

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ

к.э.н. Мельникова

Анна Сергеевна

Тема 1.

Сущность управления затратами предприятия

Затраты:

Затраты — это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени.

Затраты характеризуются:

- денежной оценкой ресурсов;
- целевой установкой (связаны с производством и реализацией продукции);
- определенным периодом времени.

Важное свойство затрат: если затраты не вовлечены в производство и не списаны на продукцию, то затраты превращаются в запасы сырья, материалов, запасы готовой продукции и т. п.

Расходы

Расходы — это затраты определенного периода времени полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию.

- **В отличие от затрат они не могут быть в состоянии запасоємкости. Понятие «затраты» шире понятия «расходы».**
- ***Затраты становятся расходами в момент их фактического использования в производстве.***

Пример: Вы купили мороженое - это *затраты* (затратили деньги на товар). Вы съели купленное мороженое - это *расходы*

Издержки

- **Издержки** — это совокупность различных видов затрат (*материальных, трудовых, финансовых и других видов ресурсов*) на производство и продажу продукции.
- Понятие «издержки» шире понятия «затраты», т.к., **«издержки» включают специфические виды затрат: единый социальный налог, потери от брака, гарантийный ремонт** и др.
Понятия «затраты на производство» и «издержки производства» могут совпадать и рассматриваться как идентичные только в определенных условиях.

Управление затратами

Управление затратами – это одно из ключевых направлений финансового менеджмента; базируется:

- на выборе системы учета и анализа затрат компании в целом и в расчете на единицу продукции,
- на анализе мест возникновения и носителей затрат.

Главным принципом управления затратами компании является управление на основе построения цепи затрат, которая детально показывает затраты на каждом этапе производственного процесса начиная от приобретения сырья и заканчивая доставкой

Цели и задачи управления затратами

Основная цель – наиболее эффективным способом определить цену, которую покупатель согласился бы платить за товар/услуги

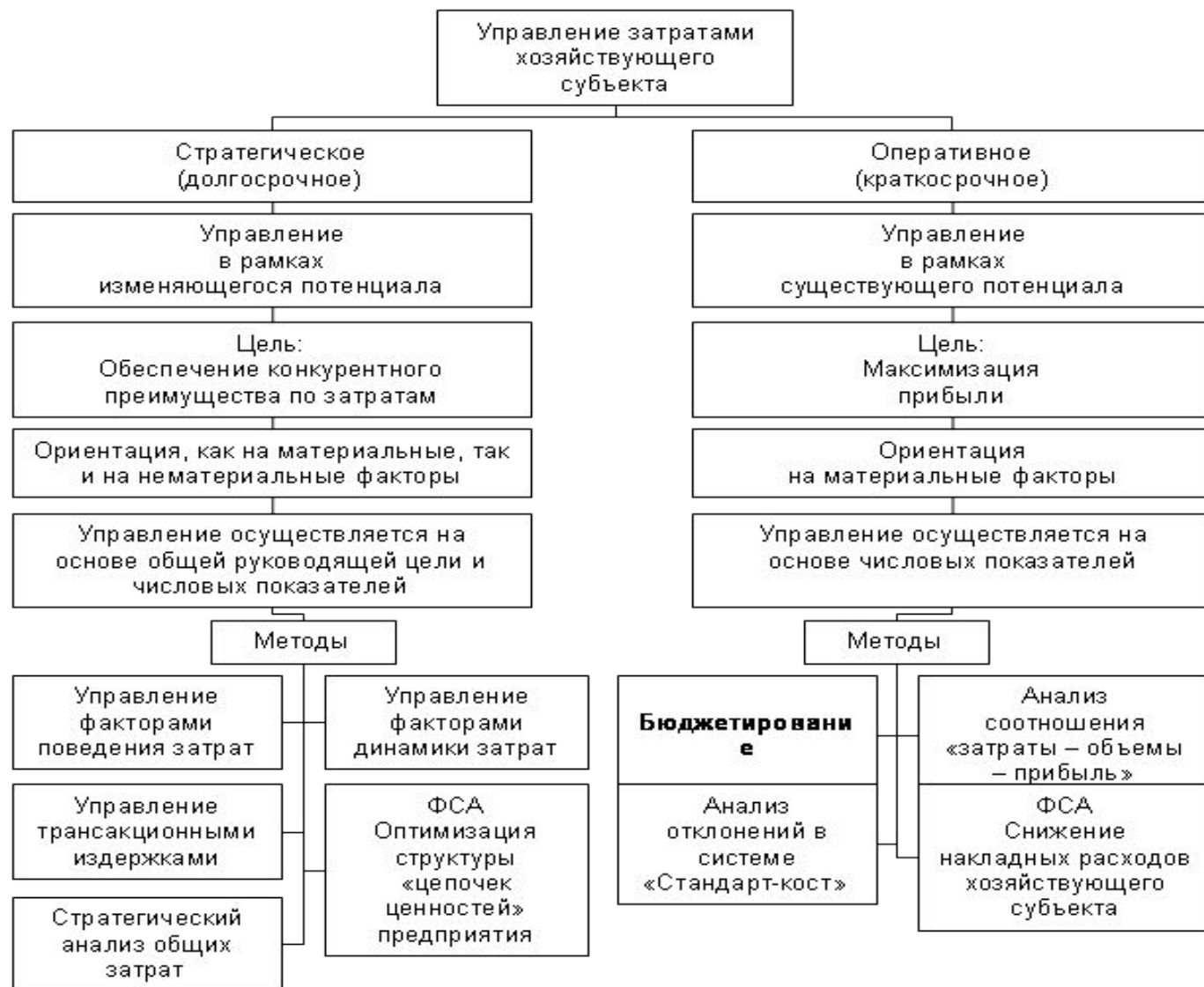
Задачи:

- оптимизация финансового результата через максимизацию прибыли (*факторная цепочка : затраты— объем производства — прибыль*);
- объективная оценка результатов хозяйственной деятельности предприятия;
- принятие обоснованных краткосрочных и долгосрочных управленческих решений.

Структура управления затратами

Состоит из **двух уровней**.

- 1. Стратегический (долгосрочный)** – в рамках изменяющегося потенциала. Цель: обеспечение конкурентного преимущества по затратам.
 - Методы: управление факторами поведения затрат; стратегический анализ общих затрат; ФСА оптимизация структуры «цепочек ценностей предприятия».
- 2. Оперативный (краткосрочный)** – управление в рамках существующего потенциала. Цель: максимизация прибыли.
 - Методы: бюджетирование; анализ отклонений по системе «Стандарт-кост»; анализ соотношения «затраты-объемы прибыли»; снижение накладных расходов.



Определение уровней управления:

- стратегический уровень управления связан с понятием "**делать правильное дело**" – реализация долгосрочных целей предприятия;
- оперативный - "**делать дело правильно**" – ориентирован на краткосрочный результат (до года) в виде количественных значений уровня затрат.

Тема 2.

Классификация затрат для целей управления

Классификация затрат по направлениям

Для определения себестоимости, финансовых результатов:	Для принятия управленческих решений:	Для контроля и регулирования:
<ul style="list-style-type: none">- Прямые и косвенные- Затраты на продукцию и затраты периода- Основные и накладные- По элементам и статьям затрат- Те, которые включают в себестоимость продукции, и те, которые не включают в себестоимость	<ul style="list-style-type: none">- Постоянные, переменные, смешанные- Релевантные и не релевантные- Маржинальные и дифференциальные- Реальные и возможные- Альтернативные и безальтернативные- Операционные и административные	<ul style="list-style-type: none">- Контролируемые и неконтролируемые

Классификация затрат в зависимости от целей

1. Для определения **себестоимости и финансовых результатов** затраты делятся на:

1.1. Прямые и косвенные.

- Прямые затраты – непосредственно связаны с процессом производства или реализации продукции/услуг: *сырье и материалы; комплектующие; основная заработная плата рабочих; прочие.*
- Косвенные затраты – связаны с обеспечением деятельности предприятия, их нельзя отнести на себестоимость: *отопление и освещение; оплата труда менеджеров; амортизация; прочие.*

Классификация затрат в зависимости от

1.2. Затраты на производство – включается в себестоимость продукции, связаны с производством или приобретением товаров для реализации: *прямые материалы; прямая заработная плата; покупная стоимость товаров для реализации.*

1.3. Затраты периода – прямо не связаны с изготовлением продукции, относятся к периоду возникновения: *административные; бытовые; маркетинговые; амортизация зданий.*

1.4. Основные и накладные – те, которые напрямую участвуют в производстве продукции/оказании услуг (*ГСМ, ЗП основные рабочих и пр.*) и затраты обслуживания производства (*содержание офиса и менеджеров*).

Классификация затрат в зависимости от целей

1.5. По экономически элементам и калькуляционным статья расходов – показывает общую сумму затрат, но не конкретизируют направления.

- **По экономическим элементам** – используется классификация по калькуляционным статьям расходов: *материальные затраты; затраты на оплату труда; отчисления на социальные мероприятия; амортизация; прочие затраты.*
- **По статьям расходов** - отражает целевые направления использования ресурсов, конкретные затраты на изготовление единицы продукции: *сырье и материалы; топливо и энергия на технологические цели; основная и дополнительная ЗП производственных рабочих; отчисления на соц. страхование; затраты на содержание оборудования;*

Классификация затрат в зависимости от целей

1.6. Затраты, которые **включены в себестоимость** и те которые **не включаются** (ФЗ «О налогообложении прибыли предприятий»).

В себестоимость продукции учитывают:	Не учитывают в себестоимости:
<ul style="list-style-type: none">- материальные затраты- затраты на оплату труда- социальные отчисления- амортизацию- остаток	<ul style="list-style-type: none">- плату за землю- налог на владельцев транспортных средств- оплату других видов налогов- штрафы и пеню- убытки от бартерных операций- социальные затраты, остальные

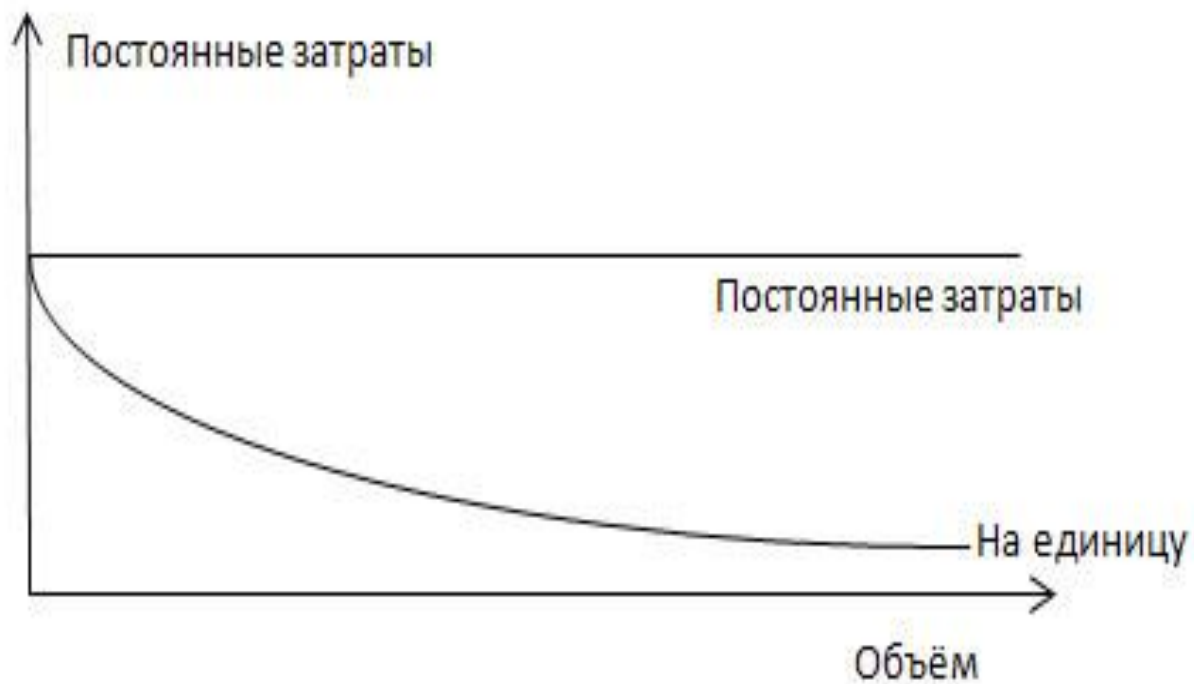
Классификация затрат в зависимости от целей

2. Для определения *принятия управленческих решений* затраты делятся на:

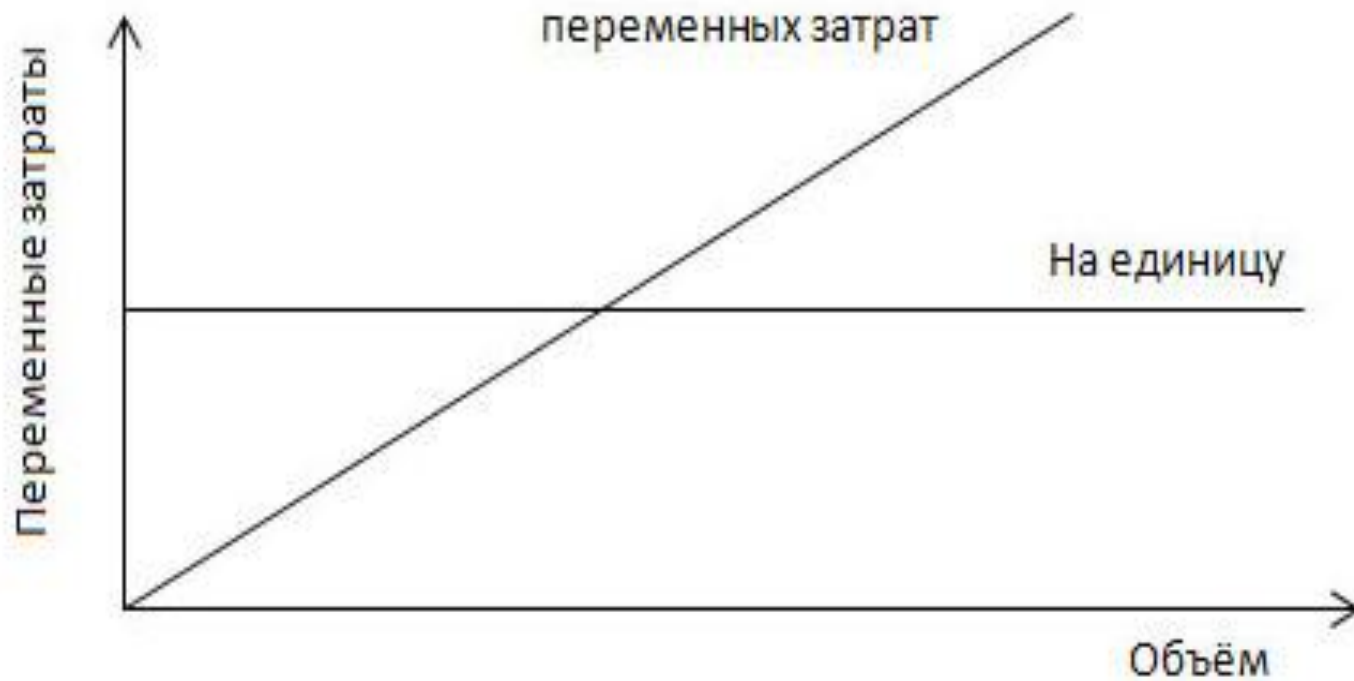
2.1. Постоянные и переменные – по признаку зависимости от изменения объема производства/продажи продукции.

- Постоянные – сумма затрат не меняется при изменении объемов производства: амортизация; арендная плата; отопление, освещение; административные затраты.
- Переменные – изменяются пропорционально изменению объемов производства: сырье и материалы; комплектующие; заработная плата основных рабочих; топливо и энергия на технологические нужды; прочие.

Пример распределения постоянных затрат



Пример распределения переменных затрат



Классификация затрат в зависимости от целей

2.2. Ревалентные и неревалентные.

- Ревалентные – затраты предприятия независимо от принятия управленческого решения.
- Неревалентные – зависят от принятия управленческих решений.

2.3. Маржинальные и дифференцированные.

- Маржинальные (предельные) – затраты на изготовление каждой последующей единицы продукции.
- Дифференцированные (приростные) – составляют разницу между альтернативными решениями.

2.4. Альтернативные и безальтернативные – упущенная выгода, когда выбор одного решения требует от отказа от другого/альтернативного решения.

Классификация затрат в зависимости от целей

3. Для контроля и регулирования затраты делят на:

- Контролируемые – затраты на которые менеджеры могут влиять.
- Неконтролируемые – управленцы не могут влиять и контролировать.

Себестоимость и калькуляция

От уровня себестоимости продукции зависят объем прибыли и уровень рентабельности.

Себестоимость - стоимостная оценка текущих затрат природных, трудовых и денежных ресурсов на производство и реализацию продукции.

В себестоимость включаются затраты:

- связанные с предпринимательской деятельностью,
- связанные с производством и реализацией конкретного вида продукции,
- установленные законодательно государством, (метод начисления). Затраты включают в том отчетном периоде, к которому они относятся, независимо от времени оплаты

Себестоимость и калькуляция

Виды себестоимости.

От оперативного формирования:

- фактическая и плановая.

От полноты включения расходов:

- цеховая, производственная (общезаводская) и полная (производственная + по реализации).

От объема продукции:

- единицы продукции и всего объема производства.

От степени готовности продукции:

- валовой продукции;
- товарной продукции;
- реализованной продукции

Методика расчета себестоимости зависит от степени готовности продукции

Себестоимость и калькуляция

Калькуляция – вычисление себестоимости продукции; система экономических расчетов себестоимости отдельных видов продукции (работ, услуг). *В процессе калькулирования соизмеряются затраты на производство с количеством выпущенной продукции и определяется себестоимость единицы продукции.*

Задача калькулирования – определить издержки, которые приходятся на единицу их носителя, т. е. на единицу продукции, заказа, услуги, работы, предназначенных для продажи, а также внутреннего потребления.

Тема 3.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Типы и особенности производств

В зависимости от характера технологического процесса делятся на:

- 1. Добывающие** – производства по извлечению недр из земли, органических и минеральных ресурсов для последующей их переработки и использования. Особенности: *относительно простая технология, отсутствие незавершенного производства. Затраты* отчетного периода полностью относятся на количество добытой продукции образуя ее себестоимость.
- 2. Обрабатывающие** – имеются остатки незавершенного производства. Особенность: *технологического процесса проходит этапы (передель или отдельные узлы). Затраты* – выделяют себестоимость полуфабрикатов и готовых изделий

Типы и особенности производств

В зависимости от объема и номенклатуры выпускаемой продукции различают производства:

- 1) **индивидуальное** (единичное) – отдельные виды продукции или мелкие партии (судостроительный завод);
- 2) **серийное** – выпуск партий продукции (станкостроение, инструментальное производство);
- 3) **массовое** – однородная продукция при ограниченной номенклатуре (пищевая, легкая).

В зависимости от размера делятся на **крупные, средние и мелкие.**

Внутри предприятия подразделения делятся на **основные и вспомогательные** (обеспечивают основное производство)

Методы формирования полной себестоимости

1. Позаказный метод –

используется когда изделия производятся отдельными партиями, существенно отличающимися друг от друга. Каждая такая партия называется заказом.

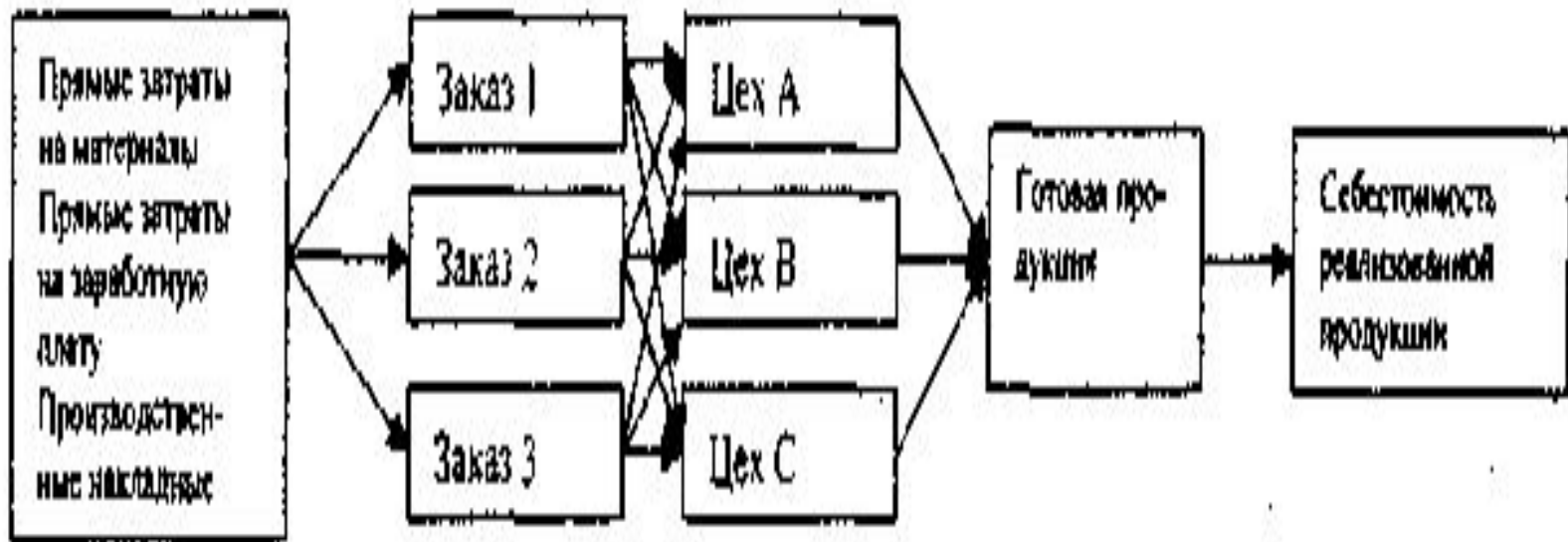
Особенность – аккумуляирование затрат по каждой завершенной партии, а не за промежуток времени.

Методы формирования полной себестоимости

Преимущества позаказного метода:

- простота применения, что говорит о целесообразности использования традиционной системы на мелких или средних предприятиях, выпускающих небольшой ассортимент продукции.
- Основной **недостаток** - искажение реальной себестоимости вследствие неадекватного распределения накладных расходов на предприятиях, выпускающих широкий ассортимент продукции.

Позаказный метод



Методы формирования полной себестоимости

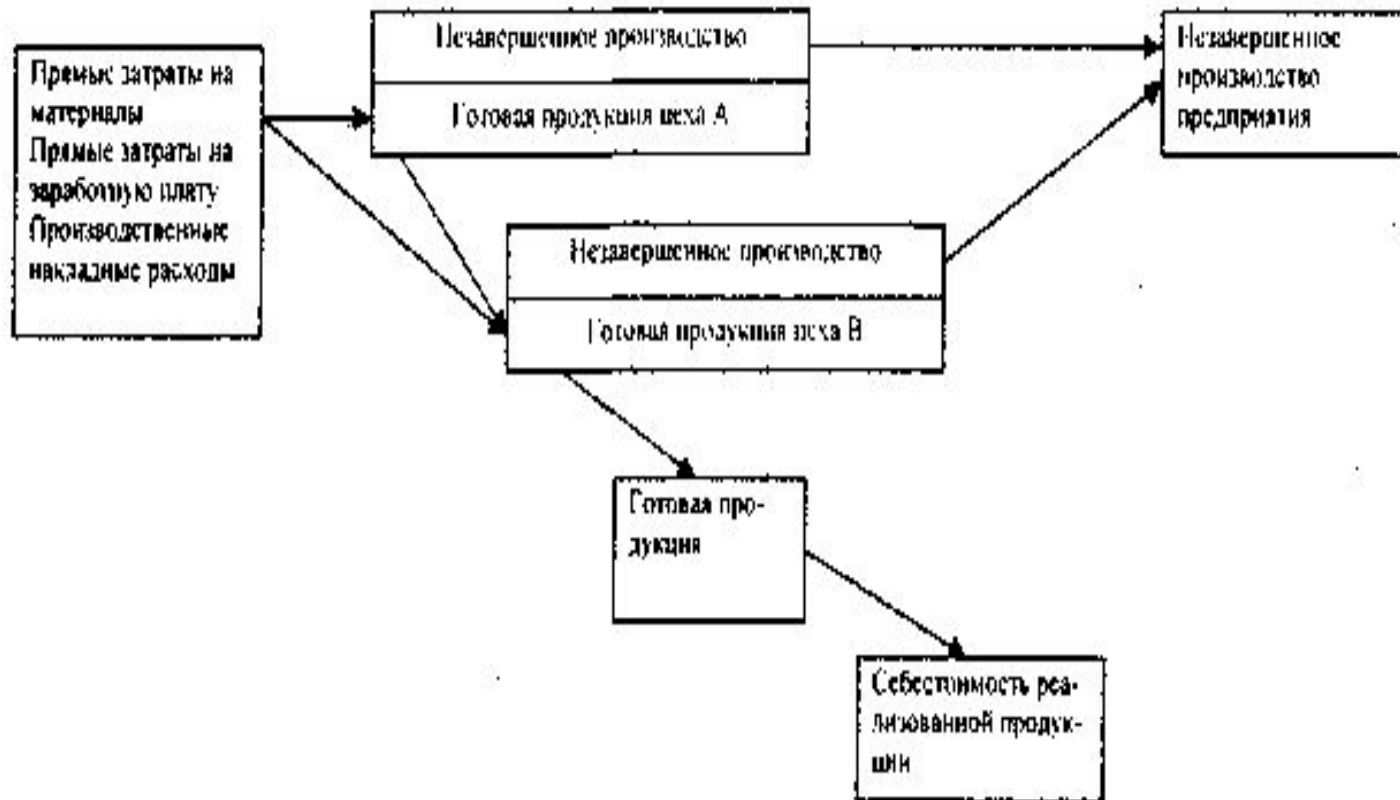
2. Попроцесный метод – применяется в случаях серийного и массового производства на предприятиях, выпускающих большие партии аналогичных изделий.

К концу периода в производстве остаются незавершенные изделия, которые для целей управления затратами сводятся к единой базе - эквивалентному изделию.

Особенности:

- - аккумулярование производственных затрат по подразделениям безотносительно к отдельным заказам;
- - списание затрат за календарный период

Попроцессный метод



Система «директ-костинг»

1. Простой "Директ-костинг" - основан на использовании в учете данных только переменных затрат, которые распределяются по готовым изделиям, постоянные же целиком относятся на результаты того отчетного периода, в котором они возникли.

- *Из общей суммы выручки вычитаются переменные затраты на производство и реализацию продукции, что составляет промежуточный результат – **маржинальную прибыль (прибыль-брутто).***

Система «директ-костинг»

Два подхода к формированию маржинальной прибыли: *одноступенчатый (французский) и двухступенчатый (американский)*.

1) Французская модель

- Выручка – Переменные затраты = Маржинальная прибыль — Постоянные затраты = Прибыль-нетто.

2) Американская модель

- Выручка — Переменные затраты на производство = Производственная маржинальная прибыль-Переменные затраты на реализацию продукции = Торговая маржинальная прибыль - Постоянные затраты = Прибыль-нетто.

Система «директ-костинг»

Преимущества простого «Директ-костинга» являются:

- 1) простота и объективность калькулирования себестоимости, поскольку отпадает необходимость в условном распределении постоянных затрат.
- 2) возможность проведения анализа «затраты-объем производства - прибыль».

В качестве **недостатка** системы, можно отметить некоторую условность разделения общих затрат на постоянную и переменную компоненты.

- *В числе постоянных затрат есть такие, которые могут быть прямо отнесены на отдельные виды продукции. Такой вид затрат называется прямыми постоянными затратами. В простом «Директ-костинге» они не включаются в себестоимость, вследствие чего информация о реальной себестоимости искажается.*

Система «директ-костинг»

2. Развитой «директ-костинг» - сохраняет все преимущества простого, т.к. основой также является определение маржинальной прибыли. **Отличается** специфическим учетом прямых постоянных затрат: в себестоимость включаются не только переменные, но и часть постоянных.

- **Преимущество:** позволяют более точно контролировать и регулировать затраты как по отдельным видам изделий, так и по различным центрам ответственности.
- **Недостаток:** более сложная классификация затрат и ведение учета в системе развитого "Директ-костинга" может превысить экономию затрат от ее внедрения.

Система «стандарт-костинг» (нормативный метод учета)

Система стандарт-костинг (standard-cost) - система учета затрат и калькулирования себестоимости на основе нормативных (плановых) затрат.

Перед началом производственного процесса проводится **предварительное нормирование затрат по таким статьям расходов**, как:

- 1) основные сырье и материалы;
 - 2) оплата труда основных производственных рабочих;
 - 3) накладные расходы.
- *При нормировании затрат нормы расходов сырья и материалов и нормы оплаты труда основных производственных рабочих исчисляются на единицу продукции. При этом для расчета накладных расходов составляются сметы*

Система «стандарт-костинг» (нормативный метод учета)

Недостатки системы стандарт-кост:

- 1) зависимость системы от внешних условий (изменения законодательства, цен поставщиков, инфляции);
- 2) невозможность применения на всех стадиях жизненного цикла продукции. *Так, например, при разработке и внедрении товара на рынок затраты предприятия могут быть сложно прогнозируемы;*
- 3) отсутствие качественных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. *Система основана на показателях производительности, а значит, размер затрат при решении таких задач, как минимизация затрат, проблемы улучшения качества продукции остаются вне зоны учета;*
- 4) сложность использования на предприятиях с непостоянной номенклатурой выпускаемой продукции, а также на этапе разработки и внедрения нового вида товара.

Современные методы управления косвенными (накладными) затратами

1. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) -

строится на изучении функций объекта и последующем анализе этих функций с целью минимизации затрат на ее реализацию.

На основе ФСА разработана *концепция управления затратами ABC (activity based costing) - management*. **ABCM** - это теория потребления ресурсов, обеспечивающая эффективное управление затратами. Внимание акцентируется не на том, чтобы распределить накладные расходы по заказам, а на том, чтобы определить операции, потребляющие ресурсы.

Современные методы управления косвенными (накладными) затратами

2. Планирование затрат на нулевом базисе – обоснование заново всех бизнес-процессов и бизнес-функций хозяйствующего субъекта путем абстрагирования от старых данных с учетом целей предприятия.

Цели:

- снижение накладных расходов хозяйствующего субъекта путем сокращения или устранения излишних работ, *например, дублирующих или ставших ненужными;*
- перераспределение средств в более важные области;
- уплотнение хода работ и улучшение подсистем, *например, электронной обработки данных*

Современные методы управления косвенными (накладными) затратами

3. Управление целевыми затратами – позволяет ориентировать расходы не на все предприятие, а на целевые расходы, которые выводятся из конкурентоспособных рыночных цен.

Целесообразно применение в серийном производстве отраслей точной технологии.

Целевые затраты рассчитывают, вычитая из запланированной или целевой продажной цены величину целевой прибыли. Далее можно рассчитать величину целевых расходов по каждому элементу затрат.

Современные методы управления косвенными (накладными) затратами

4. Таргет-костинг (от англ. *target costing* — целевая стоимость) — это метод управления себестоимостью (затратами на производство) продукции путем снижения себестоимости продукции на всем ее производственном цикле, за счет применения современных технологий.

Допустимый размер себестоимости по методу таргет-костинга определяется следующим образом:

$$\mathbf{ЦЕНА-ПРИБЫЛЬ=СЕБЕСТОИМОСТЬ}$$

Принципы таргет-костинга:

- ориентация на требования рынка и клиентов;
- калькуляция целевых затрат для новых продуктов, позволяющих достичь заранее заданной прибыли;
- учет влияния на себестоимость продукции пожеланий потребителей по качеству.

Современные методы управления косвенными (накладными) затратами

5. Кайзен-костинг (kaizen costing - в переводе с японского "усовершенствование маленькими шагами") - это процесс постепенного снижения затрат на этапе производства, в результате которого достигается необходимый уровень себестоимости и обеспечивается прибыль.

- **Кайзен-костинг** используется в японской модели управленческого учета параллельно с **таргет-костингом**. Обе системы имеют одинаковую **цель** - достижение целевой себестоимости: по системе таргет-костинг - на этапе **проектирования** нового изделия, а по системе кайзен-костинг - на этапе **производства** изделий.

Тема 4.

**Группировка затрат по
экономическим элементам и
статьям калькуляции**

Группировка затрат

По методам планирования, учета и распределения затраты классифицируются:

- - **по экономическим элементам** - сметный разрез затрат;
- - **по статьям калькуляции** - группировка по месту осуществления затрат

Группировка затрат по экономическим элементам

Сметный разрез затрат позволяет определить общий объем потребляемых предприятием различных видов ресурсов.

- По смете затрат исчисляется себестоимость валовой продукции, изменение остатка незавершенного производства, списание затрат на непроизводственные счета.

Группировка по экономическим элементам отражает, сколько и каких расходов по элементам будет или фактически произведено по объекту управления или по предприятию в целом. Группировка по элементам не включает затрат, связанных с реализацией продукции

Группировка затрат по статьям калькуляции

Калькуляция - это исчисление себестоимости единицы продукции или услуг по статьям расходов. В отличие от элементов сметы затрат, статьи калькуляции себестоимости **объединяют затраты с учетом их конкретного целевого назначения и места образования**.

- **Объекты калькуляции** - отдельные изделия, группы изделий, полуфабрикаты, работы и услуги, себестоимость которых определяется.
- **Классификация затрат по статьям калькуляции позволяет определить себестоимость единицы продукции, распределить затраты по ассортиментным группам, установить объем расходов по каждому виду работ, производственным подразделениям, аппарату управления, выявить резервы снижения затрат**

Тема 5.

Учет затрат на персонал при приеме на работу

Затраты на персонал

Существует ряд подходов к понятию затраты на персонал:

- **1. Затраты на персонал в системе УП** - это совокупность расходов в денежной оценке, обеспечивающих функционирование подсистем системы управления персоналом с целью получения выгод (*экономических, социальных*) в будущем.
- **2. В статистическом учете** - это «затраты на рабочую силу»; количественное измерение опирается на статистическую трактовку.
- **3. В налоговом учете** – «расходы на оплату труда». *В бухгалтерском учете – «заработная плата (основная и дополнительная)».*

Затраты на персонал не должны являться самоцелью, а должны рассматриваться как средство для достижения определенной цели функционирования подсистемы

Состав затрат при приеме на работу:

- 1) выплаты при увольнении** - выходные пособия и прочие выплаты по соглашению сторон или выплаты, предусмотренные ТК РФ, например, двухнедельное пособие при отказе от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда;
- 2) компенсация неиспользованного отпуска** – может рассматриваться с т.з. непредвиденных расходов работодателя (*отпуск должен быть оплачен вне зависимости от увольнения*);
- 3) трудозатраты на расчет и оформление увольнения** – (кадры и бухгалтерия) считаются по количеству затраченного времени в нормо-часах; формула «стоимость часа * потраченное время»;
- 4) трудозатраты на передачу-прием дел** - время, которое будет потрачено на прием дел у увольняемого сотрудника; определяются по сложности и функциям работы; формула «стоимость часа * потраченное время»;

Состав затрат при приеме на работу:

- 5) **доступ к сайтам вакансий** – может полностью включаться в расходы по определенной должности (*доступ оплачивается для конкретной должности*) или делиться на количество закрытых вакансий за период (*доступ оплачен для всех должностей за период*);
- 6) **реклама вакансии** – стоимость размещения рекламы вакансии на рабочем сайте, газете, журнале, вагоне метро или растяжке на центральном проспекте вашего города;
- 7) **трудозатраты непосредственно на подбор персонала** (специалист ОК) – рассчитываются на найм одного сотрудника; формула «стоимость часа * потраченное время»;
- 8) **трудозатраты руководителей на интервью** – собеседование и выбор сотрудника также оценивается, чем выше заработная плата руководителя-интервьюера, тем выше затраты компании на подбор сотрудника; формула «стоимость часа * потраченное время»

Состав затрат при приеме на работу:

- 9) услуги аутсорсинговой компании или кадрового агентства** – вносятся в перечень расходов полностью. (одна должность) или в пропорции (ряд должностей) в перечень расходов;
- 10) медицинский осмотр** - для некоторых категорий сотрудник при приеме на работу он обязателен, полностью включается в расходы;
- спецодежда** – необходима для ряда категорий; полностью включается в расходы;
- оборудование рабочего места** - в некоторых случаях есть необходимость; необходимо учесть эти расходы;
- Длительность поиска работника** – расходы растут пропорционально длительности поиска.

Дополнительные затраты после приема на работу:

- ***трудозатраты на ведение кадрового учета*** – оформление личных дел новых работников, внесение информации в базы данных; формула «стоимость часа * потраченное время»;
- ***обучение, переобучение, получение необходимых допусков*** - полностью включается в расходы;
- ***дополнительная нагрузка на работников,*** связанная с необходимостью помощи новичкам (н-р, наставничество);
- ***пониженный уровень производительности труда*** (в среднем на уровне 80% от нормативной) в течение первых месяцев работы.

Прямые и косвенные потери при ошибках отбора:

1. Прямые финансовые потери – включают:

- *потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль;*
- *ухудшение репутации организации, снижение прибыли;*
- *издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др.;*
- *расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников;*
- *расходы, связанные со стоимостью поиска, отбора и обучения новых работников.*

2. Косвенные издержки при ошибках отбора - часто не поддаются точной оценке. Одним из отрицательных последствий плохой организации

Затраты на адаптацию персонала

Для полной адаптации работнику требуется 2-3 месяца, в случае, если работник не смог адаптироваться за полгода-год, то он уходит из компании. Это значит, что средства на поиск и подбор сотрудника были потрачены впустую.

Новичок должен адаптироваться в не только в профессиональном плане, но и в общественном, организационном, социально-психологическом и психо-физиологическом.

Профессиональная адаптация персонала подразделяется на первичную (молодежь начинает свою трудовую деятельность) и **вторичную** (сотрудники уже имеют профессиональный опыт).

Снижение затрат на адаптацию персонала связано с повышением его экономической эффективности за счет сокращения периода адаптации.

Состав затрат на адаптацию:

- 1) заработная наставника или руководителя стажировки** – наставничество наиболее эффективный инструмент для адаптации; формула «стоимость часа * потраченное время»;
- 2) стоимость обучения** – включает трудозатраты преподавателей, расходы на раздаточный материал, аренду помещений; при внутрифирменном обучении рассчитываются по формуле «стоимость часа * потраченное время», при внешнем обучении стоимость полностью включается в затраты;
- 3) переплата в период адаптации** – производительность труда в период адаптации может снижаться до 40%, а оплата происходит из расчета 100%, *это время, которое работник будет тратить на освоение новой работы;*
- 4) выплаты и.о. отсутствующего сотрудника** – оплата за выполнение работ в период отсутствия работника; формула «стоимость часа * потраченное время».

Тема 6.

Учет затрат при увольнении сотрудника

Состав затрат при увольнении сотрудника:

- 1) Рабочее время администрации** - рабочее время тратится на собеседования с сотрудником в связи с прекращением им работы, на подсчет оплаты труда и другие меры (*пенсионные права, передача имущества компании, неразглашение тайны и пр.*); формула «стоимость часа * потраченное время»;
- 2) Рабочее время руководителя** – собеседование с сотрудником, выявление причин увольнения, написание справок, приведение в порядок рабочего места; *рабочее время руководителя ценится дороже*; формула «стоимость часа * потраченное время»;

Состав затрат при увольнении сотрудника:

- 3) потеря производительности труда** – затраты времени на стандартные процедуры увольнения; снижение производительности труда и даже возможно пренебрежение трудом со дня подачи заявления; *практика показывает снижение ПТ средним на 20-30%*;
- 4) репутационные затраты** – потеря клиентов, особых трудовых навыков и опыта, которыми обладал сотрудник; *оценить затраты сложно, но возможно, как через подсчет рабочих часов, прошедших до найма и начала работы нового сотрудника, который соответствует по квалификации и опыту;*
- 5) ухудшение психологического климата** в коллективе и снижение уровня трудовой и исполнительской дисциплины

Случаи возникновения дополнительных финансовых рисков:

1. Выплаты при увольнении по сокращению штата, ликвидации предприятия: выплата выходного пособия (оклад за 3-6 мес.), включая оплату отпускных и налогов.
2. Выплаты при признании увольнения незаконным через суд: судебные издержки, выплата вынужденного прогула.
3. Выходные пособия для менеджеров.
4. Прочие затраты, возникающие при применении особых условий труда: внеплановая доставка работника с вахты, спец.одежда, допуски и пр.

Управление текучестью

кадров

Оборот рабочей силы:

- необходимый оборот - выбытие по причинам прямо предусмотренным законом – окончание срока трудового договора, призыв в армию, перевод на другие предприятия.
- излишний оборот (**текучесть кадров**) - относят причины, непосредственно законом не предусмотренные и связанные с личностью работника – увольнение по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

Управление текучестью кадров

- Коэффициент текучести кадров - отношение выбывших с предприятия по неуважительным причинам (*по инициативе работника и за нарушение трудовой дисциплины*) за отчетный период к среднесписочной численности.
- Следует различать ее естественный уровень в пределах 3—5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери.

Этапы управления текучестью кадров:

- **1 этап. Определение уровня текучести кадров.** Главный вопрос – является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием.
- **2 этап. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров.** Основным инструментом определения экономических потерь является нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда.

Этапы управления текучестью кадров:

- **3 этап. Оценка величины потерь.**

Общая сумма экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь:

- потери, вызванные перерывами в работе;
- потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения;
- потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением;
- потери, вызванные недостаточным уровнем ПТ вновь принятых рабочих ;
- затраты на проведение набора персонала в результате текучести;
- потери от брака у вновь поступивших работников

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров.

Оценка величины потерь (формулы)

а) Потери, вызванные перерывами в работе (Ппр) определяются как произведение трех показателей:

$$\text{Ппр} = \text{В} * \text{Т} * \text{Чт}$$

- где *В*- среднесуточная выработка на одного человека,
- *Т*- средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью,
- *Чт* –число выбывших по причине текучести.

б) Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников (По):

$$\text{По} = \text{Зо} * \text{Ди} * \text{Ки},$$

- где *Зо* – затраты на обучение и переобучение,
- *Ди* – доля излишнего оборота, текучести,
- *Ки* –коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде по сравнению с базовым:

Оценка величины потерь (формулы)

в) Потери, вызванные снижением ПТ перед увольнением (Π), т.е. стоимость недополученной продукции:

$$\Pi = C_{срв} * K_{сп} * Ч_u,$$

- где $C_{срв}$ – средняя выработка,
- $K_{сп}$ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением,
- $Ч_u$ число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

г) Потери, вызванные недостаточным уровнем ПТ вновь принятых рабочих ($\Pi_{вр}$) определяются:

$$\Pi_{вр} = Ч_{т} * C_{срва} * K_{м} * Ч_{м},$$

- где $Ч_{т}$ – число выбывших по причине текучести
- $C_{срва}$ –среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации,
- $K_{м}$ –помесячный коэффициент снижения ПТ за период адаптации,
- $Ч_{м}$ –число дней в соответствующем месяце.

Оценка величины потерь (формулы)

д) Затраты на проведение набора персонала в результате текучести ($Z_{нрт}$) определяются как:

$$Z_{нрт} = (Z_n * D_t) / K_{изм},$$

- где Z_n – затраты на набор,
- $K_{изм}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода,
- D_t – доля текучести.

е) Потери от брака у вновь поступивших работников ($P_{бн}$) определяются как:

$$P_{бн} = (O_b * D_{бр}) / K_{изм},$$

- где O_b – общие потери от брака,
- $D_{бр}$ – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года,
- $K_{изм}$ – коэффициент изменения численности работников

Оценка величины потерь (формулы)

Общая сумма экономического ущерба (Птп), вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь.

$$Птпт = Ппр + По + П + Пвр + Знрт + Пбн,$$

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров

Этапы управления текучестью кадров:

- **4 этап. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, преодоление излишнего уровня текучести.** Три основные группы мероприятий:
 - технико-экономические (улучшение условий труда, системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
 - организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);
 - социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе и др.).
- **5 этап. Определение эффекта от осуществления разработанных мер.** Необходимо провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

Тема 7.

Учет затрат на оплату труда и отчислений на социальные нужды

Учет затрат на оплату труда

Включает 3 группы затрат:

- 1. Расходы непосредственно на оплату труда (тариф, ставка, премии).*
- 2. Социальные выплаты.*
- 3. Расходы, которые не относятся к фонду зарплаты и социальным выплатам.*

1. Расходы непосредственно на оплату труда

Включают в себя выплаты следующих видов:

а) Оплата за отработанное время:

- зарплату по тарифам, сдельным расценкам, окладам;
- стимулирующие доплаты;
- натуральные и денежные премии;
- компенсационные выплаты в связи с условиями труда и режимом работы;
- ежемесячное вознаграждение за выслугу лет;
- комиссионное вознаграждение (н-р, для брокеров);
- оплату специальных перерывов в работе;
- гонорары для штатных сотрудников;
- оплату разницы в окладах при временном замещительстве, работы совместителей и прочих несписочных сотрудников.

1. Расходы непосредственно на оплату труда

Включают в себя выплаты следующих видов:

б) Оплата за неотработанное время:

- оплату ежегодных, учебных и дополнительных отпусков;
- оплату простоев по причине вынужденных прогулов и по вине сотрудников;
- оплату льготного времени, времени осуществления государственных обязанностей, доноров;
- оплату подарков;
- единовременные премии, выплачиваемые по итогам работы за год;
- выплаты на питание, топливо, по содержанию жилья;
- компенсации сотрудникам за неиспользованные отпуска;
- материальную помощь.

2. Социальные выплаты

Включают в себя **выплаты следующих видов:**

- оплату санаторных и туристических путевок;
- взносы за счет средств организации на оплату медицинских услуг, медицинского страхования;
- возмещение расходов на пребывание детей в детских садах;
- выходные пособия при прекращении трудового договора;
- компенсации за вред, который причинен здоровью работников, профессиональные заболевания и увечья;
- оплату проезда к месту работы, транспортных услуг;
- выплаты в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;
- стипендии для лиц, которые направлены на учебу;
- материальную помощь;
- помощь с погашением разных ссуд.

3. Прочие выплаты

Включают в себя **выплаты следующих видов:**

- страховые взносы в социальные фонды, негосударственные пенсионные фонды, выплаты из них;
- выплаты по паям, облигациям, дивиденды по акциям;
- стоимость спецодежды и форменной одежды;
- авторские вознаграждения;
- затраты на командировки;
- расходы на платное обучение персонала;
- расходы при переезде на другое место работы;
- затраты на спортивные и социально-культурные мероприятия;
- затраты по содержанию объектов социальной сферы;

Документальное оформление затрат на оплату труда

- Расчетно-платежная ведомость (форма № Т-49), рекомендованная для малых и средних организаций;
- Расчетная ведомость (форма №Т-51), используемая при расчете зарплаты для всех категорий работающих; рекомендована для крупных организаций;
- Платежная ведомость (форма № Т-53), применяемая при учете выплат зарплаты;
- Лицевой счет (формы № Т-54и № Т-54а), его заполняет бухгалтер на каждого сотрудника на основании первичных документов о приеме на работу.

Документальное оформление затрат на оплату труда

Сведения для учета и планирования общих затрат на оплату труда содержатся в штатном расписании

Штатное расписание – это основной документ, который применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации.

- В целях учета затрат на оплату труда общего и по подразделениям в ШР определяется **месячный фонд оплаты труда по каждому работнику**. В ФОТ также включаются компенсационные и стимулирующие выплаты.

Тема 8.

Бюджетирование затрат на персонал

Теоретические аспекты бюджетирования

- *Для характеристики процесса краткосрочного планирования чаще всего применяют термин «**бюджетирование**».*
- **Бюджет** представляет собой план, выраженный в натуральных и денежных единицах. Он служит инструментом для управления доходами, расходами и ликвидностью предприятия.
- *Формирование бюджета осуществляется по схеме, предусматривающей **взаимодействие «верхов» и «низов»**; планирование «снизу» и составление бюджета «сверху» представляет собой*

Разработка бюджета

Включает в себя четыре основных этапа:

- постановку проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;
- анализ и обобщение собранной информации, расчет научно обоснованных показателей деятельности предприятия, формирование проекта бюджета;
- оценку проекта бюджета;
- утверждение бюджета

Этапы разработки и реализации бюджета



Разработка бюджета

Бюджеты разрабатываются как в целом для организации (сводный бюджет), так и для ее структурных подразделений или отдельных функций деятельности (частные бюджеты, н-р, бюджет на персонал).

Главный бюджет - скоординированный по всем подразделениям или функциям деятельности план работы для организации в целом.

В результате его создаются:

- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- прогнозный управленческий баланс (отчет о финансовом положении).

Технология разработки бюджета расходов на персонал

1 этап. Подготовка и анализ необходимых данных

- оценка деятельности текущего периода, прогноз её результатов. Предварительно выполняется **анализ планов подразделений**.

Анализ проводится для того, чтобы повышение расходов на работников не опережало увеличение производительности труда.

К числу ограничений бюджета относятся:

- недостаток средств для исполнения;
- невозможность привлечь сотрудников в рамках бюджет оплаты труда;
- недостаток опытных сотрудников подходящей квалификации;
- прочие факторы.

Технология разработки бюджета расходов на персонал

2 этап. Определяются цели: ключевые показатели эффективности – качественные и количественные, используемые по факту при оценке эффективности своего бюджета.

3 этап. Составляется ресурсный бюджет - с определением объектов расходов.

4 этап. Составляется номинальный бюджет - ресурсный бюджет переводится в бюджет денежных затрат.

5 этап. Анализ, контроль, корректировка

6 этап. Утверждение бюджета.

7 этап. Обеспечение работ для выполнения утвержденного бюджета.

8 этап. Выполнение бюджета.

Планирование расходов на персонал

Основывается на результатах планирования потребности в персонале

Требуется:

- учет задач и целей организации на плановый период,
- планов развития компании,
- планов производства и продаж, состояния рынка труда.

Важно при этом учитывать как **количественную** потребность в персонале, так и **качественную** (*требования в отношении образования, квалификации, лично-деловых качеств, соответствия характеристик сотрудников требованиям в отношении их рабочих мест*)

Планирование ФОТ

Самая затратная статья бюджета на персонал, для которой необходимо особое внимание в ходе планирования – **фонд заработной платы (ФОТ)**.

Основные принципы учета расходов на заработную плату:

- 1) Согласовать темпы роста производительности труда и реальную зарплату.
- 2) Учитывать и прогнозировать воздействие рынка труда.
- 3) Механизм формирования расходов на оплату труда должен быть логичным, простым и доступным сотрудникам.

Сложности бюджетирования расходов на персонал

- **Нечеткое разделение обязанностей** HR- и финансовой служб. *Внутренняя конкуренция за влияние в вопросах кадрового бюджетирования между службами.*
- **Менеджер по персоналу не привлекается** в окончательное утверждение бюджетирования расходов на персонал.
- **Секвестирование расходов** руководством без проведения системного анализа утвержденных затрат.
- **Высокая стоимость** затрат на персонал.
- **Особенности** отечественного отнесения затрат и налогообложения.
- **Несоблюдение принятого бюджета.** *Для разработки бюджета тратится множество*

Как оптимизировать расходы на персонал: эффективные и проверенные способы

- 1. Передайте некоторую работу на аутсорсинг.** Для оптимизации расходов на персонал можно обратиться к профессиональному партнеру. *Н-р, часто оказывается дешевле привлечь транспортную компанию, чем содержать специализированную технику для доставки товаров и пр.*
- 2. Совмещайте функции в одном лице.** Можно ввести доплаты и другие стимулы за совмещение функций, уменьшив при этом общее количество сотрудников.

Как оптимизировать расходы на персонал: эффективные и проверенные способы

- 3. Привлекайте студентов.** Эффективным инструментом становится приглашение студентов последних курсов из профильных ВУЗов.
По завершении учебы вы получите готового специалиста, понимающего специфику компании и не нуждающегося в дополнительном обучении.
- 4. Организовывайте проектную работу.**
Некоторые компании работают по долгосрочным проектам. Поэтому существует не только функциональная, но также проектная структура.
Благодаря этому обеспечивается экономия на привлечении дополнительных кадров, без ненужных звеньев в общей организационной иерархии компании.

Как оптимизировать расходы на персонал: эффективные и проверенные способы

- 5. Переводите работников на дистанционную работу.** Благодаря современным техническим средствам можно организовать эффективную связь офиса, склада и удаленных сотрудников. *Н-р, оборудовать рабочее место для работницы, находящейся в отпуске по уходу за ребенком.*
- 6. Выводите лишний персонал из офиса.** Постоянными сотрудниками являются топ-менеджеры, сотрудники IT-отдела, кадровой службы, специалисты по продажам, финансам, маркетингу, закупкам, также проектировщики и сметчики. *Привлекайте сотрудников по новым проектам по срочным трудовым договорам, формируйте команду.*

Как оптимизировать расходы на персонал: эффективные и проверенные способы

- 7. Проводите аттестацию** персонала согласно действующему законодательству, с принятием управленческих решений по её результатам.
- 8. Оформляйте простой** сотрудникам.
- 9. Изменяйте условия труда.** К примеру, для сотрудников может быть предложена работа в другом городе.
- 10. Внедряйте системы ключевых показателей эффективности.**

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практическое задание 1.

«Расходы предприятия и их классификация»

Задание 1.

Найти в литературе, включая электронные источники, по 3 экономических определения различных авторов понятий:

- 1) «затраты»;
- 2) «расходы»;
- 3) «издержки».

Проанализировав выбранные понятия составить собственный вариант определения.

Задание 2.

Составить логическую схему взаимодействия понятий: «затраты», «расходы», «издержки».

Задание 3.

Составить таблицу: виды расходов, состав расходов, примеры расходов

<i>Вид расходов</i>	<i>Состав расходов</i>	<i>Примеры расходов</i>
1. Расходы по обычным видам деятельности		
2. Операционные расходы		
3. Внереализационные расходы		
4. Чрезвычайные расходы		

Вид расходов	Состав расходов
1. Расходы по обычным видам деятельности	<p>Расходы на приобретение сырья, материалов, товаров и иных материально-производственных запасов (МПЗ)</p> <p>Расходы по переработке (доработке) МПЗ для целей производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их продажи, а также продажи (перепродажи) товаров (расходы по содержанию и эксплуатации основных средств и иных внеоборотных активов, а также по поддержанию их в исправном виде, коммерческие, управленческие расходы и др.)</p> <p>Расчеты по оплате труда Отчисления в страховой фонд</p> <p>Амортизационные отчисления</p>
2. Операционные расходы	<p>Расходы, связанные с предоставлением организациями активов во временное пользование за плату</p> <p>Расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и других видов интеллектуальной собственности</p> <p>Расходы, связанные с участием в уставном капитале других организаций</p> <p>Расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств, товаров, продукции</p> <p>Проценты, уплачиваемые организацией за пользование денежными средствами (кредитами)</p> <p>Расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями</p> <p>Прочие операционные расходы</p>
3. Внереализационные расходы	<p>Штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров, возмещение убытков, причиненных организацией</p> <p>Убытки прошлых лет, признанные в отчетном году</p> <p>Сумма дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, не реальных для взыскания</p> <p>Курсовая разница</p> <p>Сумма уценки активов (за исключением внеоборотных активов)</p> <p>Прочие внереализационные расходы</p>
4. Чрезвычайные расходы	<p>Расходы, связанные с чрезвычайными обстоятельствами (стихийные бедствия, пожары, аварии и др.)</p>

Практическое задание 2. «Классификация затрат»

Задание. Распределить перечисленные затраты на «прямые» и «непрямые», «постоянные» и «переменные». Заполнить таблицу

<i>Расходы</i>	Прямые	Непрямые
Переменные		
Постоянные		

Практическое задание 2.

Затраты:

- расходы на рекламу предприятия;
- заработная плата основного производственного персонала;
- комиссионные торговых агентов;
- энергия и технологические нужды;
- расходы на рекламу продукции;
- амортизация производственного оборудования;
- энергия для оборудования вспомогательного производства;
- заработная плата административно-управленческого персонала;
- сырье, материалы, комплектующие;
- коммунальные расходы помещений;
- амортизация вспомогательного оборудования.

Классификация расходов

	Прямые	Непрямые
Переменные	<ul style="list-style-type: none">- Сырье, материалы, комплектующие- Энергия и технологические нужды- Комиссионные торговых агентов- Транспортные расходы- Расходы на рекламу конкретного вида продукции	<ul style="list-style-type: none">- Энергия для оборудования вспомогательного производства
Постоянные	<ul style="list-style-type: none">- Амортизация оборудования для производства продукции- Зарплата основного производственного персонала (неизменная составляющая)	<ul style="list-style-type: none">- Зарплата административно - управленческого персонала- Энергия на освещение и отопление помещений- Амортизация вспомогательного оборудования- Расходы на рекламу предприятия в целом

Практическое задание 3. «Решение задач»

Задача 1.

Определить расстановку рабочих и их общую численность в производственной цепочке, если 5 производственных операций по изготовлению детали имеют продолжительность (мин): 0,5; 1,5; 0,25; 0,75; 1. Производится запуск 480 деталей в час.

Практическое задание 3. «Решение задач»

Задача 1.

Определить расстановку рабочих и их общую численность в производственной цепочке, если 5 производственных операций по изготовлению детали имеют продолжительность (мин): 0,5; 1,5; 0,25; 0,75; 1. Производится запуск 480 деталей в час.

Решение:

1. $0,5 * 480 = 240$ (чел/мин)	$240/60 = 4$ (чел.)
2. $1,5 * 480 = 720$ (чел/мин)	$720/60 = 12$ (чел.)
3. $0,25 * 480 = 120$ (чел/мин)	$120/60 = 2$ (чел.)
4. $0,75 * 480 = 360$ (чел/мин)	$360/60 = 6$ (чел.)
5. $1,0 * 480 = 480$ (чел/мин)	$480/60 = 8$ (чел.)
Всего:	1920 (чел/мин) 32 (чел.)

Практическое задание 3. «Решение задач»

Задача 2.

Рассчитать численность рабочих на взаимосвязанных производственных участках цеха, если на 1-м участке трудоемкость работ за месяц составляет 4569 н/ч, 2-м -5893 и на 3-м – 2541н/ч. Плановое выполнение норм выработки соответственно 118, 124 и 111%, фонд рабочего времени на 1 рабочего -176 час

Практическое задание 3. «Решение задач»

Задача 2.

Рассчитать численность рабочих на взаимосвязанных производственных участках цеха, если на 1-м участке трудоемкость работ за месяц составляет 4569 н/ч, 2-м -5893 и на 3-м – 2541н/ч. Плановое выполнение норм выработки соответственно 118, 124 и 111%, фонд рабочего времени на 1 рабочего -176 час

Решение:

$$Tr_1 = 4569/118 * 100 = 3872 \text{ (н/час)}$$

$$Tr_2 = 5893/124 * 100 = 4752,4 \text{ (н/час)}$$

$$Tr_3 = 2541/111 * 100 = 2289,2 \text{ (н/час)}$$

$$Ч_1 = 3872/176 = 22 \text{ (чел.)}$$

$$Ч_2 = 4552,4/176 = 27 \text{ (чел.)}$$

$$Ч_3 = 2289,2/176 = 13 \text{ (чел.)}$$

Практическое задание 3. «Решение задач»

Задача 3.

За смену поточная линия выпускает 200 ручных часов. Нормативное время сборки одних часов составляет 80 мин. Определить явочную численность рабочих в смену и их расстановку по рабочим местам, если трудоемкость операций соотносится как 1:1:3:2:0,25:0,5.

Практическое задание 3. «Решение задач»

Задача 4.

Объем продукции по плану 2000 шт., по отчету – 2200 шт., затраты труда по плану - 400 чел.-смен., по отчету - 423 чел.смен.
рассчитать рост ПТ по выработке и трудоемкости.

Практическое задание 3. «Решение задач»

Задача 5.

Рассчитать индексы динамики ПТ, сделать вывод. Условие: на кондитерской фабрике за отчетный год ПТ по цехам и в целом по фабрике изменилась следующим образом:

	Объем продукции (т.р.)		Численность рабочих (ч.)	
	план	Факт.	план	Факт.
1	2750	2810	112	115
2	1675	1710	93	93
3	3870	3710	69	66
Итого:	8295	8230	274	274

Практическое задание 4.

«Финансовые потери при увольнении сотрудника»

Проведем расчет потерь на примере специалиста, принятого в компанию с испытательным сроком и уволенного через две недели.

Данные для расчета затрат:

1. Заработная плата уволенного специалиста 46000 руб. с учетом налогов.
2. Затраты на подбор персонала:
 - размещение 5-ти вакансий на специализированном сайте 10000 руб.;
 - стоимость трудозатрат специалиста кадровой службы 1000 руб.
3. Затраты на инструктаж и обучение:
 - трудозатраты на обучение 2 часа, инструктаж 2 часа;
 - стоимость одного часа обучения 1000 руб.;
 - стоимость рабочего времени инструктора по охране труда 200 руб./час.
4. Затраты на собеседование и знакомство с рабочим местом руководителя:
 - проведено 2 этапа собеседования, соответственно, 0,5 часа и 1 час;
 - стоимость рабочего времени руководителя 400 руб./час.

Задание . Сделать расчет финансовых потерь компании.

Отдельно перечислить возможные косвенные потери.

Оценить экономический эффект от работы уволенного специалиста.

Практическое задание 4.

Данные для расчета затрат:

1. Заработная плата уволенного специалиста 46000 руб. с учетом налогов.
2. Затраты на подбор персонала:
 - размещение 5-ти вакансий на специализированном сайте 10000 руб.;
 - стоимость трудозатрат специалиста кадровой службы 1000 руб.
3. Затраты на инструктаж и обучение:
 - трудозатраты на обучение 2 часа, инструктаж 2 часа;
 - стоимость одного часа обучения 1000 руб.;
 - стоимость рабочего времени инструктора по охране труда 200 руб./час.
4. Затраты на собеседование и знакомство с рабочим местом руководителя:
 - проведено 2 этапа собеседования: 0,5 часа и 1 час;
 - стоимость рабочего времени руководителя 400 руб./час.

Практическое задание 4.

«Финансовые потери при увольнении сотрудника»

Проведем расчет потерь на примере специалиста, принятого в компанию с испытательным сроком и уволенного через две недели.

Расчет:

- 1) затраты на оплату труда за 2 недели – 23000 руб.;
- 2) затраты на размещение одной вакансии – 2000 руб.;
- 3) затраты на работу специалиста кадровой службы – 1000 руб.
- 4) затраты на обучение - 2000 руб.;
- 5) затраты на инструктаж – 400 руб.;
- 6) затраты труда руководителя – 600 руб.

ИТОГО: 29 000 руб. – это сумма только прямых потерь

Косвенные потери будут связаны с отсутствием результата работы новичка, простоя рабочего места, затрат на новый поиск и обучение сотрудника взамен уволенного.

Спасибо за внимание!