1. Сущность аудита персонала. Влияние резуль­татов аудита персонала на эффективность работы организаций.

персонал аудит оплата труд

Как известно, традиционный подход к управлению предприятием (организацией) предусматривал ориентацию в первую очередь на эффективное и экономичное использование финансовых и материальных ресурсов при достижении стоящих перед предприятием целей.

В последние два десятилетия с возрастанием понимания роли человека в процессе производства увеличивается внимание к трудовым ресурсам и их роли в организации функционирования предприятия. Это нашло отражение в формировании особого направления аудиторской деятельности – аудита персонала, который позволяет убедиться, что трудовой потенциал предприятия, организации используется полностью, эффективно.

В западной практике значение трудовых ресурсов, персонала предприятия и отношение к персоналу, как к важнейшему фактору, обеспечивающему прибыльность деятельности фирмы, уже давно подтверждено существованием на предприятиях специальных управлений трудовыми ресурсами, в функции которых включаются организация трудовой деятельности персонала предприятия, а также анализ эффективности этой деятельности.

Эти функции значительно шире, чем функции традиционных отделов кадров российских предприятий, нацеленные преимущественно на контроль за соблюдением законодательства при найме, увольнении, использовании отпусков.

Аудит персонала (аудит в трудовой сфере) – это периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия в области управления персоналом, организации труда и регулированию социально-трудовых отношений.

Потребности совершенствования деятельности определяют существование множества направлений использования метода аудиторской проверки. Однако на сегодняшний день практическое использование аудиторской формы диагностического исследования совершенствуемой деятельности крайне ограничено. Из мировой практики можно выделить три основных направления аудиторской деятельности.

Каждое из них содержит в себе множество разновидностей в зависимости от формы, статуса, цели конкретной аудиторской проверки:

* финансовый аудит;
* государственный аудит;
* управленческий аудит(комплексный).

Термин «аудит» означает «экспертизу соответствия организационной, функциональной и информационной структуры, кадрового потенциала целям, задачам и стратегии развития организации и разработку на этой основе программы организационных изменений».

Аудит персонала – это «система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации».

Главная функция управления персоналом – это обеспечение выживаемости организации путем формирования и развития ее кадрового потенциала более высокими темпами, чем изменяется внешняя среда этой организации.

Аудит персонала может применяться в качестве метода, определяющего эффективность системы принятия управленческих решений и контроля эффективности системы управления персоналом. С последней целью целесообразно регулярно осуществлять внутренний аудит персонала.

Объектами аудита в этом случае являются персонал, принципы организации его работы, управления и деятельности, т.е. результаты работы.

Аудит дает представление линейным менеджерам о вкладе их подразделений в успех фирмы, формирует профессиональный образ менеджеров и специалистов службы УП, помогает прояснить роль службы управления персоналом, что приводит к большей стабильности внутри фирмы. Наиболее важно, что он раскрывает проблемы и гарантирует согласие с многообразием законов. Этим объясняется увеличение интереса к аудиту персонала во многих странах в последние годы.

Итак, аудит персонала:

* показывает вклад кадровой службы в достижение конечных целей организации;
* повышает профессиональный имидж службы УП;
* стимулирует рост ответственности и профессионализма работников службы УП;
* уточняет права и обязанности службы УП;
* обеспечивает соответствие стратегии, кадровой политики и практики ее реализации;
* выявляет основные кадровые проблемы;
* гарантирует постоянное соблюдение трудового законодательства;
* обеспечивает оптимизацию затрат на осуществление кадровых мероприятий и содержание службы управления персоналом;
* стимулирует прогрессивные нововведения в области управления персоналом;
* осуществляет оценку системы информационного обеспечения кадровой работы организации.

Возможности аудита персонала простираются далеко за пределы деятельности одной только службы управления персоналом. Её успех зависит и от того, как хорошо выполнены программы другими подразделениями организации.

Аудит персонала позволяет систематизировать и интегрировать в систему управления организацией сложное многообразие работ по управлению персоналом, что предопределяет эффективность осуществляемой оптимизации управления персоналом.

Аудит персонала формирует стратегическое преимущество организации в сфере управления персоналом, влияет на эффективность управления организацией в целом. Это позволяет организации быть лидером в своей области деятельности в любых ситуационных условиях и способствует построению «сильной организации», готовой к изменениям во внешней среде и обладающей возможностью адаптироваться к этим изменениям с пользой для себя.

Обострение необходимости в аудите персонала возникает в условиях ужесточения конкурентной борьбы, когда от эффективности управления персоналом начинает зависеть выживание организации на рынке.

Его суть сводится к диагностике причин возникающих в организации проблем, оценке их важности и возможностей разрешения, формулированию конкретных рекомендаций для руководства организации.

Аудит персонала проводится с использованием методов диагностического исследования системы управления персоналом. Его отличительные черты:

* нацеленность на общеорганизационную эффективность;
* строгая форма программы проверки, процедур и заключения;
* независимость аудитора по отношению к организации;
* профессионализм в выполнении проверки.

Объект аудита персонала – это система персонал организации, как социотехнической системы. Конкретизируется объект аудита персонала в форме системы управления персоналом.

Предмет аудита персонала – это эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом.

Объектом аудита персонала является трудовой коллектив, персонал предприятия, его деятельность. В целях аудита персонал предприятия и его деятельность представляются в виде системы показателей, которые позволяют охарактеризовать[[1]](#footnote-1):

– результативность, эффективность функционирования трудового потенциала;

– эффективность организации социально-трудовых отношений;

– эффективность систем мотивации и оплаты труда;

– рациональность методов оценки труда;

– эффективность организации рабочих мест, распределения работ;

– эффективность использования рабочего времени и т.д.

При этом оценка эффективности деятельности персонала (трудовых ресурсов) может рассматриваться в качестве главной, глобальной цели аудита. Оценки же эффективности трудовых отношений, мотивации и оплаты труда могут выступать этапными, промежуточными, сопутствующими целями.

Аудит позволяет убедиться во взаимном соответствии деятельности предприятия по управлению персоналом и стратегии его развития, а также взаимном соответствии регламентации социально-трудовых отношений и законов, правил, инструкций и методик, определяющих эту деятельность.

По результатам аудиторской проверки могут быть определены направления для установления, изменения или совершенствования стандартов. Проверка способствует кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав трудовых ресурсов, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию творческой активности.

Что касается работы непосредственно с кадровыми службами предприятия, то здесь аудит позволяет повысить роль кадровых служб, сблизить их деятельность с целями и задачами предприятия, заострить их внимание на наиболее важных вопросах.

Аудит персонала может быть рассмотрен в трех основных аспектах:

* организационно-технологическом;
* социально-психологическом;
* экономическом.

В организационно-технологическом аспекте аудит представляет собой проверку документации и анализ показателей, свидетельствующих о легитимности и эффективности деятельности предприятия.

В отечественной экономике труда анализ трудовых показателей на предприятиях всегда рассматривался как неотъемлемый элемент организации труда и трудовых отношений.

В этой сфере был накоплен определенный опыт, который может быть эффективно использован. В западной практике аудит персонала чаще всего включает анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом.

В социально-психологическом аспекте аудит персонала – это оценка социально-трудовых отношений на предприятии, включающая наряду с изучением документации проведение самостоятельных опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервью с работниками различных уровней и категорий. Так выявляется оценка работниками социально-трудовых отношений на предприятии, основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций.

Экономический аспект аудита персонала – это определение следующих важнейших характеристик деятельности предприятия[[2]](#footnote-2):

– конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере, которая оценивается путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях;

– эффективности функционирования служб управления трудовыми ресурсами, выявление их роли в повышении конкурентоспособности предприятия;

– экономической эффективности самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами.

Подобно финансовым проверкам аудит в трудовой сфере должен проводиться периодически, чтобы убедиться в выполнении поставленных задач. Анализ и оценка какого-то одного показателя или явления в отрыве от других не дают желаемого результата, – необходим комплексный анализ, который предполагает изучение уровня и динамики любого отдельного показателя в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других.

Наиболее эффективна проверка, предоставляющая полную и достоверную информацию о результатах внедрения программ управления и развития персонала, рассматриваемых как вклад в решение стратегических задач организации.

Хотя обычно проверка программы развития трудового потенциала сосредоточена на анализе функционирования службы развития персонала и ее отделов, в целом проверка не должна ограничиваться лишь этим. Она предполагает изучение организации управления персоналом на данном предприятии, включая анализ деятельности управляющего персонала на разных уровнях управления.

Наибольшее внимание должно быть уделено оценке эффективности деятельности службы развития персонала на оперативном уровне в зависимости от ее влияния на поведение и отношение к работе сотрудников и объема его услуг менеджерам и служащим.

Проверка сама по себе дает лишь необходимую информацию о состоянии дел на предприятии, которая реального практического значения может и не иметь.

Только подготовка на ее основе программы преобразования социально-трудовых отношений и разработка алгоритмов управленческих решений по практическому ее осуществлению могут реально повлиять на эффективность деятельности предприятия.

Задачи аудита персонала:

* определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации;
* выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;
* определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;
* выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

Осуществление проверки предполагает разделение работы на несколько этапов:

– подготовительный, включающий разработку подходов к проведению проверки;

– этап сбора информации;

– этап анализа и обработки информации;

– этап оценки эффективности аудиторской проверки.

По завершении работы должен быть подготовлен итоговый материал, включающий доклад о результатах аудиторской проверки, оценке и рекомендациях. Возможна подготовка нескольких специализированных докладов, ориентированных на разные уровни управления трудовыми ресурсами и, соответственно, насыщенных разным фактическим материалом и содержащих различные рекомендации.

Аудит персонала может быть использован и для кадровых перестановок в коллективе. Если организация хочет остаться конкурентоспособной, она должна периодически проводить перестановку кадров.

Аудит персонала помогает менеджеру выявить скрытые достоинства и недостатки работников, определить, насколько велико, по их мнению, различие между реальными и желаемыми или ожидаемыми условиями труда и его оплаты.

Таким образом, проверка становится научно обоснованным стимулом кадровых изменений, она не только готовит почву для изменений, но может стать и инструментом перестановок. Проверка может быть использована как нейтральное средство кадровых преобразований в глазах вышестоящего, нижестоящего и не входящего в состав управления трудовыми ресурсами персонала предприятия[[3]](#footnote-3).

Для воздействия на эффективность предприятия важным элементом аудита персонала является оценка деятельности служб управления персоналом. Многие годы считалось, что службы по управлению персоналом – второстепенные службы, деятельность которых не связана с основной целью предприятия и не может влиять на эффективность его работы.

Однако за последние годы рост стоимости рабочей силы, вмешательство государства в экономику и поиск новых резервов повышения производительности труда привели к изменению оценки роли этих служб в работе фирмы. В свою очередь сами службы управления персоналом расширили свою деятельность, с тем, чтобы их действия больше соответствовали основным задачам предприятия.

В ходе аудиторской проверки может быть дана экспертная оценка соответствия деятельности отдела управления персоналом основным стратегическим задачам предприятия.

По результатам аудиторской проверки могут быть определены направления для установления, изменения или совершенствования стандартов. Проверка способствует кадровым перестановкам, улучшающим качественный состав трудовых ресурсов, продвижению наиболее перспективных сотрудников и развитию творческой активности.

Итак, аудит персонала, как элемент выявления резервов повышения эффективности и прибыльности предприятия, является одним из наиболее действенных факторов экономической политики предприятия, что особенно наглядно просматривается в условиях экономического кризиса. Систематическое проведение аудиторских проверок дает возможности для оценки состояния и развития трудовых отношений на предприятии в динамике.

Таким образом, в ходе полномасштабного управленческого аудита полностью диагностируется система эффективности осуществляемой и управляющей деятельности[[4]](#footnote-4).

2. Формирование бюджета затрат на персонал. Место бюджета затрат на оплату труда в общей системе бюджетов на предприятии.

Во всех государствах в результате деятельности хозяйствующих субъектов валовой внутренний продукт и национальный доход. Произведённый в сфере материального производства национальный доход проходит последовательно стадии распределения и перераспределения. Важнейшую роль в перераспределении и дальнейшем использовании национального дохода страны часть его в денежной форме поступает в бюджет и образует централизованный фонд финансовых ресурсов.

Бюджет представляет собой форму образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функции государства.

Бюджету принадлежит ведущее положение в финансовой системе страны. Он выражает часть распределительных отношений между государством, с одной стороны, предприятиями и населением – с другой, которые связаны с формированием и использованием общегосударственного фонда финансовых ресурсов.

Содержание этих отношений обусловлено задачами, решаемыми государством в тот или иной исторический период.

Формирование бюджета самым непосредственным образом связано с развитием национального дохода страны и его перераспределением.

Основными финансовыми методами перераспределения национального дохода являются:

* образование и использование денежных накоплений(прибыль, налог на добавленную стоимость, платежи в социальные внебюджетные фонды);
* организация налогов;
* финансирование отраслей народного хозяйства;
* формирование и использование общественных фондов потребления, страховых и резервных фондов.

Во всех этих процессах большую роль играет бюджет. С помощью бюджета государственные и территориальные власти получают финансовые ресурсы для содержания аппарата управления, армии, осуществления социальных мероприятий, реализации экономических задач, т.е. для выполнения возложенных на них функций.

В то же время бюджет правомерно рассматривать как экономическую категорию, которая выражает определённые экономические отношения. Государство использует бюджет в качестве одного из основных инструментов обеспечения как непосредственно своей деятельности, так и в качестве важнейшего инструмента проведения экономической и социальной политики.

Важнейшим элементом обеспечения планирования производственной деятельности является система финансового планирования, которая состоит из:

* систем бюджетного планирования деятельности структурных подразделений компании;
* систем сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия;

Эти системы включают:

* процессы формирования бюджетов;
* структуры бюджетов;
* ответственность за формирование и исполнение бюджетов;
* процесс согласования;
* утверждения и контроля бюджетов.

Бюджет – это план, составленный на следующий отчетный период (месяц, год) в денежном и натуральном выражении и определяющий потребность компании в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.

Бюджет – это, в широком смысле, план, показывающий доходы, которые будет получены, расходы, которые при этом следует понести и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Как известно, бюджетированием называют процесс планирования будущих операций предприятия и оформления его результатов в виде системы бюджетов.

Бюджет предприятия – это план его развития на финансовый год. Его структура должна соответствовать логике функционирования предприятия в рыночной экономике, то есть охватывать последовательно проблемы маркетинга, производства и финансовой деятельности[[5]](#footnote-5).

Процесс бюджетирования предполагает формирование, согласование и утверждение всех операционных и финансовых планов компании, а также контроль их исполнения и возможность своевременного внесения необходимых корректировок. При этом бюджетирование обеспечивает:

– целевую ориентацию и координацию всех событий на предприятии;

– выявление рисков и их снижение;

– повышение гибкости, приспосабливаемости к изменениям;

– непрерывное планирование;

– оценку результатов и контроль работы компании;

– исполнение требований законов и договоров.

Расчеты при формировании бюджета предприятия производятся с целью своевременного определения сумм, необходимых для реализации поставленных задач, а также источников поступления этих средств (собственные, кредитные, бюджетные или инвестиционные).

Существует три основных подхода к процессу бюджетирования[[6]](#footnote-6):

– «Сверху вниз» – работу проводит высшее руководство с минимальным привлечением линейных менеджеров. Это позволяет учитывать все стратегические цели компании, избегать лишних временных затрат и проблем, связанных с согласованием и взаимоувязкой отдельных бюджетов. Недостаток метода – слабая мотивация менеджеров низшего и среднего звена к достижению поставленных топ-менеджерами целей.

– «Снизу вверх» – работа начинается с формирования бюджета минимальной организационной единицы (например, участка) с последующим пошаговым обобщением в финансовые планы более крупных подразделений (отдела, цеха, завода). Задача среднего и высшего менеджмента – согласовать и скоординировать различные бюджетные показатели. Один из недостатков подхода состоит в том, что запланированные расходы, как правило, завышаются, а доходы – занижаются (дабы при выполнении плана получить незаслуженное вознаграждение).

– «Снизу вверх / сверху вниз» – оптимальный метод. Управленцы низшего и среднего уровней готовят бюджет, направленный на достижение целей компании, общие директивы относительно которых определяет высшее руководство.

Помимо прочего, бюджетирование ориентировано и на управление трудовыми ресурсами. Трудовые ресурсы в свою очередь, распределены по всем организационным центрам ответственности: планирования, ответственности, затрат. Расходы на них отражаются в бюджете заработной платы, управленческих и условно-постоянных расходов, производственном бюджете и ряде других.

Таблица 1. Расходы на персонал предприятия[[7]](#footnote-7)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи затрат | | Основания для начисления |
| Заработная плата | Производственного персонала | Штатное расписание, тарифная сетка |
| Вспомогательного персонала | Штатное расписание, тарифная сетка |
| РСС | Штатное расписание |
| Аппарата управления | Штатное расписание |
| Учеников | Тарифная сетка, коллективный договор |
| Работников специальных подразделений (охрана, пожарная служба) | Штатное расписание, тарифная сетка |
| Премии рабочим и служащим за производственные результаты, а также стимулирующие и компенсирующие выплаты | | Положение о премировании |
| Компенсации, выплачиваемые в установленных размерах женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком до достижения им определенного возраста | | Законодательство |
| Затраты на оплату труда не состоящих в штате предприятия работников, занятых в основной деятельности | | Договор |
| Компенсации, связанные с режимом работы и условиями труда, в том числе: надбавки и доплаты к тарифным ставкам и окладам за работу в ночное время, сверхурочную, многосменную работу, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных, особо вредных условиях труда и т.д. | | Законодательство |
| Единовременные вознаграждения за выслугу лет (надбавки за стаж работы по специальности в данном хозяйстве) | | Коллективный договор |
| Надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и других районах с тяжелыми природно-климатическими условиями | | Законодательство |
| Суммы, выплачиваемые (при выполнении работ вахтовым методом) в размере тарифной ставки, оклад за дни в пути от места нахождения предприятия (пункта сбора) к месту работы и обратно, предусмотренные графиком работы на вахте, а также за дни задержки работников в пути по метеорологическими условиям и вине транспортных организаций | | Штатное расписание, тарифная сетка |
| Плата работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха, предоставляемого после каждого дня сдачи крови | | Законодательство |
| Отчисления на социальные нужды | | Законодательство |
| Вознаграждения за рационализаторские предложения | | Положение о мотивации персонала |
| Расходы на служебные командировки | | Законодательство |
| Суточные, подъемные | | Коллективный договор |
| Резерв отпусков | | Законодательство |
| Выплаты за непроработанное на производстве (не явочное) время: оплата очередных и дополнительных отпусков, компенсация за неиспользованный отпуск, оплата проезда к месту использования отпуска и обратно, включая оплату провоза багажа, работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Оплата льготных часов подростков, перерывов в работе матерей для кормления ребенка, оплата времени, связанного с прохождением медицинских осмотров, выполнением государственных обязанностей. Выплаты вознаграждений за выслугу лет | | Законодательство, положение о мотивации |
| Разница в окладах, выплачиваемая работникам, трудоустроенным из других организаций, с сохранением в течение определенного срока размеров должностного оклада по предыдущему месту работы, а также при временном заместительстве | | Законодательство |
| Доплаты в случае временной утраты трудоспособности до фактического заработка | | Законодательство |
| Расходы на подготовку и переподготовку кадров: – зарплата во время повышения квалификации; – затраты на обучение и повышение квалификации рабочих, включая оплату труда квалифицированных сотрудников, не освобожденных от основной работы; – оплата учебных отпусков; – оплата работы преподавателей; – затраты на повышение квалификации специалистов; – зарплата преподавателей ПТУ; – затраты, связанные с выплатой стипендий, платой за обучение по договорам с учебными заведениями для подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров; – затраты базовых организаций по оплате труда ИТР и квалифицированных рабочих, освобожденных от основной деятельности, для обучения учащихся общеобразовательных учреждений, ПТУ и средних специальных учреждений, студентов высших учебных заведений; – другие виды оплат; – плата учебным учреждениям за трудоустройство молодых специалистов | | Положение об оплате труда или коллективный договор |
| Выплаты работникам, высвобожденным в связи с реорганизацией предприятия, сокращением штата | | Законодательство |
| Оплата за время вынужденного прогула или выполнения нижеоплачиваемой работы | | Законодательство |
| Прочие: – спецодежда; – содержание душевых, прачечных, санпропускников; – лечебное профилактическое питание | | Коллективный договор |

Перечень расходов на персонал и их основания представлены в таблице 1. Как видно, в одних случаях они нормируются внутренними нормативными актами предприятий, в других – законодательством.

Все расходы на персонал отражаются в плановых калькуляциях продукции в составе основных, вспомогательных, общепроизводственных и общехозяйственных затрат, в сметах расходов подразделения (цеха основного и вспомогательного производства).

Документы, обосновывающие расходы на персонал, формирует кадровая служба и передает их в планово-экономические структуры, которые включают эти затраты, путем калькуляции, в себестоимость каждого вида продукции. Далее направляются документы в финансовые подразделения для формирования бюджета расходов на персонал.

Калькуляция осуществляется ежемесячно – для управления ресурсами на производство продукции. Бюджеты, в свою очередь, могут составляться на год в разбивке по месяцам – для управления денежными средствами.

Бюджетная структура расходов на персонал может различаться в зависимости от отраслевой принадлежности.

Расходы на персонал отражаются в одном из операционных бюджетов, в состав которых входят следующие бюджеты:

* бюджет продаж;
* бюджет производства
* бюджет производственных запасов;
* бюджет затрат на материалы и энергоресурсы;
* бюджет накладных расходов;
* бюджет коммерческих расходов;
* бюджет управленческих расходов;
* бюджет затрат на оплату труда;
* отчет о прибылях и убытках.

При такой структуре бюджет затрат на оплату труда содержит расходы на зарплату основного производственного персонала с учетом бюджета производства.

Структура генерального бюджета – это система бюджетов, которые составляются в соответствующих разрезах деятельности и образуют сводный бюджет предприятия.

Система бюджетов состоит:

* бюджет затрат;
* бюджет производства;
* бюджет закупок;
* бюджет прямых затрат;
* бюджет накладных затрат;
* бюджет коммерческих затрат;
* бюджет управленческих затрат;
* бюджет доходов и расходов;
* бюджет движения денежных средств;
* сводный управленческий бюджет.

Прямые затраты на оплату труда – это затраты на заработную плату основного производственного персонала.

Бюджет затрат на оплату труда подготавливается, исходя из бюджета

производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала.

В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части:

* фиксированную часть оплаты труда;
* сдельную часть оплаты труда.

Если к моменту составления бюджета накопилась значительная кредиторская задолженность по выплате заработной платы, то необходимо предусмотреть график её погашения.

При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают следующее:

– он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала;

– в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

Кроме того, в отличие от калькуляции, где показывается заработная плата, начисления с фонда оплаты труда (ФОТ) и не указывается кредиторская задолженность по оплате труда, в данном бюджете отражается и такая задолженность, и график ее погашения.

В зависимости от отраслевой принадлежности компании и ее организационной структуры перечень бюджетов или их содержание и структура могут быть изменены.

Например, к сформированному бюджету затрат на персонал дополнительно составляются планы затрат на оплату труда основного производственного, либо вспомогательного, либо управленческого персонала; бюджет расходов на содержание HR-службы, бюджет затрат на обучение и развитие, оценку и аттестацию сотрудников, бюджет прочих расходов на персонал.

При создании системы бюджетирования важно понимать, что эффективность ее зависит от следующих факторов:

– тех, кто будет осмысленно работать с бюджетами;

– возможностей информационных технологий;

– умения специалистов формализовать и регламентировать бизнес-процессы;

– понимания объема и продолжительности работ по постановке системы;

– способности руководства расставлять приоритеты и формулировать цели.

Итак, бюджетирование – одна из составляющих системы управления предприятием, позволяющих принимать грамотные управленческие решения.

**Задание 2.**

В планируемом периоде предполагается увеличить среднюю заработную плату на 5%, объем выпускаемой продукции – на 11%, ПТ – на 7%. Рассчитать плановый ФЗП, если в базисном периоде ОП составлял 210 млн. руб., а ФЗП – 55 млн. руб.

Решение:

1) Поскольку объем продукции в базисном периоде составил 210 млн. руб., то в плановом периоде он составит:

210 + 210 \* 11 / 100 = 233,1 млн. руб.

2) Поскольку фонд заработной платы (ФЗП) в базисном периоде составил 55 млн. руб., то в плановом периоде он составит:

55 + 55 \* 5 / 100 = 57,75 млн. руб.

Поскольку темп роста производительности труда (107%) в плановом периоде опережает темп роста оплаты труда (105%), то можно говорить о расширенном воспроизводстве, получении необходимой прибыли и рентабельности в плановом периоде.

**Задание 3.**

В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч., нормы в среднем выполнялись на 120 %. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50 % от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70 % численности всего промышленно-производственного персонала. Определить соответствие фактической численности запланированной на текущий год с учетом того, что в планируемом периоде предполагалось в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6 % (при условии неизменности других показателей). Фактически численность работающих на предприятии в текущем периоде составила 3849 человек.

Решение:

Нормативная трудоёмкость в планируемом периоде составит:

3 500 000 \* 0,94 = 3 290 000 нормо-часов

Численность основных рабочих:

3 290 000 / (220 \* 8 – 1,2) = 1557

Численность рабочих основных цехов:

1557 \* 1,15 = 1792 чел.

Численность рабочих вспомогательных цехов:

1792 \* 0,5 = 896 чел.

Общая численность рабочих:

1792 + 896 = 2688 чел.

Фактическая численность, запланированная на текущий год:

2688 / 0,7 = 3840 чел.

Задание 4. Аудит структуры персонала.

По следующим исходным данным, приведенным в таблице определить динамику изменения структуры численности персонала по категориям, проанализировать ее, рассчитать необходимые показатели (соотношение основных рабочих и вспомогательных; соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов; соотношение специалистов и технических исполнителей или прочих служащих, соотношение основных и вспомогательных рабочих) и дать рекомендации по совершенствованию структуры персонала.

Таблица 2. Исходные данные для расчета, чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2013 | 2014 | 2015 |
| Весь персонал | 225 | 246 | 250 |
| В том числе:рабочие | 215 | 231 | 235 |
| из них: основные | 193 | 204 | 205 |
| вспомогательные | 22 | 27 | 30 |
| служащие: | 10 | 15 | 15 |
| в том числе руководители | 4 | 6 | 5 |
| специалисты | 4 | 6 | 6 |
| прочие служащие | 2 | 3 | 4 |

Решение:

1) Необходимый анализ изменения структуры персонала представим в виде таблицы:

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2013 | 2014 | 2015 |
| Весь персонал | 100% | 100% | 100% |
| В том числе:рабочие | 95,56% | 93,90% | 94,00% |
| из них: основные | 85,78% | 82,93% | 82,00% |
| вспомогательные | 9,78% | 10,98% | 12,00% |
| служащие: | 4,44% | 6,10% | 6,00% |
| в том числе руководители | 1,78% | 2,44% | 2,00% |
| специалисты | 1,78% | 2,44% | 2,40% |
| прочие служащие | 0,89% | 1,21% | 1,60% |

Видно, что наибольшую долю в общей численности персонала занимают рабочие. В 2010г. их доля снизилась на 1,66%, а в 2011г. увеличилась всего лишь (на 0,1%), но доля вспомогательных рабочих выросла от 9, 78% до 10,98% и 12% соответственно.

Так как общая численность персонала состоит из рабочих и служащих, то доля служащих соответственно снизилась на 1,66% в 2010г., а в 2011г. увеличилась на 0,1%. В связи с тем, что доля руководителей и специалистов повысилась в 2010г., а в 2011г. снизилась, то доля прочих служащих росла.

Рост доли вспомогательных рабочих и прочих служащих является нежелательной тенденцией, хотя в общей численности персонала эти категории работников не являются значительными.

2) Расчёт необходимых показателей представим в следующей таблице:

Таблица 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 | 2014 | 2015 |
| Соотношение основных и вспомогательных рабочих | 8,77 | 7,56 | 6,83 |
| Соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов | 24,13 | 17 | 2 |
| Соотношение специалистов и служащих | 2 | 2 | 1,5 |

Анализ основных показателей также подтверждает, что соотношение основных и вспомогательных рабочих неуклонно уменьшалось. Соотношение специалистов и служащих сохранялось в 2010г. и снизилось в 2011г. Соотношение основных рабочих и руководителей, специалистов снизилось в 2010г. на 5,13 и немного повысилось в 2011г. – на 1,64.

Определение количественных значений нормы управляемости в каждой конкретной организации должно осуществляться на основе анализа всех влияющих на неё факторов с учётом отраслевой специфики и особенностей данного производства.

Даже если производство предприятия считать стандартизованным, то нормы управляемости будут значительно превышены: 56, 41 и 39 рабочих на одного руководителя в 2013, 2014, 2015 гг. соответственно.

Будет наблюдаться снижение, которое является позитивным, но коренным образом ситуацию не изменит. В данной ситуации введение должностей заместителей руководителей структурных подразделений может стать решением проблемы. Благодаря данному решению снизится загруженность линейных руководителей и управление предприятием станет более эффективным.

Задание 5. Фактическая численность персонала финансового отдела составляет 5 чел. Определить её соответствие нормативной численности на основе имеющихся исходных данных, приведённых в таблице.

Годовой фонд времени одного сотрудника –1920 ч;

коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,3;

коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников – 1,12;

коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1;

Таблица 5. Исходные данные для расчета

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-управленческие виды работ | Количество действий по выполнению вида работ | Время, необходимое для выполнения действия, час |
| Расчет денежной наличности | 500 | 1 |
| Учет доходов, расходов предприятия | 3000 | 0,5 |
| Расчет сводного финансового баланса | 300 | 3 |

Решение:

1) Определим суммарное время выполнения организационно управленческих работ:

∑ miti = (500\*1,0)+(3000\*0,5)+(300\*3,0) = 2 900 ч.

2) Определим коэффициент необходимого распределения времени по формуле:

Кнрв = Кдр\*Ко \*Кп,

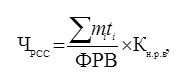
где Кдр – коэффициент, учитывающий затраты времени на другие работы, заранее не учтённые во времени (1,2 ≤ Кдр ≤ 1,4);

Ко – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня (как правило, устанавливается на уровне 1,12);

Кп – коэффициент пересчёта явочной численности в списочную.

Кнрв = 1,3\*1,12\*1,1 = 1,6

3) Необходимую численность персонала финансового отдела рассчитаем по формуле Розенкранца:



Ч = (2900/1920)\*1,6 = 2,42

Как указано в исходных данных, фактическая численность персонала финансового отдела составляет 5 человек. Таким образом, расчёт нормативной численности показал излишек (2 чел.) фактического количества сотрудников.

Список использованной литературы:

1. Аблязова Н.О. Управление социальным развитием организации: учебник – М.: ИНФРА-М, 2016.

2. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Вебли, Изд-во Проспект, 2016.

3. Журнал «Аудиторские ведомости», N 6, июнь 2017 .

4. Журнал «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2017, № 15.

5. Ивановская Л.В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие: учебное пособие – М.: Проспект, 2016.

6. Информационный портал: www.kadrovik.ru.

7. Карданова Ю.В., Фобьянчук А.А., Управление инновационной деятельностью компании основанной на мотивации персонала. // XXXVI Гагаринские чтения. Научные труды Международной молодежной конференции – М.: МАТИ, 2013. Т.7, 186 с.

8. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник – М.: Юрайт, 2016

9. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник – М.: Альфа-Пресс, 2016.

10. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2013.

11. Фобьянчук А.А., Александрова Е.А, Рекрутмент как одна из передовых технологий на рынке труда // Научные труды. Вып. 15 (87). – М.: МАТИ, 2015, – 326 с.ил. 273 стр.

12. Экономика социально-трудовой сферы: учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016.

1. Одегов  Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник – М.: Альфа-Пресс, 2016 [↑](#footnote-ref-1)
2. Одегов  Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник – М.: Альфа-Пресс, 2016 [↑](#footnote-ref-2)
3. Карданова Ю.В. , Фобьянчук А.А., Управление инновационной деятельностью компании основанной на мотивации персонала. // XXXVI Гагаринские чтения. Научные труды Международной молодежной конференции  - М.: МАТИ, 2013. Т.7, С. 186. [↑](#footnote-ref-3)
4. Под управляемой подразумевается подсистема, производящая работы, товары, услуги, а под управляющей – собственники, совет директоров, администрация. [↑](#footnote-ref-4)
5. Экономика социально-трудовой сферы: учеб. пособие. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. [↑](#footnote-ref-5)
6. Одегов  Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник – М.: Альфа-Пресс, 2016. [↑](#footnote-ref-6)
7. Одегов  Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учебник – М.: Альфа-Пресс, 2016. [↑](#footnote-ref-7)