

# ТЕМА 5

## ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА

# Вопросы

1. **Затраты на персонал**
2. **Анализ и планирование затрат на персонал**
3. **Определение экономического ущерба от текучести кадров**
4. **Методы определения эффективности затрат на персонал**

# ВОПРОС 1. ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ

- ▣ *Затраты на персонал* представляют собой совокупность расходов, связанных с его привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда.
- ▣ К ним относятся :
  - ❖ заработная плата;
  - ❖ начисления на зарплату;
  - ❖ дополнительные расходы;
  - ❖ социальные выплаты.

В состав расходов на оплату труда включаются :

- ▣ все соответствующие затраты предприятия, в том числе суммы, начисленные за неотработанное время;
- ▣ стимулирующие и компенсационные выплаты



# Укрупненная классификация расходов на персонал

- **Основные расходы**
- **Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательства**
- **Дополнительные расходы социального характера**



# Основные расходы

- **Заработная плата сдельная и повременная (основные и вспомогательные рабочие).**
- **Оклады штатных сотрудников (руководители, специалисты, другие служащие).**
- **Выплаты внештатным сотрудникам.**
- **Поощрительные выплаты.**
- **Прочие выплаты**



# Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательства

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



# Дополнительные расходы социального характера

- ❑ **Оплата транспортных расходов**
- ❑ **Оплата жилищно-коммунальных услуг.**
- ❑ **Оплата медико-оздоровительных услуг,**
- ❑ **Оплата за питание.**
- ❑ **Оплата спецодежды.**
- ❑ **Производственный фонд социального обеспечения.**
- ❑ **Прочие расходы**



**ПРЕДНАЗНАЧЕННАЯ К ВЫПЛАТЕ ИЛИ ВЫПЛАЧЕННАЯ ОБЩАЯ СУММА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НАЗЫВАЕТСЯ *ФОНДОМ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ*. В ЭТОТ ФОНД ВКЛЮЧАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ *ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ВЫПЛАТ*:**

- ▣ **1. Оплата за отработанное время**, в том числе:
- ▣ заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам, ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет; процент от стоимости оказанных услуг, выручки; стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты
- ▣ компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда
- ▣ оплата руководителям и специалистам
- ▣ гонорары штатным журналистам; комиссионное вознаграждение
- ▣ оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого несписочного персонала





- **2. Оплата за неотработанное время, в том числе:**
- оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;
- оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей; доноров;
- оплата простоев не по вине работников и вынужденных прогулов;
- единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков;
- компенсация за неиспользованные отпуска;
- выплаты на содержание жилья, топливо, питание; материальная помощь.



## Выборочное статистическое наблюдение состава затрат на рабочую силу в организациях

- **Цель наблюдения** - получение репрезентативной информации об уровне, структуре и динамике затрат, производимых организациями в пользу работников по субъектам РФ, отраслям экономики и промышленности, формам собственности.



# Направления исследования

Обследование проводится один раз в два года по следующим показателям, характеризующим затраты организаций на рабочую силу, сгруппированным в 10 групп по направлениям затрат, соответствующих международной классификации затрат, рекомендованной Международной организацией труда (МОТ):

- оплата труда за отработанное время;
- оплата за неотработанное время;
- единовременные поощрительные выплаты;
- выплаты на питание, жилье, топливо, включаемые в заработную плату;
- расходы на обеспечение работников жильем;
- расходы организации на социальную защиту работников;
- расходы на профессиональное обучение;
- расходы на культурно-бытовое обслуживание;
- налоги, связанные с использованием рабочей силы;
- расходы, не отнесенные к ранее приведенным классификационным группам.



## Анализ результатов обследования

<b>Статьи затрат</b>	<b>Структура, %</b>
<b>Оплата труда</b>	<b>58,6</b>
<b>Из нее: выплаты на питание, топливо, жилье</b>	<b>1,2</b>
<b>Расходы по обеспечению жильем</b>	<b>3,4</b>
<b>Расходы на социальную защиту</b>	<b>29,3</b>
<b>Из них: обязательные отчисления и выплаты</b>	<b>27,1</b>
<b>Расходы на профессиональное обучение</b>	<b>0,4</b>
<b>Расходы на культурно-бытовое обслуживание</b>	<b>3,4</b>
<b>Прочие расходы</b>	<b>3,1</b>
<b>Налоги, связанные с использованием рабочей силы</b>	<b>1,8</b>

# Зарубежная практика - структура затрат, связанная с замещением работника в одной из фирм

**Доля занятого населения, получавшего соответствующие  
социальные блага через организацию (в %)**

<b>Виды услуг</b>	<b>%</b>
Медицинское обслуживание	42
Организация отдыха	32
Организация отдыха детей	34
Детские сады	33
Питание	21
Снабжение продовольствием	14
Обеспечение жильем	10
Снабжение товарами	7
Прочее	5
Отсутствие социальных льгот	21



# Структура затрат на персонал отечественной организации

<b>Направление затрат</b>	<b>Уд. вес в общей сумме затрат, %</b>
<b>Затраты в расчете на один отработанный чел.-час.</b>	<b>100,0</b>
<b>Из них:</b>	
<b>Заработная плата - всего</b>	<b>64,9</b>
<b>В том числе;</b>	
<b>оплата за отработанное время</b>	<b>58,2</b>
<b>оплата за неотработанное время</b>	<b>5,9</b>
<b>единовременные поощрительные выплаты</b>	<b>0,8</b>
<b>оплата стоимости питания</b>	<b>-</b>
<b>Расходы на жилье</b>	<b>-</b>
<b>Расходы на социальную защиту, всего</b>	<b>31,3</b>
<b>в том числе обязательные отчисления</b>	<b>24,9</b>
<b>Расходы на профессиональное обучение</b>	<b>0,4</b>
<b>Расходы на культурно-бытовое обслуживание</b>	<b>1,5</b>
<b>Прочие расходы</b>	<b>1,9</b>



# ФОНДЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

- ▣ **Часовой фонд заработной платы** составляет оплата фактически отработанного времени и некоторые доплаты
- ▣ **Дневной фонд заработной платы** образует оплата фактически отработанных человеко-часов и отдельные виды оплаты непроработанных часов в течение дня
- ▣ В **месячный фонд заработной платы** включаются все ее виды: сумма дневных фондов, оплата целодневных простоев, оплата исполнения государственных обязанностей, надбавка за выслугу лет, оплата очередных и дополнительных отпусков, выходных пособий, льготы, компенсации уволенным за неиспользованные отпуска; выплаты лицам, обучающимся вне предприятия.
- ▣ **Квартальный и годовой фонды заработной платы** определяются суммированием месячных фондов.



# ВИДЫ ВЫПЛАТ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ВКЛЮЧЕНИЮ В СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ (РАБОТ, УСЛУГ), СЛЕДУЮЩИЕ

1. Расходы на оплату труда основного производственного персонала
2. Выплаты членам трудового коллектива за непроработанное, но подлежащее оплате время
3. Все виды премиальных выплат
4. Выплаты в соответствии с действующим законодательством по установленным коэффициентам за работу в пустынных, безводных и высокогорных местностях
5. Компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов





# Не включаются в себестоимость продукции (работ, услуг):

- премии за счет средств специального назначения и целевых поступлений;
- материальная помощь;
- беспроцентные ссуды;
- оплата работникам отпусков, дополнительно предоставляемых по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством);
- надбавка к пенсиям;
- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда;
- доходы (дивиденды, проценты);
- компенсационные выплаты в связи с повышением цен сверх размеров индексации доходов и т.п.



## ВОПРОС 2. АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

- *Уровень заработной платы* и его изменение наиболее точно отражает его *средняя величина*. Среднегодовая, среднемесячная и квартальная заработная плата рассчитывается для всех категорий работников; среднечасовая и среднедневная — только для рабочих
- *Средняя заработная плата* за период определяется путем деления ее соответствующего фонда на среднюю численность работников, а затем показатель отчетного года делится на показатель базового года



*Индекс переменного состава* показывает, во сколько раз изменилась средняя заработная плата в отчетном году по сравнению с базовым годом в целом:

$$I_{\text{ср.з.п.}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} \cdot \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0}$$

- ▣  $I_{\text{ср.з.п.}}$  — индекс изменения средней заработной платы в отчетном году по сравнению с базовым;
- ▣  $x_0$  и  $x_1$  — средняя заработная плата в базовом и отчетном периодах соответственно по группам работников;
- ▣  $n_0$  и  $n_1$  — численность данных групп в базовом и отчетном периодах соответственно.



*Индекс фиксированного состава* показывает как изменилась средняя заработная плата в отчетном периоде по сравнению с базовым за счет вариации средней заработной платы у отдельных групп работников . Он получается путем подстановки в индекс средней заработной платы в базовом году численности в отчетном:

$$I_{\text{ср. з. п.}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} : \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1}$$



*Индекс структурных сдвигов показывает как изменилась средняя заработная плата в отчетном периоде по сравнению с базовым за счет изменения численности и структуры работников, имеющих разные уровни заработной платы. Он получается путем подстановки в индекс переменного состава вместо заработной платы в отчетном году по отдельным категориям работников величины заработной платы в базовом году:*

$$I_{\text{ср.з.п.}} = \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1} : \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0}$$



## Индекс переменного состава

- Произведение индекса структурных сдвигов и индекса постоянного состава дает индекс переменного состава (в данном случае средней заработной платы).



# АБСОЛЮТНЫЙ РАЗМЕР ИЗМЕНЕНИЯ СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ОТЧЕТНОМ ПЕРИОДЕ ПО СРАВНЕНИЮ С БАЗОВЫМ

- общее изменение

$$\Delta I_{\text{общ.}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} - \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0}$$

- под воздействием изменения средней заработной платы по группам работников

$$\Delta N_{\text{гр.р.}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} - \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1}$$

- под воздействием изменения структуры персонала

$$\Delta N_{\text{стрн.}} = \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum n_1} - \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0}$$



Индекс *изменения фонда заработной платы в целом* определяется как сумма произведений средней заработной платы и численности работников в отчетном году, отнесенная к тому же показателю в базовом году:

$$I_{\text{ф.з.п.}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum \bar{x}_0 n_0}$$





**Для определения *изменения фонда заработной платы за счет отклонения ее уровня* в знаменателе необходимо использовать численность работников в отчетном году (при этом знаменатель будет условной величиной):**

$$I_{\text{ф.з.п.}} = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum \bar{x}_0 n_1}$$



**□ *Изменение фонда заработной платы за счет варьирования численности работников* определяется путем введения в числитель формулы средней заработной платы в базовом году вместо того же показателя в отчетном году:**

$$I_{\text{ф.з.п.}} = \frac{\sum \bar{x}_0 n_1}{\sum \bar{x}_0 n_0}$$



- **Произведение двух последних индексов опять даст *общий индекс изменения фонда заработной платы* в отчетном году по сравнению с базовым:**

$$I_{\text{ф.з.п.}} = I_{\bar{x}} I_n$$



РАЗНИЦА МЕЖДУ ЧИСЛИТЕЛЕМ И ЗНАМЕНАТЕЛЕМ В КАЖДОМ ИНДЕКСЕ ДАСТ АБСОЛЮТНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В ЦЕЛОМ И ПО ПРИЧИНАМ:

- абсолютное изменение фонда заработной платы в целом по всем причинам

$$\Delta N_{ф.общ.} = \sum \bar{x}_1 n_1 - \sum \bar{x}_0 n_0$$

- абсолютное изменение фонда заработной платы под воздействием изменения ее средней величины по группам работников

$$\Delta N_{ф.гр.р..} = \sum \bar{x}_1 n_1 - \sum \bar{x}_0 n_1$$

- абсолютное изменение фонда заработной платы под воздействием изменения структуры персонала

$$\Delta N_{ф.стр.} = \sum \bar{x}_0 n_1 - \sum \bar{x}_0 n_0$$



НА ПРАКТИКЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСЧИСЛЯТЬ ПОКАЗАТЕЛИ ОТКЛОНЕНИЯ ФАКТИЧЕСКОГО ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ОТ ПЛАНОВОГО КАК В АБСОЛЮТНОМ, ТАК И В ОТНОСИТЕЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ:

1. Под влиянием изменения числа сотрудников

$$\Delta\Phi_{нл} = (n_1 - n_{нл}) \sum \bar{x}_{нл}$$

- где  $\Delta\Phi_{ПЛ}$  — изменение фонда заработной платы по сравнению с запланированным под влиянием изменения числа сотрудников;
- $n_{ПЛ}$  — плановая численность сотрудников;
- $x_{нл}$  — средняя заработная плата.



# ОТКЛОНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКОГО ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ОТ ПЛАНОВОГО

## 2. Под влиянием изменения средней заработной платы

$$\Delta\Phi_x = (\bar{x}_1 - \bar{x}_{пл})n_1$$



# Направления анализа использования трудовых ресурсов

- ❑ **Во-первых, целесообразно анализировать динамику затрат на персонал в соотношении с основными показателями работы предприятия за соответствующий период: объема продаж, производства, прибылью, производственными расходами.**
- ❑ **Во-вторых, необходимо следить за долей заработной платы в расходах на персонал. Последняя, помимо действующего законодательства, устанавливающего размеры отчислений в социальные фонды, во многом определяется характером социальной политики и политики стимулирования. Если последние активны, что соответствует современным тенденциям, то доля заработной платы должна снижаться, и наоборот.**



# ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

- 1.** *Анализ по подразделениям затрат за истекший год* и их корректировка с учетом перечисленных выше внутренних и внешних факторов, на основе чего создается **проект затрат** на будущий год как в целом, так и по отдельным статьям.
- 2.** *Анализ планов подразделений и их корректировка* в общих интересах с тем чтобы увеличение затрат на работника не обгоняло рост производительности труда.
- 3.** *Утверждение руководством фирмы окончательного варианта плана расходов на персонал* и направление его в подразделения





# Факторы, определяющие процесс планирования затрат на персонал

- федеральное и местное законодательство,
- предстоящие изменения в системе налогообложения,
- договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок, принятие новых тарифных соглашений;
- возможные преобразования в организационной и управленческой структуре;
- дополнительное привлечение персонала;
- повышение квалификации и др.



# Механизмами реализации плана затрат на персонал

**являются изменение**

- численности персонала,**
- прямых статей затрат,**
- экономия оплаты труда в составе накладных расходов**



### ВОПРОС 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УЩЕРБА, ВЫЗВАННОГО ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ:

□ 1. Потери, вызванные перерывами в работе

$$N_{п.р.} = VTЧ_T$$

где  $N_{п.р.}$  — потери, вызванные перерывами в работе;  
 $V$  — среднедневная выработка на одного человека;  
 $T$  — средняя продолжительность перерыва, вызванного  
текучностью;  
 $Ч_T$  — число выбывших по причине текучести.



# Методы определения экономического ущерба

## 2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников

$$N_o = \frac{Z_o \alpha}{\beta}$$

- где  $N_o$  — потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;
- $Z_o$  — затраты на обучение и переобучение;
- $\alpha$  — доля излишнего оборота, текучести;
- $\beta$  — коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде



## Методы определения экономического ущерба

***3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением  $N_y$ , т.е. стоимость недополученной продукции***

$$N_y = B_T \sigma_T D_y Ч_T$$

где  $B_t$  — средняя выработка;

$\sigma_t$  — коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

$D_y$  — число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда;

$Ч_t$  - число работников, выбывших по причине текучести.



# Методы определения экономического ущерба

*4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих  $N_{np}$*

- где  $B_{ta}$  — среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;
- $\gamma_t$  — помесичный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;
- $t$  — число дней в соответствующем месяце;
- $Ч_T$  - число работников, выбывших по причине текучести.

$$N_{np} = Ч_T \sum (B_{ta} \gamma_t) t$$



# Методы определения экономического ущерба

## 5. Затраты по проведению оргнабора в результате текучести $Z_{орг}$

- где  $Z_H$  — затраты на набор;
- $\beta_{изм.ч.}$  — коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;
- $m$  — доля текучести в общем числе уволившихся

$$Z_{орг} = \frac{Z_H m}{\beta_{изм.ч.}}$$



# Методы определения экономического ущерба

*6. Потери от брака у вновь поступивших работников определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц, проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих*

$$N_{\text{бр.н.}} = \frac{N_{\text{бр.общ}} \cdot l_m}{\beta}$$





## Общая величина потерь

равна сумме всех частных потерь.

По оценкам затраты на замену

- рабочих составляют 7—12% их годовой заработной платы;
- специалистов 18—30%;
- управляющих 20—100%.



# ВОПРОС 4. МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

**Эффективность затрат на персонал может рассматриваться в двух основных направлениях:**

- 1. *общая эффективность*** затрат, т.е. относительная величина эффекта, который они приносят.
- 2. *сравнительная эффективность*** затрат, определять которую необходимо при принятии решений, связанных с различными вариантами технических усовершенствований, вносимых в процесс труда и изменяющих численность, состав, структуру и уровень оплаты работников, а следовательно, и сами затраты.



Общая экономическая эффективность затрат на персонал  $\mathcal{E}_{з.п.}$  (в процентах) определяется как отношение результата деятельности персонала за период к соответствующим затратам или обратным ему показателем:

$$\mathcal{E}_{з.п.} = \frac{\text{Результат} \cdot \text{деятельности}}{\text{Затраты}} \cdot 100$$

$$\mathcal{E}_{з.п.} = \frac{\text{Затраты}}{\text{Результат} \cdot \text{деятельности}} \cdot 100$$

- В качестве результата деятельности можно при этом рассматривать: объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (социальное страхование, медицинское страхование и т.п.), расходы на социальные мероприятия.



# СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ВАРИАНТОВ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

- **1 способ** состоит в парном сравнении вариантов  
Можно приблизительно подсчитать, за какой срок  $T_{ок}$  сделанные капитальные вложения окупятся экономией на заработной плате и иных социальных выплатах:

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_1 - ЗП_2}$$

где  $K_1$  и  $K_2$  — капитальные вложения по первому и второму вариантам;  
 $ЗП_1$  и  $ЗП_2$  — заработная плата, социальные отчисления и выплаты по соответствующим вариантам



# Способы оценки инвестиций в персонал

**2 способ** - использование формулы  
приведенных затрат

$$Z_{\text{пр}} = ZП + EK$$

где  $ZП$  — заработная плата, социальные выплаты и платежи;

$E$ —нормативный коэффициент, обратный сроку окупаемости (в качестве норматива  $E$  могут быть использованы различные коэффициенты, например ставка банковского процента, нормы амортизации) ;

$K$  — величина инвестиции.

Из полученных на ее основе результатов выбирается для реализации наименьший.



Но наиболее точно экономическую эффективность тех или иных мероприятий можно рассчитать с помощью показателя *чистого дисконтированного дохода* (разность между двумя финансовыми потоками — инвестиций и поступлений, приведенных к одному году)

$$\text{Чистый} \cdot \text{дисконтированный} \cdot \text{доход} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{P_t}{(1 + E)^t} - \sum_{t=1}^{t=n} \frac{K_t}{(1 + E)^t}$$

$P_t$  — поступление в году  $t$ ;

$K_t$  — инвестиции в году  $t$ ;

$n$  — число лет реализации проекта;

$E$  — ставка дисконтирования.



- Если величина чистого дисконтированного дохода окажется положительной при данной норме эффективности ( $E$ ), то осуществлять мероприятия экономически целесообразно.
- Если она равна нулю, то ставка дисконтирования  $E$  будет *называться внутренней нормой доходности*. Если в качестве таковой принята банковская депозитная ставка, внутренние вложения дают тот же эффект, что и вложения в банк.
- Если реальная ставка (с учетом инфляции) ниже внутренней нормы доходности, инвестирование абсолютно невыгодно.

