

А.А. СИДУНОВ
(Волгоград)

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ НА РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

С точки зрения долгосрочных инвестиций, позволяющих быть предприятию конкурентоспособным, описаны затраты, которые организация вкладывает в развитие своих работников.

Ключевые слова: затраты на персонал, развитие персонала, издержки на персонал, инвестиции в развитие персонала.

Под затратами на персонал понимается сумма вознаграждений в денежной и натуральной формах за выполненную работу и дополнительные расходы, понесенные предприятием (организацией) в пользу работников (Постановление Госкомстата № 189). Однако есть еще расходы, связанные с оценкой потребности в персонале, его подбором и расстановкой, с оценкой компетенций персонала, и утверждать, что данные расходы производятся организацией в пользу работника, не совсем верно.

А.Я. Кибанов определяет затраты на персонал как интегральный показатель, который включает расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий труда, увольнением персонала [4, с. 275]. Данное определение учитывает фактически все затраты, связанные с персоналом, но больше связано с перечнем расходов на определенные направления работы с персоналом.

С точки зрения А.Ф. Лыскова, необходимо избегать отождествления понятия затрат на персонал с конкретными направлениями работы с персоналом. Это позволит сделать определение менее зависимым от появления новых и видоизменения существующих направлений работы с персоналом. Кроме того, последовательное перечисление направлений (от привлечения до увольнения) предполагает определенный жизненный цикл данной категории, т.е. его связь с конкретным сотрудником. Между тем, на предприятиях Японии помимо практики «пожизненного найма» существует практика профессиональной преемственности, когда предприятие осуществляет расходы не только на сотрудников, но и на их детей, участвует в их обучении и развитии с тем, чтобы со временем они также поступили на работу на данное предприятие [6].

На российских предприятиях единственным способом привлечения профессионалов является более высокая заработная плата. Однако рассчитывать только на данный фактор в условиях жесткой конкуренции и растущих потребностей в высокопрофессиональных специалистах нерационально.

Опыт западных компаний показывает, что продуманная кадровая политика опирается на ряд положений:

- четко прописанный в контракте круг должностных обязанностей;
- отлаженная субординация;
- современный квалифицированный менеджмент;
- регулярные тренинги вне офиса и обучение on-site;
- прозрачная схема выплаты заработной платы;
- соблюдение работодателем всех финансовых обязательств в случае увольнения сотрудника [1, с. 14].

В настоящее время большинство руководителей предприятий приходят к пониманию недостаточности базового образования своих работников. Знания со временем устаревают, забываются и в итоге теряют свою актуальность. К тому же увеличение конкуренции во всех сферах бизнеса, использование новых современных технологий производства, продаж, межличностного взаимодействия, рост барьеров к достижению конкурентоспособности и многие другие факторы требуют от компаний динамичного развития как в технологическом плане, так и в плане координации, аккумулирования информации и получения новых теоретических и практических знаний и навыков, т.е. постоянного роста компетен-

ции сотрудников. Чтобы иметь высококвалифицированных специалистов, составляющих ядро промышленного предприятия, создать у них стимул к эффективной работе, руководители вынуждены использовать систему управления кадровым потенциалом. Кадровый потенциал предприятия в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта [2]. Для повышения эффективности управления кадровым потенциалом необходимы:

- постоянное участие в управлении не только кадровых служб, но и руководителей структурных подразделений;
- более четкое распределение функций между всеми участниками управления персоналом и координация их действий;
- создание соответствующей нормативно-методической базы, регламентирующей деятельность каждого из участников процесса управления;
- определение приоритетов в работе с кадровым потенциалом.

Другими словами, важнейшей задачей управления системой формирования кадровым потенциалом становятся инвестиции в закрепление и развитие специалистов. Эта задача включает рациональное распределение должностных обязанностей; профессиональное и должностное продвижение работников с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей; регулярное повышение квалификации специалистов; создание других условий, мотивирующих работников к более эффективному труду. Рациональной кадровой политикой считается тогда, когда приоритетом организации является развитие собственных сотрудников, от которых во многом зависит эффективность производства. Делается все возможное, чтобы сотрудник закрепился в организации на долгие годы, т.е. у руководителей предприятия существует четкое понимание, что средства, затраченные на обучение и развитие персонала, – это не расходы, а инвестиции в персонал и, как следствие, инвестиции в собственный бизнес, которые окупятся в дальнейшем и принесут весомую прибыль.

Развивая и в том числе обучая работников за счет предприятия, работодатель сильно рискует: даже если с человеком заключен договор о том, что после обучения он отработает на предприятии определенный срок, нарушение такового не всегда влечет за собой расплату для нарушителя. По мнению 39,7% опрошенных, в их организации были случаи, когда работник, обученный или повысивший квалификацию за ее счет, через некоторое время увольнялся. При этом положительные отзывы в фирмах нового частного сектора составляют 26,7%, с численностью работников до 20 человек – 19,7%, выше – в более крупных государственных и частных структурах [7, с. 46 – 48].

«Выращиванием» специалистов занимаются практически каждая крупная компания. И для некоторых компаний это становится даже отдельным бизнесом. Ряд компаний выплачивают интересующим их студентам стипендию, формируют целые технические и творческие команды, а потом продают их другим компаниям или под конкретные проекты, неплохо на этом зарабатывая. Многие руководители считают очень эффективным вкладывать деньги в развитие своего персонала. С нашей точки зрения, в решении подобных проблем на первый план выходит задача развития и поддержки высокой корпоративной культуры, создание конкурентоспособной системы мотивации и комфортных условий для работы специалистов. Необходимо помнить, что и здесь очень важно соблюсти баланс между интересами конкретной личности и компании. Когда они совпадают, получается отличная команда, из которой люди практически не уходят и «привязываются» на долгие годы к интересам фирмы, что является обратной связью между вложенными инвестициями и результативностью работы предприятий. Именно поэтому инвестиции в кадровый потенциал предприятия весьма эффективны.

Рост объема информации, быстроменяющиеся технологии производства, жесткие условия рынка, конкуренция – все это факторы, побуждающие предприятия и организации, желающие удержать свои благоприятные позиции на рынке, постоянно инвестировать в развитие кадрового потенциала предприятия. Размер затрат на обучение персонала зависит от множества факторов: отрасли экономики,

стадии развития предприятия, его размера, приоритетов внутренней политики, стратегии развития, категории обучаемого персонала. Следовательно, возникает необходимость оценки достаточности бюджета предприятия на обучение персонала. Для этого необходимо оптимизировать структуру издержек на обучение персонала.

Если исходить из того, что издержки на обучение персонала (costs) – это стоимость ресурсов, используемых в процессе организации и проведения учебных мероприятий, то издержки бывают 1) постоянными (не зависящими от объема обучения) и переменными (зависящими от объема обучения); 2) общими (все затраты на обучение), средними на один час обучения или на одного обученного) и предельными (прирост общих издержек, связанный с приростом объема обучения на один час или одного обученного); 3) прямыми или явными (оплата труда преподавателей, расходные материалы, закупка учебных курсов) и косвенными (простой рабочего места в период обучения и др.).

Анализ издержек на обучение персонала позволяет решать следующие задачи:

- начиная с какого количества обучаемого персонала той или иной категории целесообразно организовывать внутреннее обучение;
- как перераспределять расходы на обучение сотрудников той или иной категории в зависимости от задач организационного развития;
- через какой период можно ожидать отдачи от вложений в развитие персонала [3, с. 14].

При анализе кадрового потенциала обычно используется понятие «первоначальные издержки». При найме и развитии конкретного сотрудника существуют как прямые, так и косвенные затраты на его подготовку. Первоначальные издержки на персонал включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников [9, с. 27].

К косвенным издержкам подготовки работников можно отнести:

- время, затраченное наставником на обучение;
- снижение производительности труда наставников во время обучения;
- недостаточная производительность нового сотрудника (подразделения);
- оплата дополнительных отгулов наставникам, если обучение проходило в выходные дни.

Обобщив предыдущий материал, можно классифицировать затраты на персонал следующим образом:

- на формирование персонала;
- на использование персонала;
- на развитие персонала.

Обобщив три вида затрат, мы получаем общие затраты на персонал предприятия [8, с. 78 – 79]:

$$ЗП=ЗФП+ЗИП+ЗРП,$$

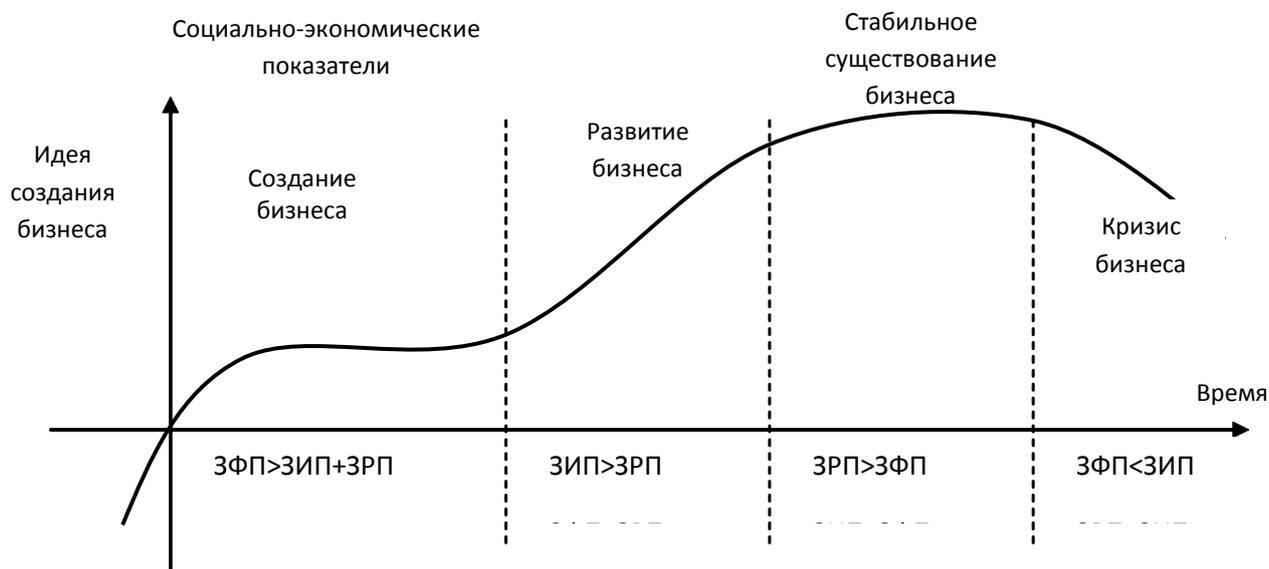
где ЗП – полные затраты на персонал; ЗФП – затраты на формирование персонала; ЗИП – затраты на использование персонала; ЗРП – затраты на развитие персонала.

Данные затраты являются инвестициями в развитие кадрового потенциала предприятия, и категория «развитие персонала» должна рассматриваться более широко, чем понятие обучение персонала и включать в себя три составляющих, т.е. формирование, использование и развитие. ЗП приблизительно равны инвестициям в развитие персонала.

На различных стадиях развития организации соотношение данных затрат носит различный характер (см. схему на с. 4).

Можно выделить пять основных стадий развития организации и определить приоритетность затрат на персонал на данных стадиях. На этапе создания бизнеса затраты на формирование персонала должны превышать затраты на использование и развитие персонала. Подбор профессиональной команды на данном этапе создания бизнеса определяет его эффективность и конкурентоспособность в будущем, следовательно, инвестиции на формирование команды являются основой развития компетенций специалистов и предприятия в целом.

Соотношение (приоритетность) затрат на персонал в организации на различных стадиях ее развития*



На стадии развития бизнеса еще в силе остается приоритетность формирования персонала, но на данном этапе очень важно сформировать эффективную систему стимулирования персонала (ЗИП). Стабильное существование бизнеса чаще всего характеризуется приоритетом инвестирования в развитие персонала и в совершенствование системы стимулирования.

В период кризиса бизнеса затраты на использование персонала выходят на первый план, т.к. они определяют возможность сохранить нужных специалистов для выхода предприятия из создавшейся ситуации. В данном случае приведен классический вариант соотношения затрат, что не мешает руководителям некоторых предприятий креативно менять данное соотношение в кризисных условиях или условиях конкурентного прорыва бизнеса на рынке.

Увеличение кадрового потенциала – это развитие ценных для бизнеса качеств сотрудников, вложение в их способности и умения, совершенствование системы кадрового менеджмента, которые в будущем должны обернуться ощутимым для компании бизнес-результатом (эффектом). Однако эта простая на первый взгляд схема работает далеко не идеально. Если раньше путь вверх по карьерной лестнице строился вокруг корпоративной вертикали и вычерчивался работодателем, то сейчас он стал индивидуально-психологическим.

Карьера, которую прочерчивает сам специалист, создается не в одной компании, а через работу в разных организациях. Переходя из компании в компанию, работник развивает себя, заставляет компанию инвестировать в собственное развитие, добывает нужный для его карьеры опыт. Но и на стороне компании потребность в развитии и обучении своих сотрудников нарастает. Ожидается долгосрочная отдача от тех работников, которые продолжают работу в компании [5, с. 13].

Однако существует опасность, что инвестиции в собственный персонал могут быть инвестициями в кадровый потенциал конкурентов, если сотрудник уходит из компании. Для нахождения ответа на этот вопрос руководитель должен объединить свои знания в области маркетинга и корпоративной психологии и строить отношения со своим сотрудником так же, как строил бы с покупателем: организацию необходимо перестраивать в угоду работнику. В свободной экономике трудно заставить специалиста «отработать» вложенное, но можно завлечь его этим процессом. При этом необходимо помнить, что специалист может охотно принять эти элементы обучения, но в итоге станет применять получен-

* Составлено автором.

ные навыки в другой компании. Реальный «товар», который можно предложить перспективному сотруднику, – это сама организация, определенные элементы ее оргкультуры.

Литература

1. Атрашкин А. Человеческие ресурсы: некоторые особенности управления // Управление компанией. 2002. № 1.
2. Берглезова Т.В. Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности промышленного предприятия. URL : http://student.km.ru/statue_8html.
3. Ефремов О.В. Оптимизация издержек на корпоративное обучение // Управление персоналом. 2005. №5 (112).
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М. : ИНФРА-М, 2003.
5. Кирьянов А.В. Виды инвестиций в человеческий капитал // Журнал Управления компанией. 2005. №10.
6. Лысков А.Ф. Аренда персонала и управление издержками: опыт Германии.// Кадры предприятия. 2003. №7.
7. Мазин А. Инвестиции в образование и рынок труда // Человек и труд. 2004. №5.
8. Сидунов А.А., Сидунова Г.И. Управление инвестициями в развитие компетенций специалистов : моногр. / под ред. Г.И. Сидуновой. Волгоград : ВГЭТК; 2008.
9. Сюрица Т.С. Виды инвестиций в человеческий капитал и их эффективность // Управление персоналом. 2005. №5 (112).



Optimization of costs on organization's personnel development

From the point of view of long-term investments, which allow enterprise's competitiveness, there are described the costs invested by an organization in the development of its personnel.

Key words: costs on personnel, personnel development, expenses on personnel, investments in personnel development.