

# Оптимизация расходов на оплату труда в условиях кризиса

Новожилова Валерия Вячеславовна  
магистрант,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет  
(г. Санкт-Петербург).

## Аннотация:

Для всех организаций, действующих в любой сфере экономики, управление людьми имеет первостепенное значение. Без правильно отобранных, расставленных и профессионально подготовленных трудовых ресурсов ни одна организация не сможет достичь, своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

Управление персоналом включает в себя ряд целенаправленных действий руководства организации и других специалистов подразделений, таких как определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации; планирование работы с персоналом; расстановку и распределение персонала, его использование; мотивацию и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для эффективной деятельности [5, с.234].

Важной характеристикой антикризисной политики является ее комплексность, основанная на единстве целей, принципов и методов работы с персоналом, учитывающей различные аспекты регулирования управленческих процессов. Кадровая политика должна быть единой для всей организации, но в то же время многоуровневой, то есть включать дочерние фирмы и филиалы, охватывать все уровни персонала, все управленческие процессы при различных механизмах воздействия на них.

Еще одной чертой антикризисной кадровой политики в сфере кадров является ее рациональность, то есть направленность на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов.

Кадровая антикризисная политика в сфере кадров и осуществление всех функций управления персоналом должны основываться на прочном законодательном фундаменте.

Антикризисная политика в сфере кадров может осуществляться как в форме изменения в кадровой структуре, так и в форме оптимизации расходов на оплату труда.

Оптимизация расходов на оплату труда включает:

- Экономия на соцпакете;
- Уменьшение переменной части заработной платы;
- Уменьшение фиксированной части заработной платы и переменной части путем соглашения сторон;
- Уменьшение фиксированной части заработной платы и переменной части в одностороннем порядке.

Понятие «социальный пакет» не закреплено в трудовом законодательстве. Трудовой кодекс РФ не обязывает работодателей обеспечивать своих работников соцпакетом. Наличие и условия предоставления социального пакета — добровольное решения работодателя, направленное на формирование положительного имиджа организации в деловой сфере и на рынке труда, обусловлено желанием дополнительного стимулирования работников.

---

Решение сократить или отменить социальный пакет относится к компетенции работодателя [4, с.116]. Однако, прежде чем начать процедуру сокращения или отмены, следует проанализировать каждую составляющую социального пакета.

Работодатель вправе принять решение:

- о полной отмене соцпакета;
- о пересмотре и отмене наиболее затратных его составляющих;
- о замене дорогостоящих частей соцпакета другими привлекательными для работников опциями

— о сохранении составляющих соцпакета, но в сокращенном для всех работников объеме; Ввести систему «кафетерия», при которой работник сам выбирает отдельные услуги из предлагаемого работодателем списка.

— или об уменьшении объема соцпакета в разрезе категорий работников (для топ-менеджеров в большей степени, для рядовых сотрудников в меньшей). Привязать составные части социального пакета к должностным уровням, чтобы конкретный объем соцпакета сотрудника зависел от его положения в иерархии компании, установить систему индивидуального предоставления социальных льгот. В этом случае работодателю следует выделить целевую аудиторию работников, которые будут наиболее важными получателями услуг соцпакета.

Переменная часть заработной платы включает премии, доплаты и надбавки. Все перечисленные выплаты устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права [4, с.234].

Премии, доплаты и надбавки могут носить обязательный и необязательный характер. К обязательным относятся премии, доплаты и надбавки за отклонение от нормальных условий труда (за работу в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу), за особый характер выполняемой работы (за работу с тяжелыми и вредными условиями труда, за работу в ночное время). Эти бонусы не могут быть отменены предприятием. К необязательным относятся премии, доплаты и надбавки за высокое профессиональное мастерство, за высокую квалификацию, за выполнение особо важных работ, за высокие достижения в труде, персональные надбавки. Эти бонусы могут быть отменены предприятием.

При выборе этого метода руководством может быть принято решение:

- отмена премиальной части;
- уменьшение премиальных выплат;
- увеличение доли премиальных выплат в сумме заработной платы;
- изменение критерия выплаты премиальной части.

Тут необходимо иметь в виду следующий нюанс: «В случаях, предусмотренных настоящим ТК РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, коллективным договором, соглашениями, работодатель при принятии локальных нормативных актов учитывает мнение представительного органа работников (при наличии такого представительного органа)» [4, с.237]. Таким образом, в некоторых ситуациях необходимо будет учесть мнение представительного органа работников, которое может и не совпасть с мнением руководства организации относительно введения премий, их уменьшения или исключения.

Уменьшать по соглашению сторон можно как сам оклад, указанный в трудовом договоре, так и размер, и критерии выплаты обязательной переменной части, указанные в нем же. Основная

---

сложность применения данного способа заключается в том, что далеко не каждый работник согласится по своей воле подписать соглашение, уменьшающее размер его заработной платы. Тогда с работником заключается соглашение об изменении условий трудового договора в части заработной платы.

Также на основании заключенного сторонами соглашения необходимо издать приказ об изменении заработной платы и штатного расписания. Нужно обратить внимание на то, что вносить изменения в штатное расписание возможно лишь в том случае, если по данной должности есть только одна штатная единица либо дополнительные соглашения о снижении заработной платы заключены со всеми работниками по данной должности на одинаковых условиях.

В случае, когда происходят изменения организационных или технологических условий труда, определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены, допускается их изменение по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника [4, с 167]. О предстоящих изменениях определенных сторонами условий трудового договора, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца

Если работник не согласен работать в измененных условиях, то организации придется предложить ему другую работу (это может быть должность, соответствующая квалификации работника или нижестоящая должность и нижеоплачиваемая работа). При этом организации необходимо предложить работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии. Предлагать вакансии в другой местности организация обязана, в случае, если это предусмотрено коллективным или трудовым.

Если работник решил отказаться от продолжения работы в режиме неполного рабочего дня или неполной рабочей недели, то трудовой договор необходимо расторгнуть. При этом работнику предоставляются различные компенсации.

Изменения в кадровой структуре включают:

- изменение рабочего времени;
- перераспределение обязанностей;
- временный перевод;
- расторжение трудового договора;
- аутсорсинг персонала.

При изменении рабочего времени следует издать уведомление о изменении режима рабочего дня и об условии оплаты труда за такую работу, с указанием причин, вызвавших такие изменения.

Работник должен быть уведомлен о предстоящем изменении системы оплаты труда не позднее, чем за два месяца. После получения уведомления, работник вправе принять одно из двух возможных решений: либо согласиться на продолжение работать в измененных условиях, либо отказаться.

Если работник соглашается продолжать работать в измененных условиях труда, то необходимо оформить дополнительное соглашение к трудовому договору об соответствующих изменениях. Отказ работника от продолжения работы в режиме неполного рабочего дня служит основанием для прекращения трудового договора по основаниям [4, с. 189]

Перераспределить обязанности между работниками для снижения фонда оплаты труда можно путем оформления работникам внутреннего совместительства, либо путем совмещения профессий. Отличие состоит в том, что при внутреннем совместительстве работник выполняет свои

---

обязанности за пределами рабочего времени, а при совмещении — в течение рабочего дня совместно с основной работой.

Аутсорсинг персонала включает в себя передачу организацией, на основании заключенного договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети, рекламные услуги и обеспечение безопасности.

Высвобождение средств при аутсорсинге персонала состоит из отчислений на заработную плату, обеспечения рабочего места для персонала, оплаты отпуска и оплата больничных листов.

Таким образом в кризисной ситуации предпринимателю необходимо снижать затраты. Одной из самых затратных статей является оплата труда. Снижение затрат может происходить как с изменением кадрового состава работников, так и с изменением структуры и размера фонда оплаты труда. Методы антикризисной политики в сфере кадров могут применяться как по отдельности, так и в совокупности.

### **Список литературы**

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 (в ред. от 31.01.2016) изд.-М.: Статут, 2016.
2. Налоговый Кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 (в ред. от 5.04.2016) изд.-М.: Статут, 2016.
3. Семейный Кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 (в ред. от 30.12.2015) изд.-М.: Статут, 2016.
4. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 (в ред. от 30.12.2015) изд.-М.: Статут, 2016.
5. Бабаева Ю.А., Петров А.М., Мельникова Л. Бухгалтерский учет. –4-е изд.-М.: Проспект,2015.