона.

Ключевые слова: Оптимизация затрат. Сокращение персонала. Подбор персонала. Кадровая политика.

How to optimize personnel costs: three steps of one strategy

N. Pracheva

Chief Expert

*Legal Department, The Federal Tax Service's Inspectorate for the Soviet District of Krasnoyarsk,
Krasnoyarsk, Russia
Natali_9889@mail.ru*

Abstract: The article is devoted to the economic and legal aspects of the personnel cost optimization process. Currently, there is a difficult period for doing business. It is impossible to predict when this period will end and what the consequences will be for all types of businesses.

In times of crisis, optimization in this matter begins and ends with staff reduction. Is it always necessary to take extreme measures? Is it possible to significantly optimize costs in a stable period? The author considers optimization as a strategy and proposes effective methods for different stages of its implementation.

The legal aspects of the optimization process has a particular place in the article that allow an entrepreneur to make an informed decision within the law.

Keywords: Cost optimization. Staff reduction. Recruitment of personnel. Personnel policy.

Подходит к концу 2021 год. Надежды на оздоровление и рост, возлагаемые на него предпринимателями, не сбылись. Более того, трудно предугадать длительность тяжелого для бизнеса периода и его последствия. Поиск способов снижения издержек на персонал очень часто начинается с сокращения штата и, как правило, этим и заканчивается. Однако, есть немало возможностей сэкономить, не прибегая к кардинальным методам максимально долго. Это особенно важно для компаний, много лет работавших в условиях корпоративного единства и ответственности.

Стратегический подход в вопросе снижения затрат на персонал позволяет выделить три этапа, в которых проводимые мероприятия будут иметь разный объект приложения.

Этап 1. Подбор персонала

Считается, что процесс подбора персонала низкокзатратен, поэтому маловариативен и, очень часто, поставлен на поток и осуществляется соответствующей службой внутри самой компании. Как правило, затраты на найм персонала рассчитывается как сумма затрат на рекламу и затрат на

содержание самой службы. Это неверно. Важно считать все затраты — человеческие и технико-технологические — вовлеченные в этот процесс.

Как правило, на определенном этапе рекрутинга в процесс вовлекаются руководители структурных подразделений, технические специалисты и оборудование, изымаемые на это время из производственного процесса. Если учесть стоимость рабочего времени привлеченных специалистов, то окажется, что значительно дешевле воспользоваться услугами хорошего кадрового агентства, способного осуществлять подбор персонала на постоянной основе профессионально, качественно и по заданным характеристикам. При таком подходе главной задачей компании будет снижение временных потерь при оформлении сотрудника. При прочих равных условиях, хороший специалист выберет организацию, где можно быстрее приступить к работе, а процессы проверок отлажены и проходят параллельно.

Резюмируем: мелким и средним предприятиям, расположенным в крупных городах, содержать службу рекрутинга экономически невыгодно. Долгосрочный контракт с кадровым агентством намного целесообразнее.

Этап 2. Оптимизация затрат на персонал в стабильной ситуации

Совершенствование рабочего графика. Многие компании сталкиваются с проблемой неоптимального соотношения объемов работ и количества сотрудников. Отсюда длительные простои либо, напротив, постоянная переработка. А иногда можно наблюдать в разных подразделениях одного предприятия два этих процесса параллельно. Без сомнения, это ведет к значительным потерям. Какие шаги стоит предпринять?

Официальное объявление простоя. Если производственный процесс прерван на неопределенный срок, то введение режима простоя поможет сократить издержки на заработную плату на 1/3, согласно законодательству. Если работники понимают, что в перспективе возможно продолжение деятельности предприятия и трудности носят временный характер, то удастся сохранить штат и в такой ситуации.

Введение ненормированного рабочего дня. Его целесообразно ввести для тех категорий сотрудников, которые регулярно привлекаются для сверхурочной работы, которая, в свою очередь, оплачивается по особому тарифу. Работодатель будет обязан предоставить сотрудникам с ненормированным рабочим днем три дополнительных дня отпуска. Это незначительная плата за существенную экономию в оплате сверхурочных, не так ли?

Введение двухсменного рабочего графика. Если убытки от простоя оборудования значительны, стоит рассмотреть вопрос о посменной работе части персонала. Если распределить рабочее время так, чтобы в ночные часы работа не осуществлялась вообще (из-за необходимости по-особому организовывать и оплачивать работу в этот период), то можно сэкономить на оплате сверхурочных часов. Более того, можно оптимизировать прибыль за счет увеличения производительности труда, которая, как правило, при сменном графике выше.

Изменение принципа оплаты труда. Если на предприятии наблюдается потеря рабочего времени из-за неэффективного его распределения работниками, то начать стоит с систематического учета реально отработанного времени. Стимулирующие выплаты сотрудникам необходимо привязать и к этому показателю тоже. Это будет мотивировать служащих на выполнение их основной задачи «в рабочее время — работай». Введение сдельной оплаты труда везде, где это возможно, существенно оптимизирует затраты. На предприятии любого вида деятельности оплата за отработанное время (т.е. повременная) должна состоять из 2-х частей, одна из которых будет отражением реального объема и качества выполняемой работы.

Изменение в премиальной политике. Очень часто выплата ежеквартальной премии воспринимается работниками как нечто само собой разумеющееся, поскольку носит постоянный характер и имеет усредненное значение для всех сотрудников одного профиля деятельности. Тем самым утрачивается важнейший принцип премиальных выплат — вознаграждение за хорошую работу и стимулирование сотрудника на будущее. Если привязать премию к реально достигнутым результатам, то можно аккумулировать средства в премиальном фонде на долгий срок и экономить на его систематическом пополнении.

Снижение текучести кадров. Текучесть значительно повышает расходы на поиск и переобучение персонала. Более того, это индикатор стабильности и надежности компании как рыночной единицы. Часто сотрудник меняет место работы из-за психологического дискомфорта, ухудшения условий труда при сохранении прежнего уровня заработной платы, отсутствия карьерного роста. Причиной большинства из названных проблем — неэффективная работа менеджеров среднего звена. Мониторинг их профпригодности и своевременная ротация кадров способны снизить текучесть кадров и снизить соответствующие расходы.

Этап 3. Кадровая политика в кризисный период

В настоящее время большинство коммерческих предприятий переживают кризисный период, который характеризуется непредсказуемостью развития экономических процессов в период пандемии и растянутостью во времени внешних негативных тенденций. В это время важнейшей задачей каждого предпринимателя является сохранение самого дела и костяка трудового коллектива, владеющего ключевыми для выживания предприятия компетенциями.

Начать стоит с анализа трудовых ресурсов предприятия. Обычно всех работающих делят на три группы: «важные», «основные», «дополнительные». К первой группе относятся работники, увольнение которых отразится на предприятии быстро и значительно. От этих людей зависит выживаемость и конкурентоспособность бизнеса. Эту группу работников жизненно необходимо сохранить, создавая особые условия и не допуская снижения их доходов из-за грядущих преобразований. В данном случае возможны адресные выплаты из резервных фондов и т. д.

Вторая группа — «основные» — участвуют в производстве конечного продукта, т. е. выполняют основные производственные функции. Это та группа сотрудников, к которой применим только индивидуальный подход к каждому. Важно оценить плюсы и минусы возможного увольнения, обучаемость сотрудника, возможность выполнения нескольких производственных задач, перспективность и профессиональный потенциал. В результате грамотного анализа возможно сократить или отправить в неоплачиваемый отпуск от 1/3 до 1/2 сотрудников из этой группы.

Третья группа — «дополнительные» — это недавно нанятые сотрудники на новые, только разрабатываемые направления или те, кто напрямую не участвует в процессе, приносящем прибыль. Как правило, такие сотрудники попадают под сокращение первыми, т. к. это экономически целесообразно.

Оставшихся в результате оптимизации сотрудников тоже ждет изменение привычных условий работы, если они намерены пережить кризисные времена вместе с фирмой. Хорошим индикатором для намерений сотрудников может стать краткосрочное снижение зарплаты с одновременным переводом большинства сотрудников на сдельно-премиальную оплату труда. Данное решение не должно носить долгосрочный характер. Оптимальная продолжительность — 3–4 месяца. В этот период затраты на оплату труда значительно сократятся, появится возможность эффективно использовать высвободившиеся средства, а так же избавиться от сотрудников, не связывающих свое профессиональное будущее с компанией. Как правило, в этот период они увольняются.

Рассмотрим другие способы оптимизации в период кризиса.

- Стоит сократить расходы на повышение квалификации и переподготовку персонала, исключая ключевых специалистов.
- Подумать над возможностью аутсорсинга. Это позволит снизить издержки, связанные с персоналом, занимающим необходимые, но не связанные с производственным процессом, должности. Например: бухгалтерия, клининговые услуги, охрана, техническое обслуживание офисных зданий и т. д.
- Делать ставку на универсальных специалистов, сочетающих несколько важных для компании умений. В этот период возможен даже найм новых сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями. В обозримом будущем один такой сотрудник может эффективно заместить двух и более работников более низкой квалификации.
- Если деятельность компании не связана с технологически сложным процессом, то возможно привлечение на вакантные места лиц без опыта, без профессионального образования или студентов. Оплачивается труд таких сотрудников значительно ниже.

- Выведите за штат всех сотрудников, чья деятельность имеет циклический или эпизодический характер. Намного дешевле привлекать для такой работы специалистов по срочному договору как временных, либо заключать договоры с фрилансерами.

Решаясь на кардинальные преобразования в трудовом коллективе в кризисный период, важно помнить, что экономический эффект от своих действий вы ощутите не ранее чем через 4 месяца. По законодательству работодатель обязан информировать сотрудников о сокращении, увольнении, внесении изменений в трудовой договор, изменении системы оплаты труда за 2 месяца до намеченного события. А в случае сокращения работник имеет право на установленные законом выплаты. Помимо этого и сокращение сотрудников, и любые изменения в условиях и оплате труда возможны после согласования с профсоюзами. Важно помнить, что некоторые категории сотрудников нельзя ни сокращать, ни увольнять.

Оценка затрат на персонал и их последующая оптимизация является актуальным направлением для всех видов бизнеса в современных условиях. Следует помнить, что наряду с общими принципами оптимизации затрат каждая компания должна учитывать индивидуальные особенности, специфику деятельности, ожидаемый результат при планировании стратегии оптимизации. Сохранить на должном уровне репутацию компании и, что не менее важно, не нанести урон персоналу и организации в целом возможно при грамотном продумывании этапов стратегии оптимизации на персонал и их внедрении на долгосрочную перспективу.

Список литературы

1. Журавлев П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов. — М.: Юнити, 2008.
2. Карпова А.В. Технологии управления развитием персонала / А.В. Карпова, Н.В. Ключева. — М.: Проспект, 2015.
3. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник / В.Э. Керимов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2015.
4. Конюкова Н. И. Экономика управления персоналом: учебное пособие / Н.И. Конюкова, Н.С. Межова, СибАГС, 2013, 198 с.
5. Прачева Н.Ю. Оптимизация затрат на предприятии. Эффективные стратегии для бизнеса. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 2. С. 164—169.

References

1. Zhuravlev P.V. Personnel management technology. Manager's Handbook / P.V. Zhuravlev, S.A. Kartashov, N.K. Mausov. — M.: Yuniti, 2008.
2. Karpova A.V. Technologies of personnel development management / A.V. Karpova, N.V. Klyueva — M.: Prospekt, 2015.
3. Kerimov V. E. Cost accounting, calculation and budgeting in certain industries of the production sector: Textbook / V.E. Kerimov. — M.: Publishing and Trading Corporation «Dashkov i Ko», 2015.
4. Konyukova N. I. Economics of Personnel Management: textbook / N.I. Konyukova, N.S. Mezхова, SibAGS, 2013.
5. Pracheva N.Y. Optimization of costs at the enterprise. Effective business strategies. Entrepreneur's guide. 2021. T. 14. № 2. S. 164—169.