



Управление затратами на персонал: повышение эффективности и снижение издержек

*Буравлева Елена
Консультант по управлению*



Структура расходов на персонал

Непосредственные расходы на персонал:

- **Обеспечение кадрами:** привлечение и отбор, адаптация, обучение и развитие, обеспечение допусков к работам;
- **Содержание персонала:** зарплата и налоги, отчисления в фонды, премии и поощрения, создание условий труда и отдыха;
- **Удержание и вовлечение:** социальные программы и нематериальная мотивация, планирование карьеры.

Расходы на HR процессы:

- Содержание аппарата управления персоналом (HR специалистов);
- Поддержка HR процессов: обеспечение регулярного выполнения операций быстро, качественно и с требуемым результатом.

Издержки на выполнение HR функций:

- Рабочее время руководителей на решение кадровых вопросов: согласование кадровых изменений, споры, принятие решений.



Статьи расходов на персонал

Прямые расходы

Обеспечение кадрами:

- ✓ Оплата источников привлечения
- ✓ Стоимость инструктажей, получения лицензий и пр.
- ✓ Стоимость вводного обучения по продукту
- ✓ Оплата курсов, семинаров, тренингов в процессе деятельности

Содержание персонала:

- ✓ Оплата труда производственного персонала
- ✓ Оплата труда вспомогательного и управленческого персонала
- ✓ Поощрения за результативность
- ✓ Стоимость рабочего места
- ✓ Оплата компенсаций (питание, телефоны и пр.)

Удержание и вовлечение:

- ✓ Оплата соц. пакета
- ✓ Затраты на удержание ключевых специалистов
- ✓ Корпоративные праздники

Поддержка HR процессов:

- ✓ Зарплата и содержание сотрудников HR службы

Косвенные издержки, потери, недополученная прибыль

Обеспечение кадрами:

- ✓ Простои в связи с незаполненными вакансиями
- ✓ Потери в связи с уходом сотрудника
- ✓ Потери на испытательном сроке

Содержание персонала:

- ✓ Затраты и потери от низкоэффективных сотрудников
- ✓ Содержание избыточных функций
- ✓ Простои в работе
- ✓ Недополученная прибыль в связи с низкой мотивацией
- ✓ Нецелевые компенсации

Удержание и вовлечение:

- ✓ Нецелевые соц. пакеты
- ✓ Затраты времени на обсуждение непрозрачных начислений премий и бонусов

Поддержка HR процессов:

- ✓ Сбои, низкая скорость выполнения HR процессов, избыточность HR службы
- ✓ Избыточное рабочее время руководителей на решение кадровых вопросов.



Зоны потерь и низкой эффективности

ПРОБЛЕМЫ

- Нецелевые затраты (без практической ценности):
 - Неиспользуемая «социалка» и компенсации
 - Премии, бонусы и пр. схемы оплаты труда, не привязанные к результату. Переплаты «просто так»
 - Оплата неэффективным HR контрагентам (кадровым, тренинговым агентствам и т.п.)

- Неправильное планирование численности:
 - Дисбаланс производственного и управленческого/вспомогательного персонала
 - Поддержка дублирующих и ненужных функций
 - Работающие «исторически»

РЕШЕНИЯ

- Классификация и анализ расходов на персонал
- Бюджетирование и учет в HR разрезах
- Оплата по KPI
- KPI процессов HR (стоимость привлечения 1 кандидата, отдача от обучения и пр.)

- Классификация и анализ расходов на персонал
- Бюджетирование и учет в HR разрезах
- Оплата по KPI
- KPI процессов HR (стоимость привлечения 1 кандидата, отдача от обучения и пр.)



Управление расходами на персонал. Бюджетирование

Задача	Методология для целей фин. управления	Методология для целей управления персоналом
Классификация затрат	По отнесению на виды деятельности: <ul style="list-style-type: none"> • Производственные расходы (отнесенные на себестоимость) • Управленческие (административные) расходы • Прочие 	По процессам, целевому использованию: <ul style="list-style-type: none"> • Затраты на привлечение • Затраты на обучение и развитие • Оплата труда • Социальные выплаты •
Учет затрат	По статьям/группам статей По ЦФО	В разрезе контрагентов По целевому использованию По категориям сотрудников По ЦФО По видам деятельности
Анализ затрат	План-факт (анализ отклонений) Доля в общих затратах предприятия	План-факт Отношение затрат на обеспечение целевого показателя (например, стоимость обучения 1 сотрудника, ст-ть 1 рабочего места и т.п.) Эффективность (отношение затрат к выручке)



Классификация и анализ затрат: «приятные мелочи»

- Издержки на адаптацию сотрудника – что и как считать:
 - Рабочее время на наставничество, отвлечение от основных обязанностей
- «Спорные территории»:
 - столовая,
 - корпоративный транспорт,
 - тренажерный зал/аренда спортивного центра,
 - кредитование сотрудников
 -
- Обеспечение безопасности труда и допуски к работам – чья зона ответственности?
-



Издержки и потери на HR процессах: операционная эффективность

HR процесс

Формирование заявки на подбор

Открытие вакансии

Отбор кандидатов

Зачисление на испытательный срок и адаптация

Прием на постоянную работу

Увольнение

Проблемы

Увеличение ФОТ

Переплаты за подбор

Потери при длительном подборе

Потери перспективных кандидатов в резерв

Трата времени на согласование

Потеря сотрудника либо снижение мотивации

Издержки и потери от ухода

Решения

Профиль должности, компетенции

Кадровый план

Эффективность источников привлечения

План адаптации, ответственные, сроки, задачи

Анализ эфф-ти

Выручка/ прибыль на 1 сотрудника

Стоимость привлечения
Скорость закрытия вакансии

Конверсия по «воронке подбора»

Коэффициент закрепляемости



Издержки на процессах: «приятные мелочи»

- Время руководства на согласование изменений зарплаты/ решений о премиях
- Разбор претензий сотрудников (почему столько начислили)
- Поиск «кого-нибудь изнутри» для замещения вакансии
- Подготовка справок по персоналу для руководства
- Согласование кандидата на позицию
- Защита бюджета на персонал



КРІ системы управления персоналом

Показатели состояния кадров – статистические данные структуры персонала компании и его движения:

- среднесписочная численность персонала;
- коэффициент текучести кадров;
- отношение управленческого и исполнительского персонала;
- ...

**Стратегическое
управление.**
ТОП-менеджмент

Показатели эффективности работы сотрудников – отношение затрат к отдаче от сотрудников:

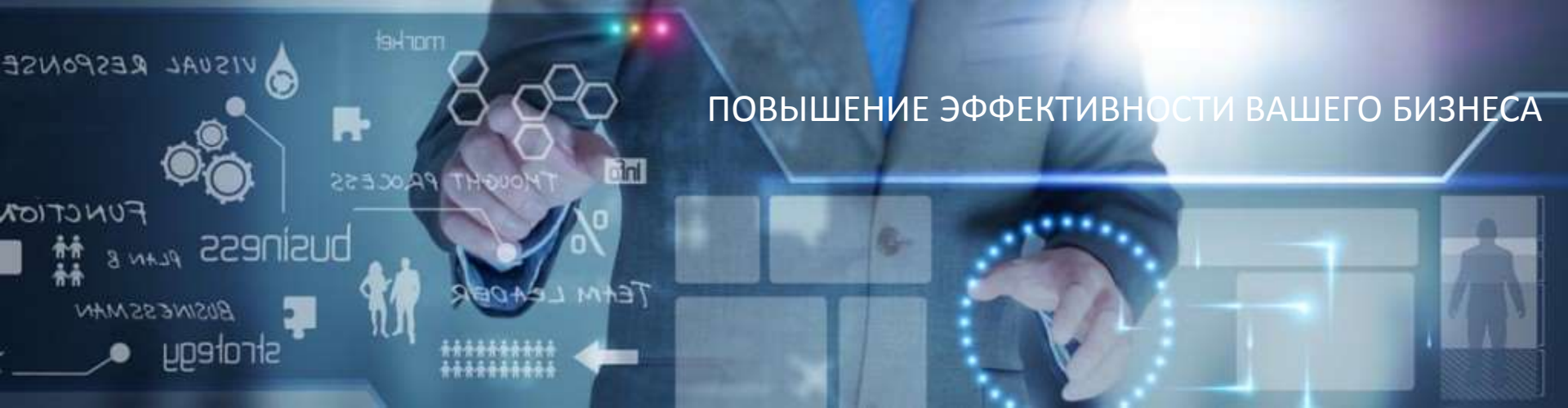
- производительность труда (выработка в шт.);
- коэффициент использования планового фонда рабочего времени;
- средняя выручка на 1 сотрудника;
- ...

**Операционное
управление.**
Руководители

Показатели эффективности процессов работы с персоналом – ключевые индикаторы результатов, на получение которых направлен соответствующий процесс:

- средняя скорость закрытия вакансии, коэффициент закрепляемости (для процесса подбора);
- доля замещения из кадрового резерва (для процесса управления кадровым резервом);
- средняя стоимость обучения одного сотрудника (для процесса обучения);
- ...

HR управление.
Служба персонала



ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВАШЕГО БИЗНЕСА

WWW.CONSDIR.RU

org@cons-dir.ru