

ШЛЯХИ СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ОКРЕМИХ ОБЛАСТЕЙ ПІВНІЧНО-СХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Клєцова Н.В.

У статті здійснено ґрунтовне дослідження стосовно оптимізації витрат на персонал у підприємствах України, виявлено певні проблеми та їхні наслідки в управлінні витратами на персонал у сільськогосподарських підприємствах окремих областей Північно-Східного регіону України. Автором запропоновано способи усунення виявлених проблем в управлінні витратами на персонал у сільськогосподарських підприємствах, зокрема: забезпечення оптимального балансу між виробничою програмою та кількістю працівників на підприємстві; мінімізація “втрат” робочого часу; розподіл щорічних відпусток відповідно до виробничої програми; розробка прозорої для всіх схеми нарахування бонусів; впровадження механізму мотивації персоналу. Автором доведено, що поділ штату найманих працівників на постійних і тимчасових є одним із дієвих способів скорочення витрат на персонал в межах підприємства.

Ключові слова: найманий працівник, персонал, оптимізація витрат, скорочення штату, підприємство, трудовий договір, строковий трудовий договір, криза, керівник.

Постановка проблеми в загальному вигляді. На сьогоднішній день існує багато напрямів та програмних методів обробки інформації, метою яких є отримання або виділення з неї знань, але найголовнішим та найпродуктивнішим методом обробки інформації залишається обробка із залученням людини та людського інтелекту. Крім того, саме інтелектуальні зусилля не лише спрямовані на розвиток новітніх технологій, але й на підтримку продуктивної та ефективної роботи підприємства в умовах конкуренції [1, с. 173]. Як зазначають закордонні вчені А. Серенко та Н. Бонтіс [2, с. 185], сучасний діловий світ прискорює інтеграцію людських знань в практичну діяльність. Ми вважаємо, що таке твердження зарубіжних науковців є дуже актуальним і лише той керівник, який вдало вміє використовувати потенціал власних найманих працівників, зможе у майбутньому збільшити прибуток підприємства, мінімум як на 30%.

При цьому варто акцентувати увагу й на тому, що в умовах стрімкого розвитку науково-технічного прогресу для підприємств, що розвиваються, і які сягають межі лінійного росту, оптимізація витрат стає одним із пріоритетних інструментів підвищення прибутковості. Більш того, за часів фінансової кризи скорочення витрат для переважної більшості організацій стає основною умовою виживання. Так, протягом періоду “мобілізації” підприємств топ-менеджери почали приділяти більше уваги щодо суворого виконання плану розвитку організації, відповідності кадрової політики основним цілям, ресурсам і потребам

компаній, ніж у “спокійні часи” [3, с. 44]. Проте останнім часом власників сільськогосподарських підприємств почала спіткати проблема стабільного штату найманих працівників, яка набуває неабиякої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні положення стосовно оптимізації витрат на управління найманими працівниками на підприємстві висвітлені у працях вітчизняних та закордонних вчених-практиків таких як: Н. Бонтіс [2, с. 173–176], П. Воколова [3, с. 44–52], Н. Гавкалова [4, с. 156–161], О. Данилова [3, с. 44–52], А. Криворучко [4, с. 156–161], Л. Рітенберг [5, с. 22], О. Сіренко [2, с. 173–176]. Однак сьогодні нагальним постає питання оптимізації витрат на персонал підприємства, що обумовлено кризовим станом нашої країни.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є пошук реальних шляхів оптимізації витрат на персонал у підприємствах України в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб розв’язати проблему скорочення штату найманих працівників, на нашу думку, є нагальним з’ясувати, які ж саме проблеми в управлінні витратами на персонал мають власники сільськогосподарських підприємств окремих областей Північно-Східного регіону України. Зокрема, для поглибленого вивчення нами були обрані ТОВ АФ “Семереньки” Тростянецького району Сумської області, ТОВ “Савинці” Миргородського району Полтавської області, ТОВ “Перемога” Красноградського району Харківської області. Дослідження показали, що на обраних нами підприємствах дійсно існує велика низка проблем щодо витрат на персонал, які відповідно й спіткають їхніх керівників до скорочення штату найманих працівників (рис. 1). Так, нами було виявлено, що невідповідність наявних найманих працівників потребам виробничої програми, виробничі та невиробничі втрати робочого часу, неоптимальна система оплати праці й матеріального стимулювання, а також неефективна система мотивації персоналу формують підґрунтя для основних проблем в управлінні витратами на персонал досліджуваних підприємств.

Варто зазначити, що такі науковці як Н. Гавкалова, О. Данилова, А. Криворучко [3, с. 48; 4, с. 159] у своїх працях акцентують увагу на певних наслідках вище зазначених проблем. Так, за проведеними нами дослідженнями, саме такі наслідки мають місце й на підприємствах ТОВ “Савинці” і ТОВ “Перемога” Полтавської та Харківської областей.



Рис. 1. Проблеми та їхні наслідки в управлінні витратами на персонал у сільськогосподарських підприємствах окремих областей Північно-Східного регіону України
Джерело: побудовано автором на основі [4, с. 159].

Тому, на нашу думку, доцільним є застосування певних заходів стосовно їхнього усунення (рис. 2). Дійсно, впровадження запропонованих заходів на досліджуваних підприємствах матиме частковий результат, проте, ми вважаємо, що вирішальним поштовхом розв'язання проблеми витрат на персонал є скорочення штату найманих працівників. Саме так відбувається на ТОВ АФ “Семереньки” Тростянецького району Сумської області.

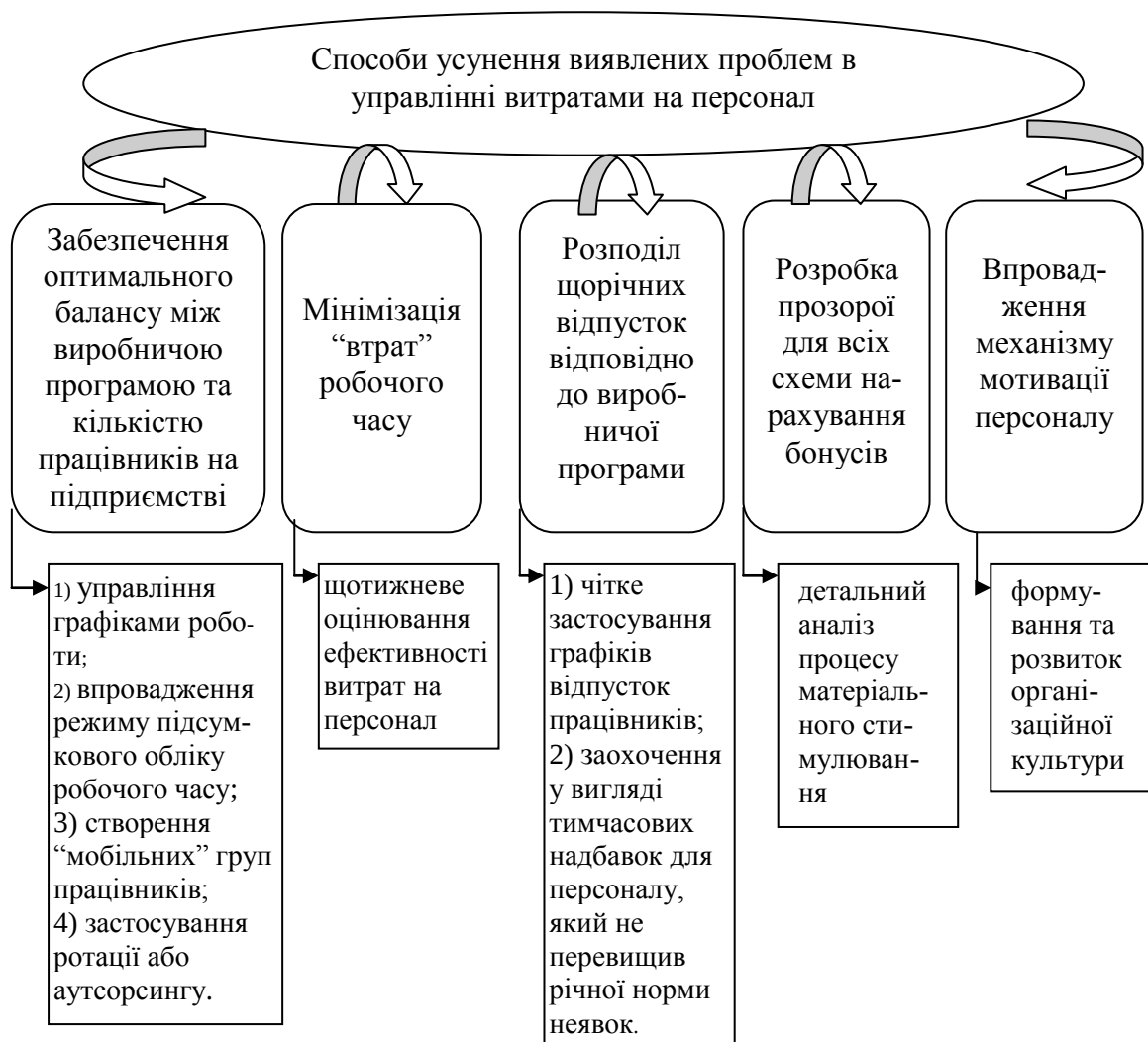


Рис. 2. Способи усунення виявлених проблем в управлінні витратами на персонал у сільськогосподарських підприємствах окремих областей Північно-Східного регіону України
Джерело: удосконалено автором на основі [3, с. 50; 4, с. 160].

На перший погляд скорочення штату найманих працівників в галузі сільського господарства можна вважати звичайним підходом зміни штату персоналу на підприємстві. Проте навіть у кризові часи вимушене звільнення персоналу не є серйозним кроком для розумного роботодавця, бо варто подбати про власну репутацію і розлучитися із найманими працівниками цивілізовано [6, с. 275]. Так, щоб не тримати в штаті працівників, яких під час відсутності нових проектів або виробництва чи реалізації нової продукції нічим зайняти, ми розробили схему, що дозволяє регулювати чисельність персоналу на сільськогосподарському підприємстві (рис. 3). Зокрема, має відбуватись поділ штату на постійних і тимчасових найманих працівників.



Рис. 3. Етапи поділу штату найманих працівників сільськогосподарського підприємства на постійних і тимчасових

Джерело: власні дослідження автора [7, с. 180].

Так, першочерговим завданням постає питання визначення, чия присутність із найманих працівників є не зовсім обов'язковою на підприємстві для його ефективного розвитку та функціонування. Безумовно, постійні наймані працівники – це топ-менеджмент компанії; фахівці кадрової служби, маркетингу, фінансів, продажу, закупівель, кошторисники та проектувальники. При отриманні нових замовлень на сільськогосподарську продукцію чи послуги, доцільним є залучення працівників за строковими трудовими договорами. Завдяки такому підходу виникає унікальна можливість формування продуктивної команди, яка здатна плідно працювати за умов виникнення конкретного замовлення. При цьому, ми вважаємо, що в такій команді обов'язково мають бути два-три постійних найманих працівника, які контролюють дотримання кошторису, хід і терміни виконання замовлення, тимчасових працівників, які забезпечують технічний та документальний супровід завдання, а також субпідрядників, які безпосередньо виконують роботу в сільському господарстві. Тимчасові наймані працівники – це, як правило, відповідальні особи посівних ділянок, інженери, економісти конкретного проекту, асистенти-перекладачі, фахівці по мережах (механіка, електрика, автоматика тощо). Коли проект

завершується, а нових замовлень не передбачається, виникає необхідність у розлученні з тимчасовим персоналом підприємства.

Перш за все, можна розглянути укладання строкового трудового договору за згодою сторін з певною категорією найманих працівників, тому що саме такі договори отримали широке розповсюдження у країнах з ринковою економікою, хоча й значно підірвали стабільність зайнятості мільйонів працівників. У багатьох країнах світу навіть прийняті спеціальні законодавчі акти щодо регулювання трудових договорів на строк. Зокрема, у Франції строкові договори можуть укладатися обов'язково у письмовій формі й лише у визначених законом випадках, а саме: тимчасовій відсутності працівника, що замінюється; несподіваного і тимчасового розширення виробничої діяльності; виконання випадкової роботи, точно визначеної і нетривалої; коли такий договір укладається на виконання законодавства або урядової постанови, направленої на те, щоб сприяти прийому на роботу певних категорій працівників; коли підприємець зобов'язаний забезпечити завершення професійного навчання працівника; для виконання сезонних робіт. Максимальний строк для таких договорів – 1 рік [8]. Однак до умов такого договору може бути включене положення стосовно продовження терміну дії договору. При цьому термін продовження договору повинен бути не більше, ніж на один строк, а період випробування – не більше двох тижнів.

Ще одним прикладом застосування строкового трудового договору, як способу оптимізації витрат на персонал, є Швеція. Цікаво відмітити, що законодавство даної країни робить наголос на укладення виключно строкового трудового договору для виконання тимчасових сезонних робіт, що є актуальним саме для галузі сільського господарства, а також для працівників певних категорій або посад. Ми вважаємо, що запозичення окремих положень трудового законодавства іноземного досвіду сприятиме підготовці вдалого проекту нового трудового кодексу України.

Якщо власник сільськогосподарського підприємства вирішив укласти строковий трудовий договір із підлеглим, то для уникнення проблем у майбутньому, необхідно дотримуватись таких правил: 1) перед укладенням строкового договору працівник повинен написати відповідну заяву, у випадку спору цей документ посилить позицію підприємства; 2) необхідно вірно вказувати посаду найманого працівника, щоб не виникло сумнівів, що з даною категорією працівників можна укладати строкові договори відповідно до законодавства України. Плюси такої кадрової системи очевидні: розставання з тимчасовими найманими працівниками відбувається значно простіше і обходиться дешевше скорочень, про які потрібно попереджати за два місяці. При цьому не доводиться виплачувати дві зарплати за період від дати повідомлення до звільнення, одноразову компенсацію при звільненні у розмірі окладу, а потім ще два середньомісячних заробітки, якщо працівник стає

на біржу праці. Тобто, якщо йдеться, наприклад, про скорочення 10% працівників сільськогосподарського підприємства з чисельністю штату в 300 осіб, витрати на виплати можуть перевищити 250 тис. грн. При розірванні строкового трудового договору підприємство виплачує тільки останню заробітну плату і компенсацію за невикористану відпустку. Більш того, оскільки найманий працівник знає умови і термін дії договору, звільнення відбувається без негативних емоцій. Ще одна важлива причина для найму працівників за строковими договорами – це працевлаштування працівника на період декретної відпустки іншого штатного працівника. Враховуючи те, що на ТОВ АФ “Семереньки” працює в штаті 6 осіб на період декретної відпустки основного найманого працівника, у ТОВ “Савинці” – 4 особи, ТОВ “Перемога” – 2 особи, то запропонувати схему укладення строкового трудового договору з даною групою працівників було б доречним.

Другим етапом оптимізації витрат на персонал підприємства виступає окремо розроблена система мотивації для строкових найманих працівників. Варто відзначити, що робота тимчасових працівників обов’язково повинна оцінюватись за спеціально розробленими критеріями. І саме тих найманих працівників сільськогосподарського підприємства, які добре себе зарекомендували, необхідно залучати з одного замовлення на інше, а згодом – зараховувати до штату постійних працівників. Таким чином, у тимчасових працівників виникне потужна мотивація для отримання постійного працевлаштування, а у підприємства в галузі сільського господарства – кадровий резерв, який вже пройшов перевірку в “польових умовах”. Це говорить про те, що керівник підприємства може бути впевненим, що замовлення буде виконане.

Ми також вважаємо, що однією із важливих мотиваційних складових для термінових працівників виступає більш висока заробітна плата, у порівнянні з постійними найманими працівниками підприємства. Так, завдяки економії коштів під час простоїв у виробництві чи реалізації продукції на підприємстві виникає можливість платити так званим “строковикам” в періоди активності на 20-30% більше. Наприклад, якщо певне завдання має місце за межами регіону, то наймані працівники отримують додаткові компенсації, пов’язані з незручностями переїзду, проживанням тощо. Все це закладається у щомісячний фонд оплати праці тимчасових найманих працівників. А це відповідно на сьогоднішній день виступає одним із дієвих мотивуючих факторів в управлінні найманими працівниками на підприємстві.

Третім етапом є поступове переведення найманого працівника на контрактну систему. Від того, наскільки взаємовигідні відносини відбуватимуться між тимчасовим персоналом та керівником сільськогосподарського підприємства, настільки буде залежати репутація керівника як роботодавця та кількість перевірок з боку органів влади. Тому не варто

здійснювати миттєве переведення персоналу на контрактну роботу. У такому випадку працівники матимуть право оскаржити це в суді, а у підсумку – можуть не лише відновитися в штаті, а й домогатися оплати за вимушений прогул, спровокувати позапланові перевірки, які приведуть до штрафів. У той час як плановий перехід на термінову роботу може зайняти три роки. Проте навіть за таких умов керівникам сільськогосподарських підприємств варто дотримуватися певного ряду умов.

По-перше, діяльність сільськогосподарського підприємства повинна передбачати можливість реалізації проектів, тобто такої роботи, в результаті якої повинен з'явитися певний продукт і для якого можна визначити терміни виконання, потрібну кількість ресурсів тощо. У такому випадку можна обґрунтувати необхідність потреби організації у тимчасовому персоналі. Таку методику можна застосовувати активно у сфері послуг, наприклад, якщо підприємству потрібен бухгалтер-кошторисник для розрахунку вартості нового проекту. Керівників середньої ланки управління також теоретично можна перевести на проект, якщо конкретно сформулювати в договорі завдання, що стоять перед ними, і позначити терміни їхнього виконання.

По-друге, приймаючи на роботу тимчасових найманих працівників, необхідно чітко говорити про те, що вони наймаються саме на період виконання проекту, у якого є тимчасові рамки. На першій співбесіді з претендентом важливо переконатися, що особа розуміє умови співпраці та готова працювати відповідно до них.

По-третє, обов'язково необхідно дотримуватися норм трудового законодавства України. Варто реально усвідомлювати, що терміновий трудовий договір майже нічим не відрізняється від безстрокового трудового договору, тому керівництво повинно дотримуватися абсолютно всіх зобов'язань, що висунені законодавством про працю в Україні до роботодавців.

Висновки. Отже, підсумовуючи вище зазначене, ми можемо стверджувати, що при розумно проведеному переході на систему строкових трудових договорів сільськогосподарське підприємство може оптимізувати витрати від 20% до 50% власного річного бюджету залежно від виду отриманих замовлень. Якщо навіть оптимізація витрат підприємства у галузі сільського господарства становитиме 30%, то дана організація буде спроможна пропонувати найманим працівникам більш високу заробітну плату, ніж конкуренти. А це, відповідно, надасть можливість керівнику підприємства окрім фінансової вигоди, відбирати найкращі кадри на ринку праці та водночас не відчувати дефіциту робочої сили навіть у періоди одночасної реалізації кількох великих проектів.

Список використаної літератури.

1. Андрейчиков О. О. Анализ значения интеллектуального капитала в современном мире / О. О. Андрейчиков // Системы обработки информации. – 2010. – № 5 (86). – С. 173–176.
2. Serenko A. Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings / Alexander Serenko and Nick Bontis // Knowledge and Process Management. – 2004. – Vol. 11. – Issue 3. – July/September. – P. 173–176.
3. Данилова О. Оптимизация затрат на производственный персонал / Данилова О., Воколова П. // Кадровик плюс. – 2010. – № 6. – С. 44–52.
4. Гавкалова Н. Л. Процедура оптимізації витрат на персонал / Гавкалова Н. Л., Криворучко А. С. // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2011. – Вип. 4 (35). – С. 156–161.
5. Rittenberg L. Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite / Dr. Larry Rittenberg, Frank Martens // Research Commissioned by Coso. – January 2012. – 32, [2] p.
6. Клецова Н. В. Аутплейсмент як спосіб звільнення персоналу в сільськогосподарських підприємствах / Клецова Н. В. // Проблеми економіки, менеджменту та сільської кооперації: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (12-13 травня 2015 р.). – Львів: Видавнича організація “Магнолія Плюс”, 2015. – С. 275–278.
7. Клецова Н. В. Оптимізація витрат на персонал у сільськогосподарських підприємствах України / Клецова Н. В. // International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings (January 29, 2016). – Klaipeda: Baltija Publishing. – P. 179–182.
8. Види трудового договору. Частина 1 [Електронний ресурс] / Юридичні послуги онлайн. – Режим доступу: <http://yurist-online.com/ukr/uslugi/yuristam/literatura/trudopravo/039.php>.

Клецова Н. В. Пути сокращения расходов на персонал на предприятиях отдельных областей Северо-Восточного региона Украины

В статье осуществлено основательное исследование по оптимизации расходов на персонал на предприятиях Украины, выявлены определенные проблемы и их последствия в управлении затратами на персонал в сельскохозяйственных предприятиях отдельных областей Северо-Восточного региона Украины. Автором предложены способы устранения выявленных проблем в управлении затратами на персонал в сельскохозяйственных предприятиях, в частности: обеспечение оптимального баланса между производственной программой и численностью работников на предприятии; минимизация "потерь" рабочего

времени; распределение ежегодных отпусков в соответствии с производственной программой; разработка прозрачной для всех схемы начисления бонусов; внедрение механизма мотивации персонала. Автором доказано, что разделение штата наемных работников на постоянных и временных является одним из действующих способов сокращения расходов на персонал в пределах предприятия.

Ключевые слова: наемный работник, персонал, оптимизация расходов, сокращение штата, предприятие, трудовой договор, срочный трудовой договор, кризис, руководитель.

Klietsova N. Ways of reducing staff costs in the enterprises of certain areas of the North-Eastern region of Ukraine

The article is devoted to a proper study on the optimization of staff costs in the enterprises of Ukraine. Certain problems and their implications in the management of staff costs in agricultural enterprises of certain areas of the North-Eastern region of Ukraine are revealed. The author proposed suggestions of solving the problems that identified in the management of staff costs in agricultural enterprises, in particular: ensuring an optimal balance between production program and the number of employees in the enterprise; minimize the "loss" of working time; distribution of annual leave in accordance with the production program; the development of a transparent bonuses' scheme for all; introduction of the staff motivation mechanism. The author proved that the separation of the employees on permanent and temporary is considered to be one of the existing ways of reducing staff costs within the enterprise.

Keywords: employee, staff, cost optimization, downsizing, company, employment contract, fixed-term employment contract, crisis, manager.

РОЗГОРНУТА АНОТАЦІЯ

Klietsova N. Ways of reducing staff costs in the enterprises of certain areas of the North-Eastern region of Ukraine

The article is devoted to a proper study on the optimization of staff costs in the enterprises of Ukraine. Certain problems and their implications in the management of staff costs in agricultural enterprises of certain areas of the North-Eastern region of Ukraine are revealed. According to our studies in the agricultural enterprises of certain areas of the North-Eastern region of Ukraine, particular, in Poltava, Kharkiv and Sumy regions there were identified consequences that stemming from the current problems in the management of staff costs. Among these consequences the author revealed: the payment of overtime work and work on holidays; the payment on vacations and by sick leave; inefficient usage of payroll in the enterprise; lack of staff interest in improving the efficient functioning of the company by reducing job satisfaction.

The author proposed suggestions of solving the problems that identified in the management of staff costs in agricultural enterprises, in particular: 1) ensuring an optimal balance between production program and the number of employees in the enterprise (management schedule; introducing summarized regime of working hours; creating "mobile" groups of employees; rotation or outsourcing usage); minimize the "loss" of working time (weekly evaluation of the staff costs effectiveness); distribution of annual leave in accordance with the production program (strict application schedules leave workers; encouragement in the form of temporary allowances for staff who did not exceed the annual rate of non-attendance); the development of a transparent bonuses' scheme for all (detailed analysis of material incentives); introduction of the staff motivation mechanism (formation and development of organizational culture).

The author proved that the separation of the employees on permanent and temporary is considered to be one of the existing ways of reducing staff costs within the enterprise. According to this procedure such stages of division were determined: 1) determining whose presence of employees is not absolutely binding in the company for its efficient development and functioning; 2) development of motivation system for fixed-term employees; 3) a gradual transfer of the employee to the contract system.

Keywords: employee, staff, cost optimization, downsizing, company, employment contract, fixed-term employment contract, crisis, manager.