

И.М. Кувакова

Доцент, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Управление персоналом» Российской академии предпринимательства.

Р.Е. Спорыхин

Аспирант Российской академии предпринимательства

Оптимизация затрат на персонал как система.

Аннотация

Современная проблематика затрат на персонал требует системного подхода. В статье сделана попытка представить оптимизацию затрат на персонал в виде систем – экономической, человеко-технической, кибернетической.

Ключевые слова

Результативность оптимального варианта; совокупность оптимизационных операций; экономическая система, человеко-техническая система, кибернетическая система; результативность (эффективность, производительность, трудоспособность).

I.M. Kuvakova

R.E. Sporykhin

Staff costs (expenses) optimization as a system

The summary

The present problems with staff costs (expenses) require the system approach. The authors have made an attempt to formulate cost optimization as systems: economic, human-technical and cybernetic.

Keywords

Effectiveness of the optimal way, complex of the optimization activities, economic system, human-technical system, cybernetic system, effectiveness (efficiency, productivity, working ability).

В современном постиндустриальном мире одним из условий успешной жизнедеятельности является не просто «выживание» - стратегия устаревающего, отживающего свой срок «переходного периода», а инновационное развитие компании, которое даже в условиях повышенного риска и посткризисной неопределенности или любой другой сложной экономической ситуации при высокой динамике и изменчивости среды, стремится отвечать на вызовы и требования рыночной инфраструктуры, жесткой конкуренции, ресурсного ограничения или доступа на рынки.

В этих условиях – и это отражает *актуальность* поставленной проблемы – особенно важным становится повышение отдачи от каждого из бизнес-процессов. В данном случае подразумевается увеличение результативности (эффективности, производительности, трудоспособности) работы любого сотрудника (кадрового члена коллектива, внештатного персонала), каждый из которых формирует свой значимый вклад, находясь на своем рабочем месте или за его пределами, добросовестно, производительно или «спустя рукава» участвуя в жизни профессионального сообщества, позитивно влияя (или нет) на отношения людей в коллективе, на экономические показатели, развитие предприятия и в целом на эффективность отрасли и народного хозяйства.

Другой аспект *актуальности* состоит в том, что доля затрат на персонал в общем объеме производственных и общественных затрат (себестоимости товаров и услуг) имеет устойчивую тенденцию к росту не только в высокотехнологичных отраслях промышленности, что вполне оправдано, но и в экономической, социальной, культурной сферах, а также медицине, банковском, инвестиционном, инновационном и иных секторах. Поэтому здесь решающее значение приобретает фактор управления затратами на персонал или управляемости трудовых (человеческих) ресурсов. В этой связи объективно востребованными становятся программы по рационализации использования всего имеющегося в распоряжении специалистов арсенала: методов научной организации труда, управления, менеджмента, администрирования, роста эффективности и оптимизации.

Исходя из актуальности заявленной темы считаем необходимым рассмотреть проблему оптимизации затрат на персонал в виде системы.

В последние годы в мировой и российской экономической и управленческой науке и практике все больше внимания уделяется такому направлению управления (менеджмента), как управление затратами.

«Затраты на персонал организации – показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением,

стимулированием к повышению производительности труда, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала»¹.

Задача руководящего состава любого предприятия, отрасли состоит в том, чтобы данный процесс сделать управляемым и высоко результативным.

«Управление затратами начинается с изучения информационных потоков – совокупность оптимизационных операций, циркулирующих между системой оптимизации и внешней средой сообщения, необходимых для управления и контроля»². Для того, чтобы осуществить выбор механизмов управления, недостаточно знать цель, нужно владеть информационным полем состояния системы и внешней среды. Без достоверной и объективной информации невозможно реализовать эффективное управление.

Затраты на персонал – переменная часть бюджета любой организации, в ней заключен значительный объем денежных средств, и поэтому в процессе оптимизации очень важна своевременная оценка рациональности данных затрат.

Рациональность, в данном случае, подразумевается как один из критериев, в котором заключено смысловое значение того объема затрат на проводимые в данном направлении мероприятия, который не подлежит сомнению в необходимости с точки зрения повышения результативности.

Постановка проблемы оптимизации требует более подробного рассмотрения термина. Традиционно используется несколько определений.

«**Оптимизация** (от лат. *optimus* - наилучший) – это процесс выбора наилучшего (оптимального) варианта из множества возможных»³.

Оптимизация – это определение значений экономических показателей, при которых достигается оптимум, то есть оптимальное, наилучшее

¹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2009. – с. 392.

² Кузнецов Д.Н. Оптимизация затрат в системе управления запасами торгового предприятия в краткосрочной перспективе: Диссертационная работа на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2007 с. 13.

³ Юдин Д.Б., Гольдштейн Е.Г. Задачи и методы линейного программирования. – М.: «Наука», 1961. – с. 56.

состояние системы. Приводятся и другие определения оптимизации, например, как выбор наилучшего варианта из множества возможных; определение оптимальных характеристик, подбор оптимальных условий.

Оптимизация затрат на персонал (себестоимости товаров и услуг) не означает обязательное сокращение персонала или уменьшение заработной платы до «прожиточного минимума». Это процесс выбора наилучшего соотношения полученного результата к количеству затраченных средств, связанных с затратами на труд. Основная цель оптимизации заключается в совершенствовании управления (менеджмента, администрирования) затратами на всех организационно-структурно-функциональных уровнях предприятия с учетом интересов трудовых ресурсов (кадров) в создании эффективной системы контроля и регулирования информационных, ресурсных, трудовых, инвестиционных, инновационных, кредитно-финансовых и иных потоков, определяющих производственные отношения.

Иначе говоря, управление затратами на персонал любого предприятия или сферы экономики достигается через оптимальный вариант **результативности** - *эффективности, производительности, трудоспособности.*

«Эффективность – отношение между получаемыми результатами производства – продукцией и материальными услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств производства – с другой»⁴. Она тесно связана с оптимизацией, а именно эффективность – это неотъемлемая часть оптимизационного процесса, в котором требуется выбора критериев, т.е. показателей эффективности.

«Производительность труда – показатель эффективности использования трудовых ресурсов, трудового фактора. Измеряется

⁴ Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Издание 3-е. – М.: Книжный мир, 2010. – с. 846.

количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное время»⁵.

«Трудоспособность – способность человека почувствовать в трудовой деятельности, выполнять трудовые операции»⁶. Данный критерий в процессе оптимизации дает возможность учитывать информацию о выполнении характерного труда каждого работающего в организации по отношению к затраченным средствам на него.

Оптимизация ставит задачи, нацеливающие на: 1 повышение показателей качества и количества работ – эффективностью единицы труда, производительности труда каждого работника, трудоспособностью единиц персонала и коллектива как целостности; 2 уменьшения затрат и, как следствие, 3 повышение управляемости 1-3.1 отдельных подразделений, 1-3.2 производств, 1-3.3 предприятий, 1-3.4 объектов экономики народного хозяйства.

Другими словами, задачей оптимизации затрат является получение максимальной результативности при заданной себестоимости или получение минимальной себестоимости товаров и услуг при заданной результативности.

Оптимизация – это комплексный процесс, который может быть описан в виде системы, нуждающейся в поддержании и управлении. Проведение плановой (периодической, регулярной, циклической) оптимизации позволит продлить влияние на распределение ресурсов и закрепить достигнутую результативность.

Рассмотрим и опишем оптимизацию затрат в виде системы.

1. Оптимизация затрат на персонал как экономическая система.

«Экономическая система (англ. *Economic system*) – совокупность всех экономических процессов, происходящих на предприятии на основе сложившихся в нём отношений собственности и хозяйственного

⁵ Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Издание 3-е. – М.: Книжный мир, 2010. – с. 566.

⁶ Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Издание 3-е. – М.: Книжный мир, 2010. – с. 754.

механизма»⁷. В некоторых случаях это рассматривается как способ организации экономики предприятия. В экономической системе первичную роль играет производство в совокупности с распределением, обменом, потреблением.

Если характеризовать данную систему шире, применительно к затратам на персонал, то для *традиционной экономической системы* характерны такие особенности, как: преобладание ручного труда с крайне примитивными технологиями; организационно-управленческая экономическая жизнь предприятия на основе предписаний и решений руководителя. Нельзя не отметить, что стоимость рабочей силы формируется исходя лишь из средств необходимых для поддержания трудящегося индивидуума в состоянии жизнедеятельности. Это было отмечено ранее в научных трудах Карла Маркса: «Стоимость рабочей силы сводится к стоимости определенной суммы жизненных средств»⁸.

Отличительными чертами *административно-командной системы* является: бюрократизация и монополизация; экономическое планирование, как основа хозяйственного механизма; иерархия; деформация экономических интересов всех субъектов рыночных отношений; отсутствие мотивации к эффективному труду. В совершенствование управления (администрирования) систем такого рода значительный вклад внес Анри Файоль (1841-1925), ему принадлежит общепризнанное разделение менеджмента на четыре функции: планирование, организация, мотивация и контроль⁹.

Также существует еще один тип экономических систем, называемых «рыночный», состоящих из двух подсистем – *экономики свободных рыночных отношений* и *постиндустриальной (информационной) экономики*.

⁷ Электронный ресурс <http://petrovskaja-nata.narod.ru/glava1/1.2/1.htm>

⁸ Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Кн. 1: Процесс производства капитала – М.: ТЕРРА – Книжный клуб, 2009. с. 217

⁹ Файоль А. Общее и промышленное управление. - М.: Республика, 1992. с. 11-12 (перевод на русский язык Б. В. Бабина Кореня, 1923).

Экономика свободных рыночных отношений, как отмечают некоторые исследователи, считается «идеальной моделью» функционирования экономики в условиях рыночных отношений, подразумевающих политику невмешательства государства в экономику. Независимые частные собственники ориентируются на личный интерес через систему цен, прибылей и убытков без вмешательства со стороны государства и крупных монополистических предприятий. Эта мысль восходит к идеям А. Смита (1723-1790), который впервые сформулировал принцип «невидимой руки рынка». Согласно Смиту каждый отдельно взятый человек старательно ищет выгоду для себя. Но, преследуя ее, независимо от своей воли, реализует интересы всего общества, направляемый «невидимой рукой» рыночных механизмов.

Постиндустриальная (информационная) экономика (Д. Белл, А. Тоффлер, Д. Кейнс, П. Друкер, Д. Львов, др.) рассматривается как комбинация свободных рыночных отношений (частного предпринимательства) и государственного регулирования (контроля, систем социального страхования и социального обеспечения, норм, тарифов, пр.).

На рисунке 1 схематично представлена оптимизация затрат на персонал как экономическая система, где главным приоритетом для организации является прибыль, ради которой и проводится оптимизация затрат.

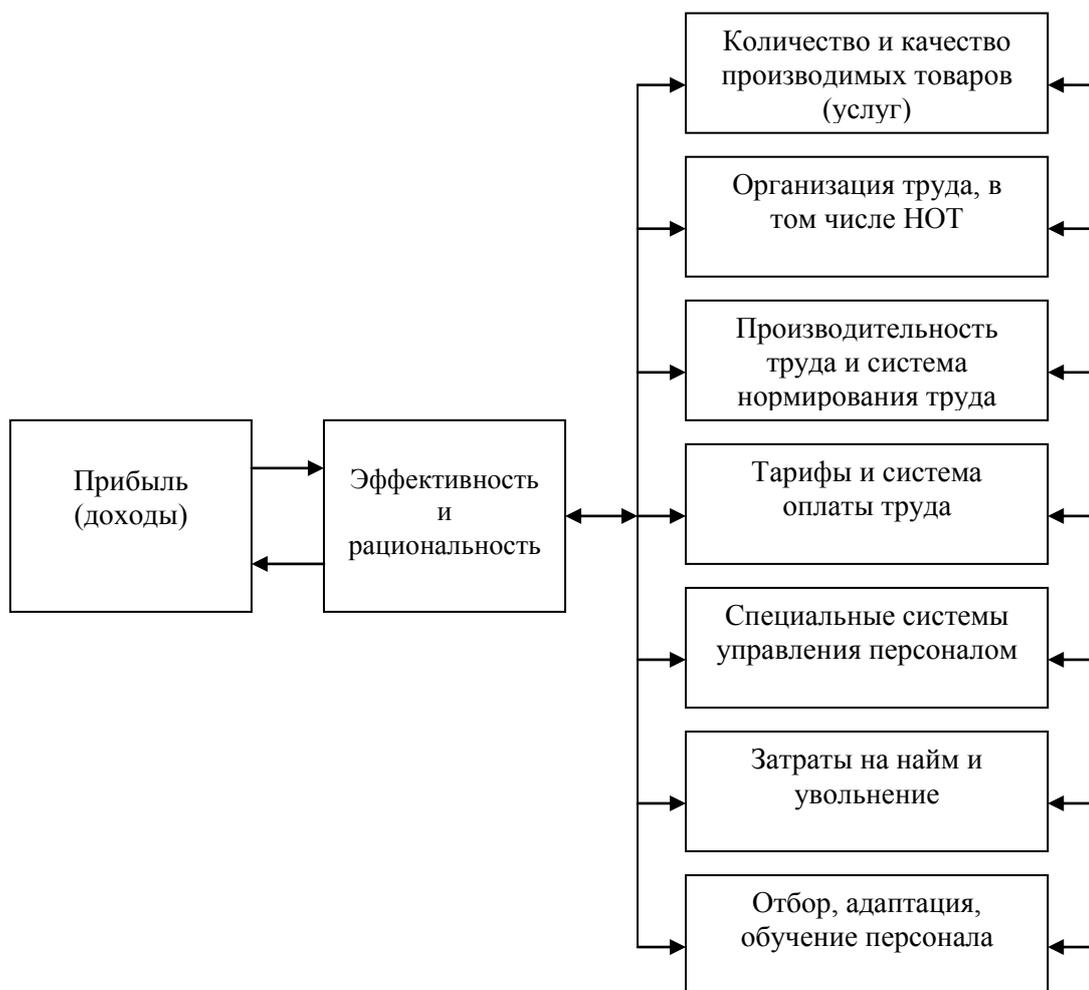


Рис.1. Оптимизация затрат на персонал как экономическая система.

Оптимальное функционирование экономической системы (optimal functioning of an economic system) — это набор режимов *функционирования экономической системы*, при котором все *ресурсы предприятия, включая трудовые*, используются наиболее полно и результативно в целях удовлетворения *потребностей* главных участников данного процесса.

Экономическая деятельность предприятия может протекать в различных формах. С экономической точки зрения, классификация форм деятельности объединена с ответом на множество вопросов. Большинство предприятий отмечают, что сталкиваются с проблемами принятия решения в таких вопросах, как: что производить; как производить; для кого производить, кого и по каким критериям оценивать, кому и как платить? Научное осмысление ответов на эти вопросы дают возможность выбора

правильного направления развития предприятия. Также это позволяет впоследствии сформировать затраты на персонал в том объеме, который действительно будет необходим с учетом выше поставленных условий.

2 Оптимизация затрат на персонал как человеко-техническая система (по типу логистической)

«Человеко-техническая система (по типу логистической) – адаптивная система с обратной связью, относительно устойчивая совокупность звеньев (структурных/функциональных подразделений компании), взаимосвязанных и объединенных единым управлением логистического процесса для реализации корпоративной стратегии организации бизнеса»¹⁰.

Человеко-техническая система оптимизации затрат на персонал приведена на рис. 2, где $T_{п1}$ – множество бирж труда, предоставляющие персонал; $T_{п2}$ – множество кадровых агентств; $T_{п3}$ – множество лизинг компаний по предоставлению трудового потенциала; $T_{о1}$ – это ряд различных технологий и устройств, позволяющих заменить ручной труд на автоматизированный.

¹⁰ Электронный ресурс <http://logistic-forum.lv/osnovnye-ponjatija-logistiki/ponjatie-logisticheskoi-sistemi>

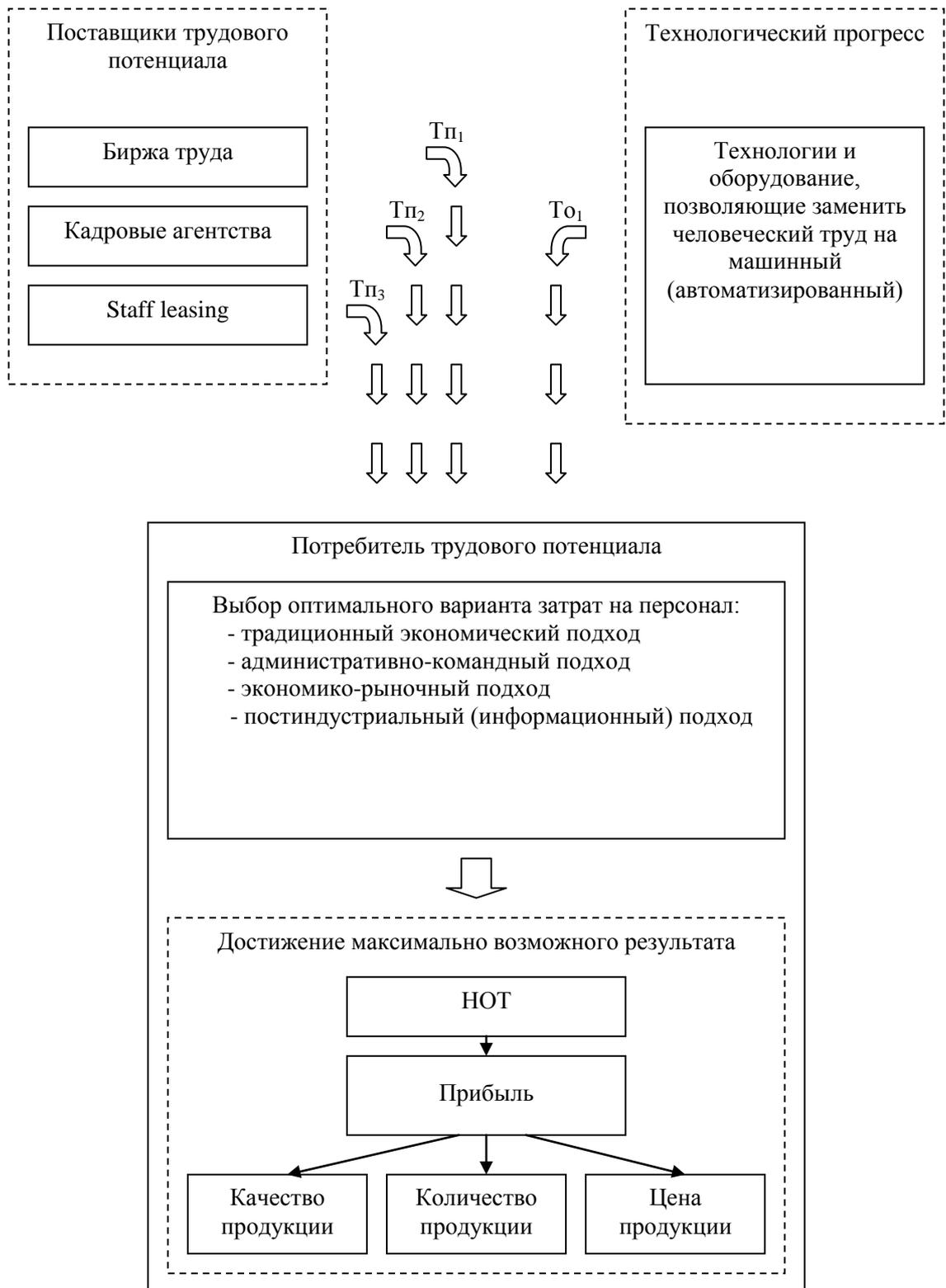


Рис.2. Оптимизация затрат на персонал как человеко-техническая система (по типу логистической).

Процесс функционирования человеко-технической системы заключается в совокупности действий и операций элементов системы,

объединенных в единую целенаправленную последовательность при помощи управляюще-обеспечивающей деятельности элементов.

В процессе функционирования данной системы учитываются следующие особенности:

- разнородность элементов системы (человек и используемые им технические обеспечения);
- целенаправленность человеко-технической системы;
- возможность перестроить поведение сотрудников при переменах в условиях (ограничение времени, лимитированность ресурсов, изменения технической составляющей, риски, неопределенность и т.д.).

3. Оптимизация затрат на персонал как кибернетическая система

«**Кибернетическая система** [cybernetic system] – множество взаимосвязанных объектов, называемых элементами системы, способных воспринимать, запоминать и перерабатывать информацию, а также обмениваться информацией»¹¹.

Кибернетической системе свойственны **самоорганизация** и **самообучение**, она, также, обладает свойством **целеустремленности**. Такие системы можно представить в виде двух подсистем – управляющей и управляемой или субъекта и объекта управления. Они находятся во взаимодействии, т. е. не только управляющая подсистема система (субъект) передает информацию (команды, сигналы) управляемой подсистеме (объект) но и обратно поступает информация о состоянии последнего. Поэтому важнейшим видом кибернетической системы являются системы с обратной связью.

На рис. 3 представлена оптимизации затрат на персонал как кибернетическая система в виде многоуровневой, динамической структуры. Данная система предназначена для решения многокритериальной разноуровневой оптимизации и принятия решений.

¹¹ Глушков В. М. Введение в кибернетику. – К.: «АН УССР», 1964. – с. 30.

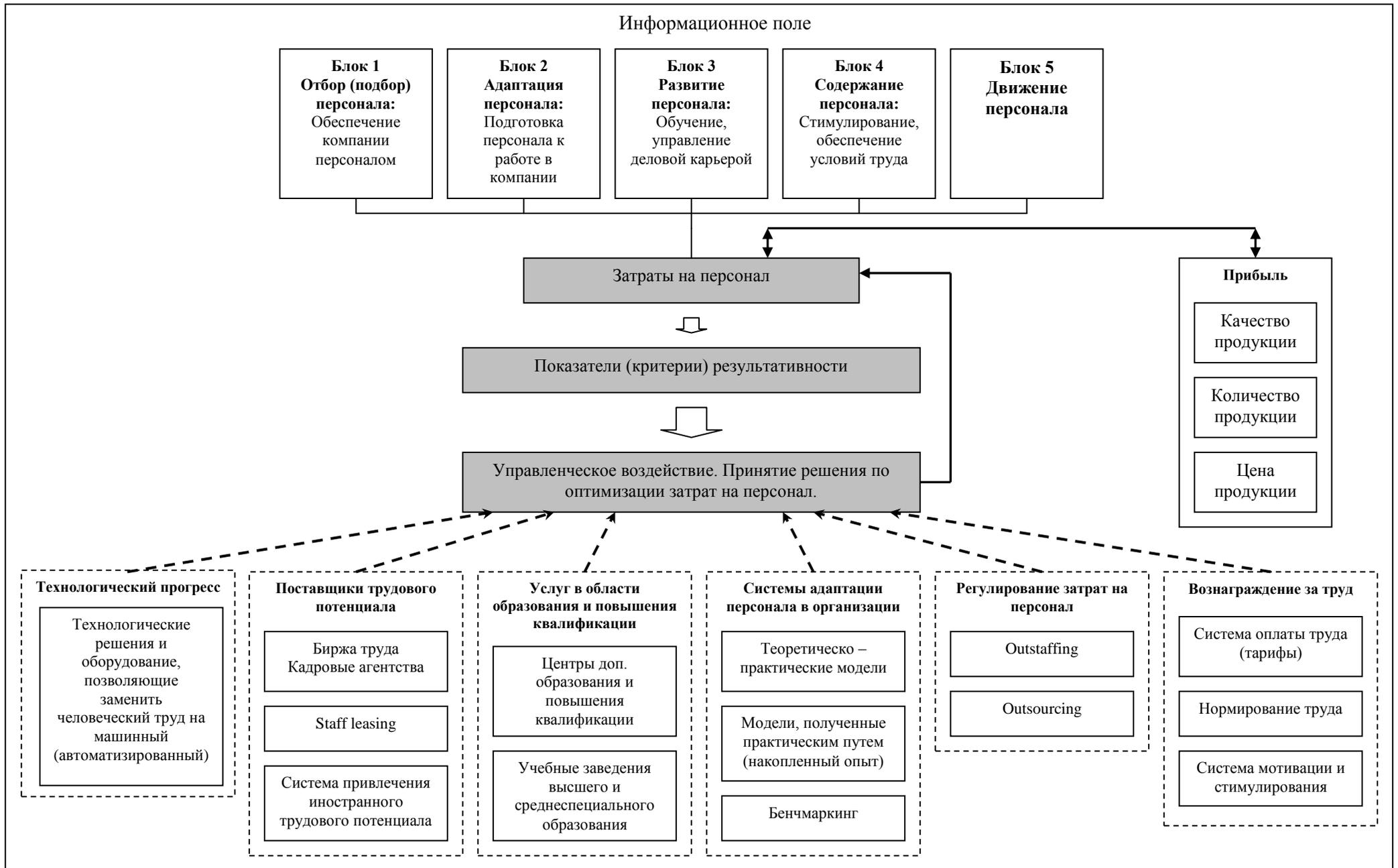


Рис.3. Оптимизация затрат на персонал как кибернетическая система.

Блоки 1 - 5 – это отдельные процессы этапов управления персоналом связанные с затратами (рисунок 3).

Блок 1. Отбор (подбор) персонала: Обеспечение компании персоналом.

На данном этапе осуществляется одно из важнейших действий, связанных с трудовыми кадрами и резервами, а именно - действия по обеспечению персоналом организации. Это важный процесс, в котором не обойтись без научного подхода. На этом уровне формируется трудовой ресурс организации, который будет приносить прибыль или убытки для компании, при этом на формирование и развитие персонала затрачиваются денежные средства предприятия. Достоверность информации, альтернатива выбора поставщиков трудовых ресурсов или возможность заменить потребность в большом количестве персонала на технологическое оборудование, а также, верно принятое решение со стороны руководящего состава – все это поможет оптимизировать затраты на персонал и избежать низкой результативности с самого первого шага в процесс управления трудовыми (человеческими) ресурсами.

Блок 2. Адаптация персонала: Подготовка персонала к работе в компании.

В процессе адаптации персонала будет выявлено насколько правильно был осуществлен предыдущий этап. В случае допущения ошибок, возможно применение действенных мер, позволяющих исправить данные ошибки предыдущего этапа и правильно оптимизировать затраты на персонал на этом этапе. Этого можно достичь множеством альтернативных подсистем, таких как: теоретические и практические модели; модели, полученные практическим путем; бенчмаркинг, др.

Блок 3. Развитие персонала (кадров): Обучение, управление деловой карьерой.

Данный этап важен в системе оптимизации затрат на персонал, так как в нем сконцентрирован большой объем денежных вложений, направленных

на развитие трудовых ресурсов для достижения определенных целей и повышения результативности (эффективность, производительность, трудоспособность). Повышение квалификации и обучение персонала оказывает, в целом, позитивное влияние на общую результативность труда. С приобретением новых знаний и опыта, у сотрудника появляется возможность карьерного роста и увеличения заработной платы в перспективе, что также положительно сказывается на достижении поставленных целей предприятия.

Блок 4. Содержание персонала: стимулирование, обеспечение условий труда.

Необходима система оптимизации затрат на персонал, которая позволяет корректировать расходы таким образом, чтобы не тратить денежные средства неэффективно и, в тоже время, не получить эффект демотивации у сотрудников и понижения производительности. Система должна стимулировать сотрудника не столько зарабатывать больше денег, сколько хорошо работать. В свою очередь, руководитель должен ставить перед персоналом задачи, которые стимулировали бы сотрудников на повышение трудоспособности, получение оптимального экономически-выгодного результата и поиск варианта наилучшего научно-обоснованного решения.

Блок 5. Движение персонала.

Также для оптимизации затрат возможен вариант – разделение персонала на действенный и необходимый (повседневный), который не так значим, но без которого нельзя обойтись. И создание четкой понятной системы мотивации и стимулирования по этим двум категориям в соответствии с результативностью и степенью значимости выполняемой ими работы. Как говорил Генри Форд: «Сторожа оплачиваются за свое присутствие, рабочие за свой труд»¹².

Не менее актуален вопрос о сохранении ценных для компании специалистов. Для достижения этой цели все большее значение приобретает

¹² Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – Пятигорск: «СНЕГ», 2008. – с. 116.

смешанная система материальной и нематериальной мотивации, что помогает оптимизировать издержки на персонал и получать хороший результат.

Правильно построенная система оптимизации затрат на персонал на каждом этапе процесса управления (менеджмента, администрирования, контроля) трудовыми (человеческими) ресурсами ведет к общей оптимизации производственных затрат и повышению результативности.

Алгоритм оптимизации затрат на персонал как кибернетической системы включает в себя следующие процедуры:

- постановка целей (задач) оптимизации;
- задание ограниченного (строго определенного) числа шагов для выполнения поставленной цели (задачи);
- выбор показателей (критериев, оценок) и соотнесение их с другими по необходимости;
- выбор оптимального решения (однокритериальный или многокритериальный подход);
- плавная корректировка показателей (критериев, оценок) в заданном направлении;
- контроль программ и мероприятий по оптимизации затрат на персонал.

Оптимизация затрат на персонал как кибернетическая система должна состоять из многокритериальной оптимизации, в том числе одно- или многокритериальной постановки задачи внутри каждого этапа с учетом принципов оптимальности и критериев результативности.

Основной принцип оптимизации системы заключается в единстве целей, оценок (критериев), использования показателей результативности и этапов реализации программ в каждой подсистеме. Показатели оптимальной результативности помогут проконтролировать, насколько система пластична, управляема и близка к состоянию перспективного развития.

Важной особенностью всех предложенных систем является то, что по отношению к персоналу информационная и управленческая составляющие системы должны быть конкретными, понятными, а значит и выполнимыми.

Из всех перечисленных систем наиболее полной, корректной по отношению к персоналу, гибкой и полной является кибернетическая система, которая, хотя и характеризуется сложностью и разветвленностью, способна охватить такие экономические уровни как персонал конкретного подразделения, коллектив предприятия, отрасль, экономику общества.

Резюмируя изложенное укажем, что рассмотренная оптимизация затрат как система представляет собой:

1. способ повышения результативности (эффективности, производительности, трудоспособности).

Объектом оптимизации и целью повышения результативности выступают системы научной организации труда, нормирования, управления, контроля и оценки (вознаграждения) персонала, общий итог слаженной (или наоборот) работы которых можно представить в виде трех основных составляющих: 1) экономическая прямая (рациональное разделение и кооперация труда, прибыли, научно-обоснованная система нормирования, оплаты труда, тарифов, пр.), 2) экономическая косвенная (бонусы и плата за особые результаты, выполнение специальных программ, пр.), 3) нематериальная составляющая, связанная с удовлетворенностью работой (программы повышения качества трудовой жизни, обучение, гибкий рабочий график, атмосфера в коллективе, общие и профессиональные ценности и т.д.).

2. механизм активизации и повышения инициативы персонала.

Активизация труда персонала – это меры, побуждающие сотрудников к усилению взаимодействий, увеличению заинтересованности, предложению и внедрению инноваций.

Механизмами достижения активизации и повышения инициативы, как правило, являются формирование общих целей и ценностей корпоративной

культуры, справедливое распределение объемов работы и доходов организации. Для реализации механизмов должно быть сформировано оптимально тесное взаимодействие систем управления (менеджмента, администрирования) и каждого подразделения, работника, что не может не отразиться на уровне культуры и качестве развития трудовых (человеческих) ресурсов не только предприятия, но и всей экономической отрасли.

3. инструмент достижения профессионализма.

Профессионализм – «высокое мастерство, глубокое овладение профессией, качественное, профессиональное исполнение»¹³.

Оптимизация затрат на персонал и выработка профессиональных решений позволяют сформировать и удовлетворить потребности в оптимально-необходимом объеме ресурсов – материальных, денежных, трудовых, инвестиционных и прочих, направляемых на развитие потенциала предприятия, отрасли, народного хозяйства страны. Оптимизация помогает сохранять систему личной мотивации на высоком уровне, является толчком для саморазвития, так как появляется перспектива профессионального и карьерного роста, повышения жизненного уровня и достатка. Это и есть инструмент достижения профессионализма - от каждого отдельно взятого сотрудника до коллективов предприятий, отраслей и территорий государства;

4. фактор повышения управляемости.

Управляемость – «это способность системы действовать определенным образом в заданном направлении и во временных границах реагировать на сигналы управления или на управленческое воздействие»¹⁴.

Реакция на управленческое воздействие может быть позитивной (результативной) и негативной, то есть содействующей или затрудняющей достижение поставленной цели. Система оптимизации призвана обеспечить

¹³ Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Издание 3-е. – М.: Книжный мир, 2010. – с. 575.

¹⁴ Социологический словарь. См.: <http://dic.smacks.ru/dictionary/soc/upravlyaemost.html>

выполнение персоналом указаний руководителя качественно и своевременно, что позволяет достигнуть наилучших результатов в установленное время.

Итак, оптимизация затрат на персонал – это *способ повышения результативности (эффективности, производительности, трудоспособности), механизм активизации и повышения инициативы персонала, инструмент достижения профессионализма и фактор повышения управляемости или система.*

Оптимизация затрат как система - не является самоцелью, а представляет собой мощный управленческий процесс, способный решать проблемы рационального расходования денежных средств (ресурсов). Не менее важно, кто будет владеть, в «каких руках» окажется система оптимизации затрат и какие цели с ее помощью будут достигаться. Сегодня все чаще уделяется внимание проблемам справедливого общественного взаимодействия, саморазвития человека и предприятия, достижению устойчивого экономического развития и жизнеспособности общества, что и позволяет надеяться на востребованность программ оптимизации, позволяющих лучше использовать сильные стороны интеллекта и знаний, потенциала и активной профессиональной позиции личности, специалиста, избравшего путь непрерывного и направленного самоусовершенствования.

Библиографический список

1. Глушков В. М. Введение в кибернетику. – К.: «АН УССР», 1964.
2. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. Издание 3-е. – М.: Книжный мир, 2010.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2009.
4. Кузнецов Д. Н. Оптимизация затрат в системе управления запасами торгового предприятия в краткосрочной перспективе: Диссертационная работа на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2007.
5. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. 1. Кн. 1: Процесс производства капитала – М.: ТЕРРА – Книжный клуб, 2009.
6. Файоль А. Общее и промышленное управление. - М.: Республика, 1992. (перевод на русский язык Б. В. Бабина Кореня, 1923).
7. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. – Пятигорск: «СНЕГ», 2008.
8. Юдин Д. Б., Гольдштейн Е. Г. Задачи и методы линейного программирования. – М.: «Наука», 1961.