

КОНТРОЛЛИНГ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ

В статье показаны возможности использования контроллинга персонала с целью оптимизации соотношения оплаты труда и производительности. В целях снижения затрат на трудовые ресурсы предлагается использовать такие схожие по своей методологии методы, как «стандарт-кост» или нормативный метод учета затрат.

The article shows the possibilities of using personnel controlling in order to optimize the ratio of wages and productivity. In order to reduce labor costs, it is proposed to use methods similar in their methodology, such as «standard cost» or the normative method of accounting for costs.

Ключевые слова: контроллинг; затраты; персонал; управление; «стандарт-кост».

Key words: controlling; costs; personnel; management; “standard cost”.

Целью любой производственной деятельности всех субъектов хозяйствования является не что иное, как получение прибыли, следовательно, все предприятия стремятся к ее увеличению. Одним из способов увеличения размера прибыли является сокращение затрат на производство, т. е. снижение себестоимости продукции (работ, услуг). Доля расходов на оплату труда вместе с отчислениями занимает достаточно большое место в структуре себестоимости, что вызывает необходимость использования методов контроллинга для их сокращения.

Контроллинг персонала – это система внутрифирменного прогнозирования, бюджетирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные проекты, а также формировать основные положения по управлению затратами на содержание персонала [1].

Контроллинг в системе управления персоналом организации ставит целью поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в данной области. Конечная цель контроллинга заключается в регулярной, комплексной и объективной оценке деятельности персонала, основанной на выявлении, учете, оценке и сравнении результатов такой деятельности. Цель и основные задачи контроллинга персонала представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цель и основные задачи контроллинга персонала

В процессе осуществления контроллинга персонала выделяют ряд его функций:

1. Информационно-обеспечивающая – построение информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т. д. Эта функция реализуется, как правило, посредством создания в организации базы данных о персонале, с возможностью формирования отчетов.

2. Плановая – получение прогнозной, целевой и нормативной информации, например, определение потребности в сотрудниках (количество, уровень квалификации) для выпуска готовой продукции, работ и услуг.

3. Управляющая – разработка предложений по устранению негативных тенденций. Например, если возникает отклонение между бюджетными и фактическими затратами на обучение на одного работника в год, то служба контроллинга персонала дает рекомендации отделу кадров и финансовому департаменту о корректировке соответствующих планов и бюджетов.

4. Контрольно-аналитическая – измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения не выходят за рамки интервала, рассчитанного подразделением контроллинга, то управляющие воздействия не нужны. Например, если текучесть кадров остается в пределах допустимых значений (4–5%), но при этом отмечается тенденция к ее росту, то об этом необходимо сигнализировать управлению кадров.

Затраты, связанные с формированием, развитием и использованием персонала, весьма многообразны. Классификация их позволяет рассматривать конкретные затраты под различным углом зрения, понять роль каждого их вида. Тогда управление персоналом приобретет более целенаправленный характер.

Затраты на содержание персонала выступают в виде выплаты денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных выплат в организации. Все затраты на содержание персонала делят в системе контроллинга на прямые и косвенные.

Прямые затраты – почасовая ставка заработной платы – четко привязаны к отработанному времени и могут быть снижены путем сокращения числа рабочих часов, т. е. они прямо пропорционально зависят от времени, затраченного на работу. В связи с этим данный вид затрат рассматривается как переменный. Косвенные затраты в подавляющем своем составе не находятся в прямо пропорциональной зависимости от отработанного времени. Эти затраты определяются в расчете на одного работника и в значительной степени не зависят от времени, затрачиваемого работником на труд. Этот вид затрат получил также название постоянных затрат. Структура затрат на персонал приведена на рисунке 2.

Динамика и доля постоянных и переменных затрат должны оцениваться с позиций ответственности активной политики на рынке труда государства. Соотношение прямых и косвенных затрат на персонал предопределяется уровнем экономического развития страны, ценой рабочей силы в сравнении со стоимостью других первичных факторов производства, профессионально-квалификационным составом занятых и др.

Одной из существенных проблем в рамках системы контроллинга затрат на персонал является измерение их размера. Здесь возможны два подхода. Первый – затратный подход, при котором организация пытается измерить в денежном исчислении инвестиционные затраты на текущее содержание персонала. Это способ констатации того, во что обойдется организации потеря ее сотрудников.

Суть второго подхода – получить некоторую примерную оценку текущей стоимости персонала. Это достигается оценкой текущей стоимости (для компании) отдельного работника, выраженной в денежных единицах, умноженной на число лет, в течение которых работник, вероятно, останется в качестве рабочей силы. Этот способ направлен на оценку стоимости на основе того, какие затраты придется нести при перемещениях текущего персонала.

Если рассматривать управление компанией как единую сбалансированную систему, то система управления персоналом по значимости находится на одном уровне с такими направлениями деятельности, как стратегическое управление, управление проектами, управление качеством, управление текущей деятельностью и маркетинг [2].

Для управления затратами на персонал рационально в системе контроллинга использовать такие методы как, метод «стандарт-кост» и нормативный метод учета затрат.

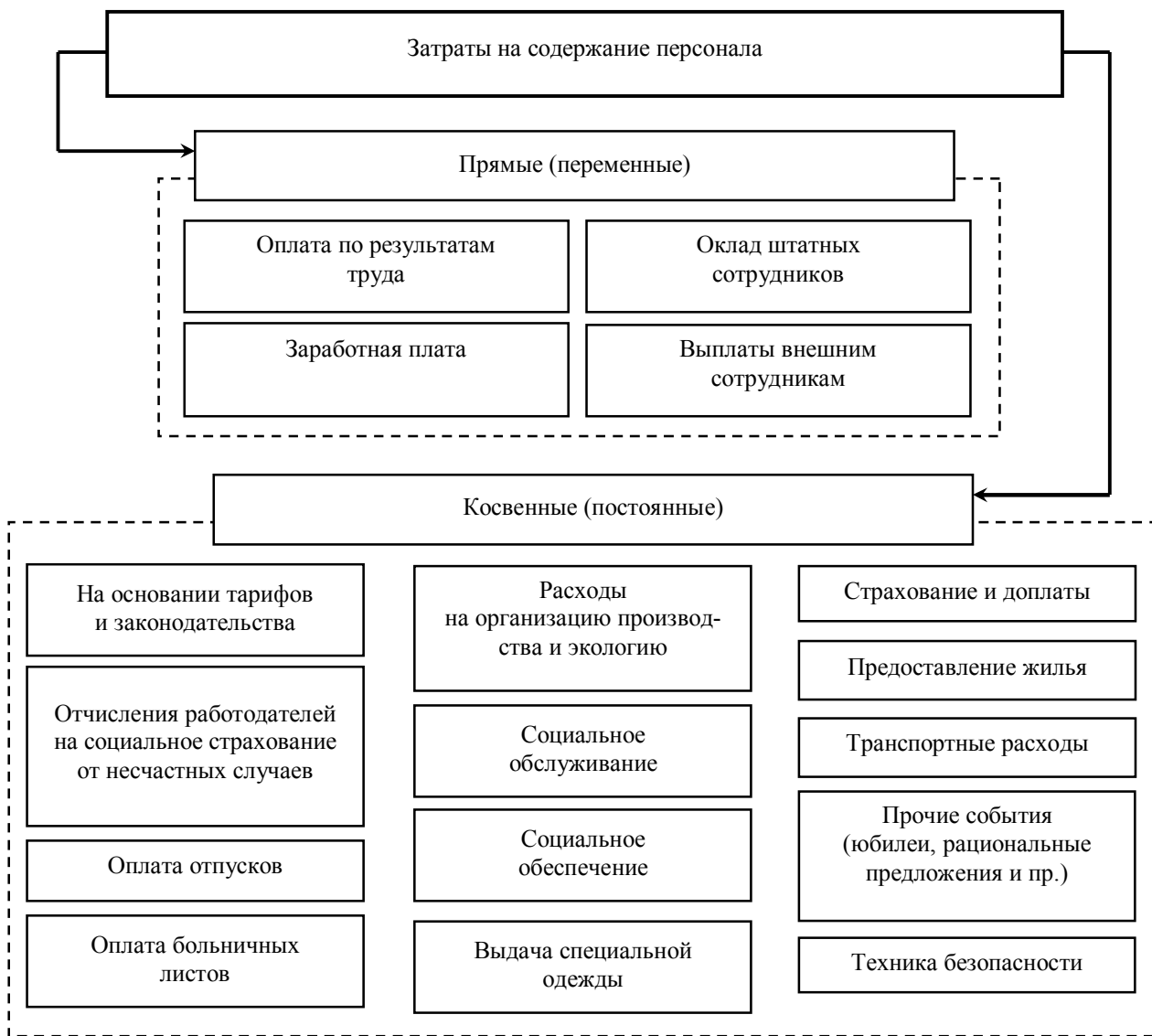


Рисунок 2 – Структура затрат на содержание персонала в системе контроллинга

Использование как метода «стандарт-кост», так и нормативного метода учета затрат предусматривает:

- организацию нормативного обеспечения всех статей затрат, связанных с оплатой труда;
- первичное отражение отклонений от текущих норм и группировку этих отклонений в оперативном режиме по местам их возникновения, причинам и виновникам;
- ведение оперативного учета отклонений по оплате труда;
- анализ причин и виновников отклонений для принятия оперативных мер воздействия.

Целью нормирования расходования трудовых ресурсов является установление правильного соотношения между мерой труда и мерой его оплаты. С помощью нормирования труда определяется мера затрат труда на выполнение определенного объема работы в заданных условиях. Мера затрат может быть выражена временем, объемом работы, численностью работников и объектов обслуживания.

Различают нормативы и нормы труда. Нормативы труда характеризуют научно обоснованные, централизованно разработанные показатели затрат труда. На их основе предприятия самостоятельно разрабатывают свои нормы труда. Таким образом, норма труда – это норматив труда, скорректированный на местные условия труда.

Применяются нормативы и нормы труда: 1) выработки; 2) обслуживания; 3) времени; 4) времени обслуживания; 5) численности работников. Своего рода мерой оплаты труда выступает и сдельная расценка.

Для производственных предприятий может быть предложена следующая методика расчета нормы выработки.

Норма выработки – это объем работы в штуках, метрах, тоннах (других натуральных единицах), который должен быть выполнен в единицу времени (час, смену, месяц). Норма выработки определяется исходя из нормы времени. Она устанавливается в тех случаях, когда в течение смены выполняется одна и та же регулярно повторяющаяся работа (операция). Норма выработки рассчитывается как результат деления фонда времени на норму времени. В качестве фонда времени целесообразно брать продолжительность смены. Исходя из ее величины исчисляется средняя выработка в час и месяц. Для расчета норм выработки используется формула

$$H_{выр} = \frac{T_{см}}{H_{вр}}$$

где $H_{выр}$ – норма выработки, шт., т.;

$T_{см}$ – сменный фонд рабочего времени, мин, ч;

$H_{вр}$ – установленная норма времени на единицу изделия, мин, ч.

Норма времени ($H_{вр}$) и норма выработки ($H_{выр}$) состоят в обратной зависимости, которая определяется уравнениями:

$$H_{выр} = \frac{1}{H_{вр}};$$

$$H_{вр} = \frac{1}{H_{выр}}.$$

Исходя из нормы времени на единицу продукции (работ) и расчетного количества рабочих часов во временном периоде определяется нормативная выработка рабочего.

Пример. Рабочий изготавливает деталь в режиме 5-дневной рабочей недели продолжительностью 40 ч. Расчетная среднемесячная норма рабочего времени – 168,6 ч. Норма времени на изготовление детали равна 0,33 нормо-ч. Нормы выработки за смену будет равна: $8 : 0,33 = 24,2$ штук; за месяц $168,6 : 0,33 = 511$ штук.

Нормы времени и нормы выработки используются в определении расценок при сдельном принципе оплаты труда. Сдельная расценка (P) определяется путем деления часовой тарифной ставки (C) соответствующей разряду выполняемой работы, на часовую норму выработки ($H_{выр}$) либо путем умножения часовой тарифной ставки на установленную норму времени ($H_{вр}$) в часах:

$$P = \frac{C}{H_{выр}} \quad \text{или} \quad P = C \cdot H_{вр}.$$

Нормы труда охватывают основное и вспомогательное производства, труд ручной и машинный, в том числе работу на конвейере, устанавливают меры затрат труда на обслуживание оборудования, в том числе многостаночное. Разработаны нормы труда не только для рабочих, но и служащих, охватывают работников на повременной и сдельной оплате труда.

Раздельный учет отклонений и последующий их анализ дает возможность более оперативно и тщательно выявлять причины отклонений. Он предполагает учет отклонений от установленных норм в системе производственного учета на основе заполнения специальных форм первичного учета, а также путем специальных выборок и расчетов.

В условиях нормативного метода учета затрат и метода стандарт-кост учет оплаты труда производственных рабочих необходимо осуществлять с выделением расходов по нормам и отклонениям от норм. Оплата труда по нормам включает оплату за работу, которая предусмотрена технологическим процессом по сдельным расценкам, исходя из установленных норм времени или выработки. Отклонения от установленных норм связаны с отклонениями от нормативных затрат на оплату труда. Отклонения от норм расходов на оплату труда оформляются следующими документами:

- список лиц, работавших сверхурочно;
- лист учета простоя.

Кроме основных расценок могут использоваться доплаты, которые обусловлены несоответствием инструментов, оборудования, качества сырья и материалов установленным стандартам и нормативам. Оформляются такие доплаты листами на доплату. Простой оплачивается в тех случаях, если они возникли по независимым от рабочих причинам.

На документах, которые фиксируют отклонения от установленных норм оплаты труда, указываются коды причин и виновников отклонений.

Для принятия оперативных мер по выявлению возникающих отклонений от норм на оплату труда производственных рабочих экономист предприятия должен периодически один раз в пятидневку или декаду уведомлять руководителя о сводных данных об отклонениях фактических затрат от норм с указанием причин и виновников отклонений.

Для этой цели на предприятии необходимо разработать сводку отклонений от норм расходов на оплату труда производственных рабочих. Эта сводка разрабатывается на основе первичной документации и расчетов, которыми оформляется учет рабочего времени, выработки продукции и начисления заработной платы.

При возможности взыскания отклонений с виновных лиц, отклонения относятся на виновное лицо или предъявляется претензия, если виновным является внешняя организация. В остальных случаях отклонения от норм по сдельной заработной плате относятся на конкретное наименование продукции или работ, как правило, прямым способом. Отклонения от норм при повременной оплате производственных рабочих определяются специальным расчетом, как разность между фактически начисленной суммой и суммой по штатному расписанию. Завершается расчет распределением отклонений между конкретными наименованиями продукции или работ. Распределение осуществляется с помощью индексов пропорционально заработной плате по норме.

Дальнейший анализ отклонений от нормативных затрат позволяет выявлять резервы снижения себестоимости продукции за счет рационального использования трудового потенциала. Для предотвращения опережающего роста заработной платы над ростом производительности труда необходимо максимально использовать путь интенсификации труда, направленный на высвобождение времени и ресурсов для существенного увеличения производственной программы в данном временном интервале. Одновременно требуется оптимизация численности работников не только работников промышленно-производственного персонала, но и всей организации в целом и приведение ее в соответствии с разработанными стандартами и нормами.

Список использованной литературы

1. **Одегов, Ю. Г.** Аудит и контроллинг персонала : учеб. / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 672 с.
2. **Алексеева, Е. А.** Исследование управления затратами на персонал в организациях Республики Беларусь / Е. А. Алексеева // Вестник ВГТУ. – 2017. – № 2. – С. 115–122.