

Калькуляция расходов на персонал



Елена Митрофанова,
к. э. н., доцент
кафедры «Управление персоналом»
Государственного университета
управления

ИСКУССТВО ПЛАНИРОВАНИЯ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В РАЗРАБОТКЕ МАКСИМАЛЬНО ТОЧНОГО ПРОГНОЗА С ТЕМ, ЧТОБЫ ПРЕДПРИЯТИЕ МОГЛО ЗАБЛАГОВРЕМЕННО ПРИНЯТЬ МЕРЫ ПРИ КАЛЬКУЛЯЦИИ ЭТИХ РАСХОДОВ И В ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ МЕРЕ ИСКЛЮЧИТЬ НЕОЖИДАННЫЕ И НЕПРИЯТНЫЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ НАГРУЗКИ.

Планирование расходов на персонал является одной из главных задач управления персоналом. Сотрудники, занимающиеся сбором плановых данных и управлением расходами, могут быть организованы централизованно, однако они часто слишком удалены от происходящего. Ответственными за планирование расходов на персонал являются сотрудники отдельных подразделений организации, а результаты планирования расходов на персонал собираются и предоставляются высшему руководству.

Планирование расходов на персонал начинается с анализа факторов внешней и внутренней среды.

Анализ внешних факторов влияния на расходы на персонал

При планировании необходимо учитывать прогнозируемое развитие законодательных, налоговых и других норм. С точки зрения планирования расходов на персонал среди внешних факторов влияния наиболее важны следующие:

- изменение размеров законодательно устанавливаемых взносов на социальное страхование;
 - изменение налоговых предписаний;
 - ожидаемое принятие новых законов, влекущих за собой дополнительные расходы на персонал;
 - договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок; изменение тарифных соглашений.
- Кроме того, при планировании должны учитываться общественно-политические и макроэкономические тенденции:
- темп инфляции, влияющий на все рыночные цены;
 - уровень доходов и потребления;
 - динамика потребительских цен и сбережений населения;
 - уровень безработицы, напряженность на рынке труда.

Искусство планирования заключается в разработке максимально точного прогноза с тем, чтобы предприятие могло заблаговременно принять меры при калькуляции расходов на персонал и в значительной мере исключить

неожиданные и неприятные дополнительные финансовые нагрузки.

Анализ влияния внутренних условий

Внутриорганизационные факторы влияния на расходы на персонал также должны быть включены в прогнозы. К этой группе факторов относятся: Это, прежде всего, результаты планирования цели организации: (стратегические задачи, бизнес-план);

- движение персонала (увольнения, выходы на пенсию, декретные отпуска, временная нетрудоспособность);
- финансовое состояние, традиции;
- численность и структура персонала,
- изменения в организационной структуре и т.д.

Этапы планирования расходов на персонал

Процесс планирования расходов на персонал имеет несколько этапов, причем план затрат на следующий год необходимо разработать уже в августе/сентябре текущего года.

Процесс планирования расходов на персонал имеет несколько этапов (рис.1).

1-й этап. Руководитель каждого подразделения — места возникновения затрат — анализирует следующие показатели по затратам на рабочую силу за текущий год:

- годовой бюджет;
- фактические затраты за прошлый год;
- плановые затраты на текущий год;
- фактические затраты на текущий год;
- отклонения (в процентах).

Кроме того, он анализирует затраты по их видам, т.е. прослеживает каждую бухгалтерскую проводку, исходя из имеющихся данных, а также учитывая прогнозы на следующий год (прогнозное влияние внешних

и внутриорганизационных факторов). В результате определяется чисто математический прогноз бюджета затрат на следующий год, скорректированный по отдельным видам затрат с учетом места их возникновения.

2-й этап. Результаты планирования, произведенного руководителями, ответственными за затраты по местам их возникновения, анализируются и корректируются на уровне руководителя службы управления персоналом, учитывается мнение руководителей смежных отделов управления организацией.

3-й этап. Результаты планирования и анализа предоставляются высшему руководству организации для принятия окончательного решения и утверждаются с соответствующими изменениями и дополнениями.

4-й этап. Одобренный бюджет, распределенный по конкретным местам возникновения затрат (его статьи соответствуют отдельным видам затрат), предоставляется в распоряжение ответственных за затраты по местам их возникновения. Задаваемые этим бюджетом рамки затрат в принципе остаются стабильными в течение года, если, конечно, высшее руководство на основании непредвиденных экономических изменений не примет иного решения. Если в течение года выясняется недостаток средств по какой-либо статье затрат, то руководителю службы управления персоналом необходимо представить запрос на превышение расходов. Компенсировать превышение бюджета по одному виду затрат за счет сокращения другого вида затрат не рекомендуется.

Механизм планирования расходов на персонал включает следующий алгоритм:

1. Формирование общего бюджета расходов на персонал. Бюджет — прогнозный расчет, главная его цель, как можно более точно определить будущие штатные расходы. Бюджетные расходы на рабочую силу

СЛОВАРЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Расходы на персонал — это общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческих ресурсов в организации: затраты на заработную плату; выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы («заводская пенсия», дотации на оплату жилья, оплата транспорта, оказание единовременной помощи) на содержание социальной инфраструктуры; затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций.

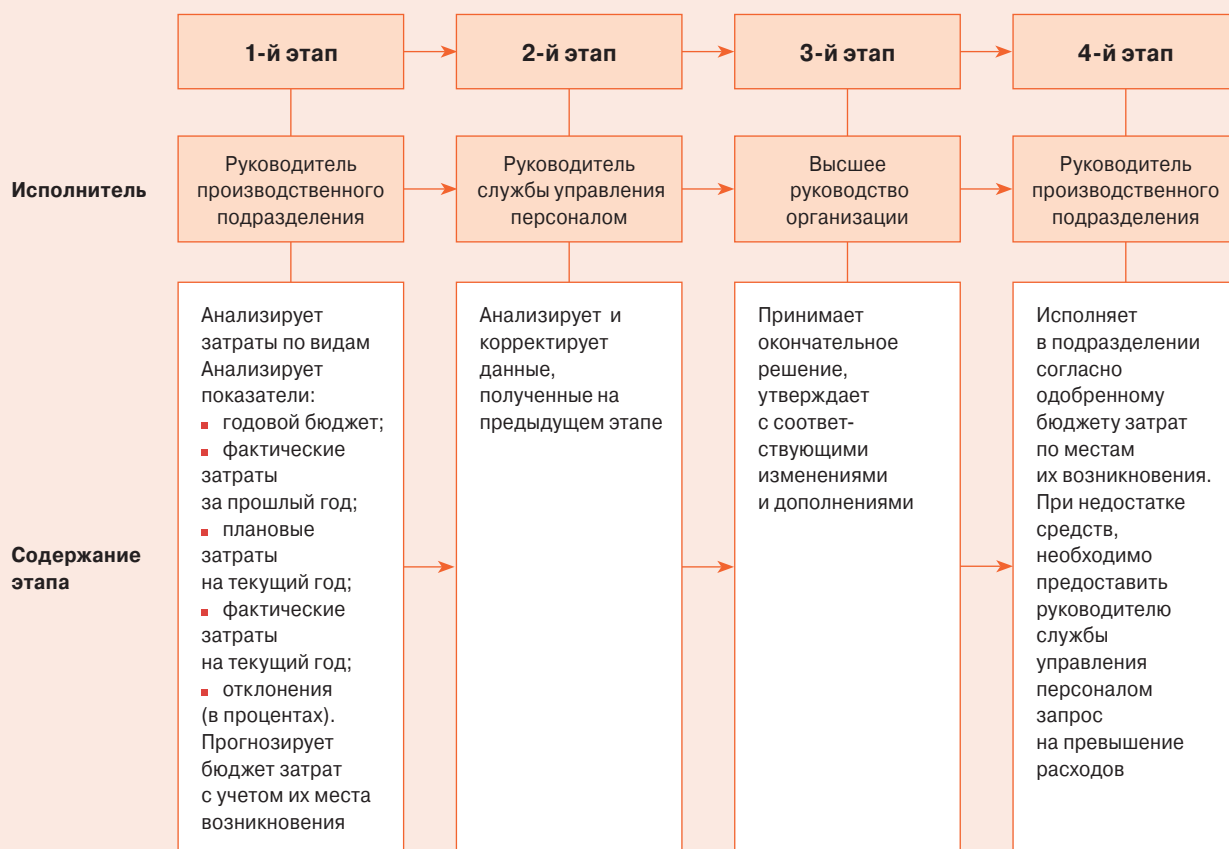


Рис. 1. Этапы планирования расходов на рабочую силу

содержат все предполагаемые расходы на выполнение функций управления персоналом. Задачи бюджета заключаются в координации, мотивации и контроле.

Общий бюджет расходов на персонал устанавливается в зависимости от требований конкуренции, рыночных условий, на основе анализа бюджетов предыдущих периодов и изменения рыночной конъюнктуры.

Исходным пунктом при разработке бюджетов расходов на рабочую силу является будущий качественный и количественный состав персонала в организации (планируются прямые расходы). На величину прямых расходов влияет также изменения в кадровой структуре, повышение заработной платы, изменение законодательства и т.п. Расчет прямых расходов на рабочую силу осуществляется отдельно для различных квалификационных групп.

2. Формирование локальных бюджетов расходов на персонал (бюджетов подразделений). Определяются на местах, затем утверждаются руководителями. Устанавливаются на основе

анализа предыдущего периода, прогнозов будущего периода, а также с учетом новых проектов, ранее не используемых для данного подразделения. В проектах описываются предложения по осуществлению дополнительных расходов на рабочую силу, с расчетом необходимых для его осуществления затрат и предполагаемого получаемого эффекта (дополнительной прибыли). Эти проекты могут быть предложены не только руководителями подразделений, но и любым из сотрудников подразделения, предоставившим достаточно серьезное обоснование своего предложения. Также производится анализ выполнения предыдущих проектов, расчет их экономической и социальной эффективности.

3. Анализ соответствия суммы локальных бюджетов с общим. На основе анализа затраты уменьшаются в планируемом периоде, иначе в дальнейшем обнаружится увеличение затрат, следовательно, и дефицит средств.

4. Осуществляется перераспределение затрат между подразделениями. При этом учитывается эффективность деятельности в целом подразделения,

прибыльность и другие экономические показатели, а также экономическая эффективность предыдущих расходов на персонал (прибыльность, социальный, экономический эффект). На основе этого для одних отделов бюджет сокращается, а другим выделяется в полном объеме.

5. Оптимизация локальных бюджетов.

6. Анализ структуры бюджета (удельный вес расходов на новые проекты в общей сумме расходов). Новые проекты рассматриваются индивидуально. Особенный упор делается на экономический и социальный эффект. Его необходимость и целесообразность оценивается специально созданной комиссией. Таким образом, успешным подразделениям предоставляется значительная степень свободы.

7. Определение предельного минимума расходов на персонал. Определяется уровень социального обеспечения и денежного содержания работников,

необходимый для успешного функционирования организации и более эффективного использования трудового потенциала работников.

8. Организация учета расходов на персонал. Ежемесячно каждое подразделение должно вносить информацию о расходах в специальный формуляр учета затрат по местам возникновения (табл.1). Задача руководства состоит в том, чтобы обеспечить соблюдение плана затрат и не превысить бюджет. Все расходы четко документируются, что помогает ответственному за затраты иметь доступ к необходимой информации для планирования своих дальнейших действий. Следовательно, необходимо таким образом организовать учет затрат, чтобы данные первичного учета расходов на персонал не оседали в бухгалтерии или на местах, а использовались для дальнейшего анализа и прогноза будущих затрат ответственным сотрудником.

Таблица 1

Формуляр учета расходов по местам возникновения

Место возникновения затрат: _____	Перечень издержек производства/сравнение плановых показателей с фактическими					Месяц: _____ Дата: _____		
	Вид издержек	Годовой бюджет	Общие факт. издержки	Факт. издержки базового периода	Факт. издержки планового периода	Плановые издержки	Отклонения План/Факт	Отклонения в % всего
Оплата труда								
Дополнительные расходы по оплате труда								
Расходы на персонал								
Расходы по техническому обслуживанию								
Транспортные расходы								
Расходы на деловые обеды								
Амортизационные отчисления								
Расходы на информацию								
Расходы на содержание помещений и аренду								
Расходы на рекламу								
Другие статьи								
Общие расходы								

Таблица 2

Калькуляция расходов по функциям кадровой службы

№	Кадровая функция	% от прямых расходов на персонал
1.	Определение потребности в кадрах: затраты на функцию зависят от количества сотрудников, осуществляющих эту функцию, качество выполнения функции	2
2.	Привлечение персонала: затраты на кадровую рекламу в СМИ (газеты «Из рук в руки», «Работа для Вас», рекрутинговые агентства, расходы на процедуру отбора кадров (психологические тесты, собеседования), расходы на транспорт (поездки, переезды), расходы на проведение мероприятий по повышению заинтересованности кадров. Общая стоимость затрат на найм персонала зависит от числа и квалификации привлекаемых лиц, осуществляющих данную функцию. При этом необходимо учитывать статистику движения кадров (динамику, сальдо движения).	8
3.	Развитие кадров (затраты на переобучение, повышение квалификации, затраты на ротацию кадров): <ul style="list-style-type: none"> ■ расходы вне предприятия (оплачиваемые курсы, услуги школы менеджеров «Арсенал», транспортные расходы) ■ расходы на внутрифирменные мероприятия (гонорары и оплата труда для референтов) ■ расходы на развитие учебной базы ■ расходы на учебный материал ■ расходы на спецпрограммы ввода работника в строй (тренировочные программы, расходы на производственное обучение) 	15
4.	Использование и стимулирование производительности персонала: <ul style="list-style-type: none"> ■ оснащение рабочего места ■ затраты на адаптацию кадров; затраты, вызванные болезнью сотрудников, текучестью кадров ■ расходы на вознаграждение за рационализаторские предложения ■ расходы на текучесть рабочей силы. 	20
5.	Высвобождение кадров (outplacement): <ul style="list-style-type: none"> ■ компенсационные выплаты ■ удовлетворение прав на отпуск ■ расходы на консультирование, связанное с потерей рабочего места 	5
6.	Кадрово-информационное хозяйство: <ul style="list-style-type: none"> ■ расходы на информацию ■ внутреннее информирование (организация собраний, внутрифирменная печать) ■ информирование внешних служб 	1
7.	Прочие расходы	14
	Итого	65

9. Сравнительный анализ с показателями конкурентов. Для анализа предлагается использовать соотношение расходов на персонал и прибыли.

10. Корректировка бюджета расходов на персонал.**Калькуляция расходов на персонал**

В процессе исполнения функций по управлению персоналом калькулируются следующие расходы на персонал, представленные в табл. 2.

Расчет расходов на персонал по местам возникновения очень важен, так как таким образом возможно получение достоверной информации о расходах на персонал, которая отражает количественно распределение затрат по различным структурным единицам, эффективность осуществляемых затрат в различных структурных подразделениях.

Для удобства анализа расходов по местам возникновения предлагается формуляр, представ-

ленный в табл. 2, где отражаются статьи затрат, возникающих в подразделении. Каждый отдел заполняет свою форму.

Показатели, используемые при планировании расходов на персонал

Одним из средств управления затратами на персонал является сравнительный анализ, позволяющий сопоставить показатели по данному предприятию с показателями конкурентов (табл.3). Такими показателями могут быть:

- соотношение расходов на персонал и объема продаж;
- соотношение расходов на персонал и прибыли;
- соотношение расходов на персонал и производственных расходов;
- соотношение основных и дополнительных расходов на заработную плату.

Такие показатели позволяют сделать выводы о продуктивности предприятия в целом и об отдельных факторах, влияющих на конкурентоспособность. Необходимость принимать меры в отношении расходов на персонал существует всегда, когда становится известно, что другие предприятия работают более рентабельно.

В конечном итоге результатом от снижения расходов на персонал должно быть повышение эффективности производства.

Элементы кадровой статистики используются при расчете показателей по составу коллектива. Рассчитываются:

1. Квоты

$$1) \text{ Квоты различных категорий персонала} = \frac{\text{Численность данной категории}}{\text{Общее число работников}}$$

$$2) \text{ Потребность в замене} = \frac{\text{Средняя численность работников}}{\text{Средний стаж работы}}$$

$$3) \text{ Квота замены} = \frac{\text{Потребность в замене}}{\text{Средняя численность работников}} \times 100$$

4) Графическая возрастная структура.

2. Статистика движения кадров (количество и динамика приходов и уходов, сальдо движения).

3. Текучесть рабочей силы (на нормативном уровне текучесть должна быть 7—8%).

4. Статистика рабочего времени (фактическое отработанное рабочее время = плановое рабочее время — невыходы на работу + сверхурочное время).

Рассчитывается коэффициент эффективности использования времени:

$$A = \text{реальное рабочее время} / \text{плановое раб. время} \times 100$$

5. Статистика вознаграждений за труд.

Структура общих расходов на персонал:

1) Доля осн. ЗП = оплата труда / общие расходы на персонал

2) Доля переменной части оплаты труда = переменная часть ОТ / общие расходы на персонал

3) Доля обязательных выплат по закону = расходы на персонал по законам и колдоговорам / общие расходы на персонал

4) Доля добровольных выплат = добровольные выплаты / общие расходы на персонал

6. Структура расходов для различных групп работников, различных подразделений.

Отношение расходов на персонал к данным по производительности труда.

Расходы на персонал / оборот

Расходы на персонал / объем производства

Расходы на персонал / общая производительность

Расходы на персонал / отработанное время в часах

Методы снижения расходов на персонал

Существуют следующие методы снижения расходов на персонал (табл. 4):

- общее сокращение бюджета затрат;
- стоимостный анализ накладных расходов;

Необходимость принимать меры в отношении расходов на персонал существует всегда, когда становится известно, что другие предприятия работают более рентабельно.



Рис. Алексея Босина

Таблица 3

Показатели, используемые при планировании расходов на персонал

Показатель	Формула расчета
1. Показатели для сравнительного анализа с конкурентами	Затраты на персонал/Объем продаж Затраты на персонал/Прибыль Затраты на персонал/Производственные расходы Основные расходы на заработную плату/Дополнительные расходы на заработную плату
2. Квоты	
2.1. Квоты различных категорий персонала	Численность данной категории/Общее число работников
2.2. Потребность в замене	Средняя численность работников/Средний стаж работы на предприятии
2.3. Квота замены	(Потребность в замене/Средняя численность работников)*100
3. Статистика движения кадров	
3.1. Коэффициент интенсивности оборота по приему	Число принятых/Средняя численность работников
3.2. Коэффициент оборота по выбытию (коэффициент текучести)	Число уволенных/Средняя численность работников
3.3. Коэффициент замещения	(Число принятых — Число уволенных)/Средняя численность работников
3.4. Коэффициент постоянства кадров	Численность постоянных сотрудников/Численность на конец периода
4. Статистика рабочего времени	
4.1. Фактически отработанное рабочее время	Плановое рабочее время — невыходы на работу + сверхурочное время
4.2. Коэффициент эффективности использования времени	Реальное рабочее время/Плановое рабочее время 100
5. Структура общих расходов на кадры	
5.1. Доля основной заработной платы	Оплата труда/Общие расходы на персонал
5.2. Доля побочных расходов	Побочные расходы/Общие расходы на персонал
5.3. Доля обязательных выплат по закону	Расходы на персонал по законам и коллективным договорам/Общие расходы на персонал
5.4. Доля добровольных выплат	Добровольные выплаты/Общие расходы на персонал
6. Отношение расходов на персонал к данным по производительности труда	Расходы на персонал/Оборот Расходы на персонал/Объем производства Расходы на персонал/Общая производительность Расходы на персонал/Отработанное время в часах

■ метод нулевого базисного бюджета (Zero-Base-Budgeting);

■ административный анализ ценностей.

1. Общее сокращение бюджета на сколько-то процентов является наиболее простым, но и наиболее неточным средством управления затратами на персонал, так как все отделы оказываются в одинаковых условиях, несмотря на различные уровни достижения в деятельности, и уровня экономии в расходах.

Общее сокращение сметы затрат осуществляется путем пропорционального снижения общей сметы затрат и соответственного сокращения всех

составляющих ее элементов (в том числе и затраты на персонал).

2. При стоимостном анализе накладных расходов экономия достигается за счет сокращения внутрифирменных услуг, которые не являются, безусловно, необходимыми. Этот метод может позволить сократить накладные расходы на 10—20%. Для каждого отдела оценивается соотношение между затратами на услуги, средней численности работников и получаемой пользой. Слишком дорогие или ненужные услуги сокращаются, а новые внутрифирменные услуги создаются только после детального анализа расходов и доходов.

Условия проведения анализа:

- с помощью стоимостного метода определяется соотношение затраты/эффективность;
- ориентация на покупателя: проектирование «поштучных» издержек производства (под заказчика).

Главными исполнителями анализа общих накладных расходов являются распорядители средств во всех секторах.

Стоимостной анализ состоит из фазы подготовки и фазы анализа; динамика расчетов за 2—3 года.

3. Принцип нулевого базисного бюджета направлен на повышение эффективности отделений предприятия. Под вопрос ставятся все функции, продумываются все альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. Центральное место в этом анализе занимают и затраты на персонал, т. е. использование этих затрат, ориентированное на производительность.

При планировании затрат на персонал необходимо постоянное выяснение причин возникновения затрат и контроль за ними для того, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала персонала и также экономическую эффективность предприятия.

Оценка нулевого базисного бюджета нацелена на эффективное повышение стратегических, тактических и оперативных сторон организации.

Этапы:

1. Создание элементов решения.
2. Определение уровня производства (относительно предыдущего периода).
3. Определение альтернативных методов для каждого уровня производства и изыскание наиболее экономичных методов.
4. Установление иерархии пакетов решения руководителями отделов и вышестоящими инстанциями.
5. Проработка одобренных пакетов решения через бюджет.

4. Административный анализ ценностей.

Методы оценки труда и продукта и нахождение путей, снижающих затраты на функции и труд.

Этапы:

- выбор управленческой деятельности с высокими резервами рентабельности;
- выявление функций той управленческой деятельности, которая подлежит анализу;
- оценка функций по затратам и приносимой пользе;
- генерирование новых решений коллективными методами (мозговая атака, морфологический метод);
- оценка найденных решений посредством одномерного и многомерного подхода к оптимизации цели;
- определение оптимального решения;
- выполнение оптимального решения.

Таблица 4

Методы снижения расходов на персонал

Метод	Общее сокращение бюджета затрат	Стоимостной анализ накладных расходов	Метод нулевого базисного бюджета	Административный анализ ценностей
Характеристика	Общее сокращение сметы затрат путем пропорционального снижения общей сметы затрат и соответствующего сокращения всех составляющих ее элементов (в том числе затраты на персонал)	Для каждого отдела оценивается соотношение между затратами на услуги и получаемой пользой. Слишком дорогие или ненужные услуги сокращаются, а новые внутрифирменные услуги создаются только после детального анализа затрат и пользы	Анализируются все функции, продумываются альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. При планировании затрат на персонал необходимо постоянное выяснение причин возникновения затрат и контроль за ними для того, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала персонала и также экономическую эффективность предприятия	Методы оценки труда и продукта и нахождение путей, снижающих затраты на функции и труд
Достоинства и недостатки	Является наиболее простым, но и наиболее неточным средством, так как все отделы оказываются в одинаковых условиях, несмотря на различные уровни достижения в деятельности и уровня экономии в расходах	Экономия достигается за счет внутрифирменных услуг, которые не являются необходимыми. Этот метод может позволить сократить накладные расходы на 10—20%. Стоимостной анализ состоит из фазы подготовки и фазы анализа; динамика расчетов за 2—3 года	Направлен на повышение эффективности отделов фирмы. Оценка нулевого базисного бюджета нацелена на эффективное повышение стратегических, тактических и оперативных сторон организации	Большая трудоемкость