**ТЕМА. ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1. Ресурсний підхід до вартості робочої сили.
2. Витрати на персонал та їх характеристика.

3. Методи розрахунку витрат на персонал.

1. **Ресурсний підхід до вартості робочої сили.**

Для процесу виробництва кожній організації необхідно оцінити вартість найнятої робочої сили з позиції використання ресурсного підходу.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної конференції статистиків з праці, вартість праці включає оплату виробничої роботи, виплати, що стосуються невідпрацьованого оплачуваного часу, премії і грошові винагороди, вартість їжі та інші виплати в натуральній формі, вартість надання житла робітникам, оплачуваного роботодавцем, витрати роботодавців на соціальне забезпечення, вартість професійного навчання, культурно-побутових умов і змішані статті, такі як транспорт для працюючих, робочий одяг, відновлення здоров’я.

Вартість праці може зростати за рахунок залучення нових працівників, які мають вищу кваліфікацію, додаткових витрат власних коштів на перепідготовку кадрів, збереження здоров’я, організацію відпочинку та ін.

Такий ресурсний підхід до працівників знайшов своє відображення в **концепції «людського капіталу».** Відповідно до неї інвестиції в людський капітал – це будь-яка дія, яка підвищує продуктивність праці робітників (кваліфікацію та здатність).

Як правило, за кордоном ресурсний підхід реалізується в усіченому вигляді – характеризується не вартість робочої сили, а сума коштів, що показує, у скільки обходиться організації конкретний працівник. Такий персоніфікований облік відображає витрати на наймання працівника, оформлення його на роботу, підготовку до участі у виробничому процесі, поточні витрати на утримання та ін.

По-особливому підходять до характеристики споживання ресурсів праці в організації, адже споживання робочої сили є сама праця, виражена витратами часу (в людино-годинах, людино-днях), а витрати живої праці мають грошове вираження у формі заробітної плати, їх об’єднують з матеріальними витратами і отримують загальну суму витрат на виробництво та реалізацію продукції, тобто її собівартість.

Таким чином, витрати на робочу силу постають не частиною авансованих витрат (ресурсу), чітко виражених кількісно, а як фактичні витрати організації на заробітну плату (з нарахуваннями на неї) у поточному періоді. Крім них, у вартісній формі враховуються і деякі інші витрати, пов’язані з функціонуванням робочої сили.

Відомо, що конкурентоспроможність організації багато в чому залежить від зайнятого в ній персоналу. Персонал добре підготовлений, навчений, з високим рівнем мотивації на якісну роботу представляє не меншу, а то і більшу цінність, ніж новітнє обладнання і передова технологія. Конкуренція і гостра необхідність прискорювати технологічні інновації і зміни сприяють підвищенню якості робочої сили, пошуку на ринку праці або підготовці кваліфікованих кадрів. Однак українські організації вкладають у розвиток робочої сили значно менше коштів, ніж у провідних країнах.

У ринкових умовах менеджмент персоналу в організації, що працює на самофінансуванні, ставить завдання конкретизації витрат на робочу силу, обліку та аналізу всіх витрат, пов’язаних з її функціонуванням.

Витрати на персонал організації в умовах ринкової економіки є інтегральним показником, який включає сукупність витрат, пов’язаних із залученням, прийомом, винагородою, стимулюванням, організацією роботи з персоналом, соціальним забезпеченням, поліпшенням умов праці персоналу організації.

Витрати на персонал розглядають, по-перше, як ціну наймання персоналу, по-друге, як цінність персоналу для організацій, по-третє, як інвестиції в людський капітал для підвищення кваліфікації та здібностей, які забезпечують зростання продуктивності праці працівників та доходи організації в перспективі.

У світовому розумінні витрати на персонал передбачають:

• оплату виробничої роботи;

* виплати за невідпрацьований оплачуваний час;
* премії і грошові винагороди (в кінці року, участь у прибутках тощо);

• вартість їжі, пиття, виплати в натуральній формі та ін.;

• вартість житла для працівників, оплачуваного роботодавцем, субсидії, дотації;

• витрати на соціальне забезпечення;

• вартість професійного навчання та культурно-побутового обслуговування;

• оплата за транспорт для працівників, робочий одяг, відновлення здоров’я, податки на заробітну плату.

**2. Витрати на персонал та їх характеристика.**

До складу витрат на персонал в Україні включаються витрати, пов’язані:

1) із залученням персоналу;

2) з оплатою та стимулюванням;

3) із вирішенням соціальних проблем;

4) з організацією роботи та поліпшенням умов праці.

Найбільш важливі з них: заробітна плата і нарахування на неї, додаткові витрати, соціальні виплати (медична страховка, матеріальна допомога, вихідна допомога, компенсації за шкоду, оплата путівок, стипендії тощо).

Витрати на персонал частково відносяться на собівартість, а решта здійснюється за рахунок прибутку.

**У собівартість продукції включають витрати на**:

• оплату праці основного виробничого персоналу;

• виплати за невідпрацьований час відповідно до законодавства (підліткам, годуючи матерям; державні та громадські обов’язки; вислуга років; чергові та додаткові відпустки);

• усі види преміальних виплат;

• компенсації з оплати праці (підвищення цін, індексація доходів), соціальне страхування і пенсійний фонд.

Механізмами реалізації плану витрат на персонал є скорочення чисельності персоналу, зменшення прямих витрат, економія оплати праці у складі накладних витрат.

З точки зору цінності персоналу для організації витрати на нього діляться на початкові (первинні) та відновлювальні.

Початкові (первинні) витрати включають витрати на наймання і підготовку персоналу.

Витрати на придбання, у свою чергу, діляться на прямі (наймання, відбір, оформлення, надання робочого місця) і непрямі (внутрішнє наймання, переміщення).

Витрати на підготовку персоналу бувають: прямі (орієнтація, підготовка, навчання на робочому місці) і непрямі (оплата інструкторів, зниження продуктивності новачків і під час навчання).

Відновлювальні витрати на персонал включають витрати, пов’язані з найманням, підготовкою та доглядом працівників (прямі – виплати при звільненні та непрямі – зниження продуктивності перед звільненням).

**За цільовим призначенням витрати на персонал поділяються на**:

• основні (зарплата за результатами праці всім працівникам);

• додаткові (соціальне страхування, техніка безпеки, навчання і підвищення кваліфікації тощо).

Витрати на вдосконалення системи менеджменту персоналу поділяються на одноразові та поточні. Одноразові витрати включають: передвиробничі, інвестиції в менеджмент та виробництво.

Передвиробничі витрати передбачають витрати на:

– техніко-економічне обґрунтування – 10%;

– розробку завдання на організаційне проектування – 15%;

– розробку організаційного спільного проекту – 20%;

– розробку організаційного робочого проекту – 30%;

– впровадження організаційного проекту – 25%.

Інвестиції в менеджмент та виробництво передбачають витрати на: обчислювальну техніку, засоби зв’язку, організаційну техніку; монтаж, налагодження і пуск технічних засобів управління; меблі та інший інвентар; будівництво або ремонт приміщень; підготовку і перепідготовку персоналу; оборотні кошти на придбання документації та носіїв інформації.

Поточні витрати, пов’язані з менеджментом персоналу, передбачають: основну та додаткову зарплату управлінського персоналу; витрати на відрядження, транспорт, канцелярське приладдя, утримання приміщень, електроенергію, ремонт офісної техніки, підготовку і підвищення кваліфікації управлінців.

Поточні витрати розраховуються за кожною статтею в залежності від конкретних умов. Протягом року контролюються, аналізуються та вживаються відповідні заходи з їх зменшення.

За ознакою можливості і доцільності скорочення витрат на персонал багато з них за формою є поточними витратами, які включаються в собівартість продукції і вимагають постійної економії.

Для досягнення цього необхідно всі витрати на персонал організації регулювати за рахунок:

1) обмеження чисельності працюючих і проведення активного їх скорочення;

2) не платити вище тарифів, коригувати внутрішні фонди соціального забезпечення;

3) систематично аналізувати і розробляти шляхи зниження цих витрат;

4) підвищувати ефективність їх використання, порівнюючи результати діяльності і витрати на персонал;

5) досягати кращих результатів з меншою або з тією ж кількістю персоналу.

Планування витрат на персонал тісно пов’язане з плануванням його чисельності та структури. Воно є одним з основних параметрів планування в цілому.

Витрати на персонал необхідно планувати на основі всебічного аналізу в цілому та по підрозділах. Особливу увагу необхідно звертати при цьому, по-перше, на динаміку витрат на персонал та їх відповідність основним показникам діяльності організації (обсяг виробництва і продажів, прибуток, виробничі витрати та ін.), по-друге, на частку зарплати у витратах на персонал, яку бажано знижувати. При цьому збільшення витрат на одного працівника не повинно випереджати зростання продуктивності праці.

Планування витрат на персонал є одним із важливих завдань менеджменту персоналу і повинно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники.

До зовнішніх чинників, що впливають на ці витрати, відноситься зміназаконодавчих норм і тарифних угод, нормативних вимог, макроекономічних тенденцій.

До внутрішніх чинників, у першу чергу, відносяться результати планування чисельності та професійно-кваліфікаційного складу персоналу, а також результати планування інших організаційних аспектів діяльності організації.

Для досягнення результативності діяльності організації необхідно системно займатися розробкою організаційно-технічних заходів, що сприяють оптимізації та скороченню витрат на персонал.

**Показниками оцінки ефективності використання витрат на персонал** можуть бути: співвідношення витрат на персонал і обсяг продажів (послуг); співвідношення витрат на персонал та прибутку; співвідношення витрат на персонал і виробничих витрат.

Управління витратами на персонал здійснюється, таким чином, за допомогою:

– зміни чисельності персоналу;

– зміни структури витрат на персонал;

– зміни загальних завдань і цілей організації.

У роботі з планування персоналу важливо також оцінювати витрати, пов’язані із заходами з наймання, навчання, звільнення працівників.

Класифікація витрат на персонал організації наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Класифікація витрат на персонал організації

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційні ознаки | Види витрат на персонал |
| Фаза процесу відтворення робочої сили | на формування (виробництво) кваліфікованої робочої сили, витрати на розподіл робочої сили; витрати на використання (споживання) робочої сили |
| Фаза розподілу робочої сили на рівні організації | витрати на можливі переміщення працівників: до інших структурних підрозділів організації до філій, які знаходяться в інших регіонах витрати на залучення робочої сили з боку |
| Рівень підходу | з позиції держави, організації, працівника |
| Цільове призначення | фонд заробітної плати (ФЗП) виплати і пільги з заохочувальних фондів, що не враховуються в ФЗП витрати, пов’язані з підтриманням робочої сили в стані дієздатності витрати на соціальний захист та соціальне страхування |
| Джерела фінансування | держави (централізований фонд держбюджету); організації (собівартість, прибуток, інші джерела); фондів громадських організацій |
| Характер витрат | прямі і непрямі |
| Час відшкодування | довготривалі та поточні |
| Обов’язковість витрат | обов’язкові і необов’язкові |
| Відношення доцільності скорочення витрат | резервоутворюючі і нерезервоутворюючі |
| Місце виникнення витрат | робоче місце, підрозділ, організація |

**3. Методи розрахунку витрат на персонал.**

Для розрахунку витрат вартості людського капіталу організації в системі сучасного менеджменту використовуються такі методи: розрахунку прямих витрат на персонал; конкурентної оцінки вартості людського капіталу; перспективної вартості людського капіталу; оцінки вартості людського капіталу на основі випробувань у середовищі бізнесу.

**Метод розрахунку прямих витрат на персонал** – це найпростіший спосіб розрахунку загальних економічних витрат на персонал, включаючи оцінку витрат на оплату персоналу, пов’язані з цим податки, охорону і поліпшення умов праці, витрати на навчання та підвищення кваліфікації. Однак недоліки полягають у неповній оцінці реальної величини людського капіталу, оскільки частина його може просто не використовуватися в організації.

**Метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу** з’явився після другої світової війни, коли багато бізнесменів усвідомили, що створювані ними товари неконкурентоспроможні порівняно з американськими, а причиною є вища ефективність американського менеджменту. Цей метод заснований на сумі оцінки витрат і потенційного збитку, що наноситься організації при можливому виході з неї працівника:

• повних витрат на персонал;

• індивідуальних премій кожному працівнику організації (отриманих на основі кваліфікованих експертних оцінок), які могла б заплатити конкуруюча організація за його перехід до них;

• додаткових витрат, необхідних для пошуку еквівалентної заміни працівника у разі його переходу до іншої організації; витрат на самостійний пошук, агентства рекрутингу, оголошення в пресі;

• економічного збитку, який понесе організація на період пошуку заміни, зниження обсягу продукції або послуг, витрати на навчання нового працівника, погіршення якості продукції при заміні працівника новим;

• втрати унікальних інтелектуальних продуктів, навичок, потенціалу, який працівник понесе з собою в організацію конкурента;

• можливості втрати частки ринку, зростання продажів конкурента та посилення його впливу на ринку;

• зміни системних ефектів синергії та посилення взаємного впливу і появи якісно нових властивостей членів групи, в якій знаходився працівник.

**Метод перспективної вартості людського капіталу** враховує на додаток до методу конкурентної вартості оцінку динаміки вартості людського капіталу в перспективі на 3–10 і більше років. Така оцінка необхідна для організацій, які займаються розробкою великих і довгострокових проектів, наприклад, проводять дослідження у сфері створення інновацій або будують великі високотехнологічні об’єкти, оскільки вартість ряду співробітників при цьому змінюється нерівномірно, різко зростаючи в період досягнення ними найбільш важливих результатів по закінченні досить тривалого періоду часу та наближення ними до отримання очікуваних кінцевих результатів.

**Метод оцінки вартості людського капіталу на основі випробувань у середовищі бізнесу** здійснюється на основі двох підходів:

1. За конкретними результатами, отриманими працівником, виходячи з прибутку, який він забезпечив організації.

2. При збільшенні активів організації, у тому числі інтелектуальних. Цей метод простий і завдяки цьому дуже поширений у бізнесі.