**КАДРОВЫЙ   
КЛУБ**

*«Мы можем управлять только тем,   
что можем измерить»*

*Питер Друкер*

МАРТЫНОВА М.А.

**Бюджетирование   
расходов на персонал**

МОСКВА  
2015

1. Бюджетирование и бюджет

***Бюджетирование*** – это процесс разработки, реализации и контроля бюджетов предприятия   
в целях подготовки и принятия оптимальных управленческих решений.

***Бюджет*** – это директивный документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени.

1. Функции бюджетирования



Бюджетирование призвано выполнять **3 основные функции**: планирование, учет и контроль.

***Планирование.*** Эта функция наиболее важная, поскольку бюджетирование является его основой. Бюджеты обеспечивают рациональное распределение финансовых ресурсов предприятия на основании его стратегических целей. Их создание придает количественную определенность перспективам деятельности предприятия, все результаты и затраты приобретают денежное выражение. Кроме того, бюджетирование способствует четкому и правильному целеполаганию, выработке стратегии бизнеса, корректному выполнению функции **[стратегического управления](http://www.up-pro.ru/encyclopedia/strategicheskoe-upravlenie.html" \t "_blank)**.

***Учет.*** Кроме всего прочего, бюджетирование является основой [**управленческого учета**](http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-principy-ucheta.html). Вся учетная система должна представлять точные факты по видам продукта, подразделениям, районам торговли либо комбинации данных показателей. Бюджетирование на предприятии дает возможность обладать точной информацией,  проводить сравнения намеченных целей с результатами его деятельности.

***Контроль.*** Эта функция также не менее важна, поскольку каким бы хорошим не был план, он останется бесполезным, если не осуществляется эффективный контроль за его исполнением. Бюджет представляет собой совокупность критериев или показателей, которые необходимо использовать при контроле за деятельностью предприятия. Сопоставляя фактические данные с плановыми показателями можно оценить результаты работы на любом этапе.

Бюджеты должны регулярно пересматриваться и по мере необходимости корректироваться. Это необходимо для сохранения их контролирующей роли.

1. Цели и задачи бюджетирования

**ЦЕЛИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

* обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами;
* элемент контроля - позволяет снизить издержки на контроль со стороны инвесторов и кредиторов;
* оптимизация - своевременный отказ от низкорентабельных и убыточных направлений деятельности;
* оптимальное для определенного масштаба производства соотношение переменных и постоянных затрат.

**ЗАДАЧИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

* обеспечение текущего планирования;
* обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений организации;
* обоснование затрат организации;
* создание базы для оценки и контроля планов организации;
* исполнение требований законов и контрактов;
* повышение эффективности работы организации;
* выявление рисков и снижение их уровня;
* повышение гибкости и приспособляемости к изменениям

**ЗАЧЕМ ЭТО НАМ?**

**ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ**

* **Планирование.** Кто, когда и сколько. Проверка планов «на реальность». Помогает определиться с «хотелками» и расставить приоритеты. Повышение прозрачности в приоритетах и принятии решений.
* **Снижение рисков**, часть рисков снимается на стадии согласования (не сможем расчитаться с подрядчиками, компания не справится с быстрым ростом и т.п.). Часть в ходе промежуточного контроля.
* **Индикаторы.** Мы можем управлять только тем, что мы можем посчитать. Недобор/перебор HR-бюджета – отражение процессов в реальной деятельности (подбор, обучение и пр.). Можно добавить отдельные индикаторные показатели (KPI). Плохой подбор – хорошая экономия ☺

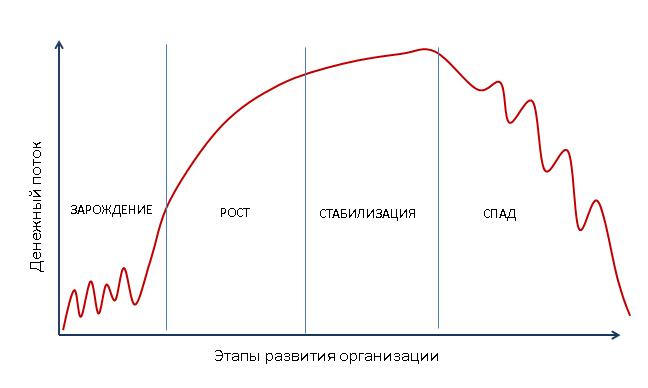
**ЭКОНОМИЯ ВРЕМЕНИ И СИЛ**

* **Нормативы.** Перед бюджетом все равны, меньше возможностей для кого-либо«тянуть одеяло на себя/свое подразделение». Всем подразделениям: рост ФОТ за год не более 7%.
* **Форматирует объем работ** – подбираем/учим не всех и везде, а согласно плану и бюджету. Не потому что «не хотим», а потому что «нет в бюджете».
* **«Само»-финансирование**. У финансовой службы уже прописано, сколько и когда денег потребуется, не нужно каждый раз просить, ждать и т.п.
* **Делегирование.** Руководитель один раз утверждает бюджет, и больше к этим вопросам не возвращается.
* Сохранение истории. Многие вещи бюджетируются один раз, и далее просто вносятся корректировки. Не нужно каждый раз напрягаться (бюджет на большое корпоративное мероприятие)

**РОЛЬ HR В КОМПАНИИ**

* **Объединение.** Помогает наладить контакт с бизнес-ориентированным или менеджмент-ориентированным первым лицом, а также с финансовой службой. Обсуждать бюджет = говорить на одном языке, решать общие задачи.
* **Оценка.** Один из инструментов оценки эффективности HR-директора (снизили расходы на подбор при увеличении кол-ва закрытых вакансий и т.п.). Важная часть отчета за год.

1. Бюджетирование на различных этапах развития организации



**ФОРМИРОВАНИЕ (ЗАРОЖДЕНИЕ)**

* Денежный поток **не стабильный**, все расходы контролирует первое лицо, решения принимаются в текущем режиме. Бюджетирование и планирование отсутствует.
* **Ключевые задачи HR:** кадровый учет, подбор, корп.мероприятия
* **Бюджетирование HR:** бюджет отдельных программ и мероприятий. Пример: бюджет корпоративного мероприятия (Приложение 1)

**РОСТ**

* Денежный поток **растущий**, делегирование полномочий, инвестиции в развитие. Постановка бюджетирования и планирования. Быстрый рост численности (и ФОТ) Сложности прогнозирования.
* **Ключевые задачи HR:** активный подбор, адаптация, корп.культура.
* **Бюджетирование HR:** Бюджетирование «снизу – вверх». Форматы планирования (Приложение 2), Бюджет ФОТ (Приложение 3), Планирование численности (Приложение 4).

**СТАБИЛИЗАЦИЯ (СТАБИЛЬНОСТЬ)**

* Денежный поток **стабильный** (стабильно растущий), возможность планирования и прогнозирования доходов и расходов. Основная задача: провышение эффективности, оптимизация.
* **Ключевые задачи HR:** оценка, обучение, мотивация, планирование карьеры, кадровый резерв, корпоративная культура, оптимизация численности и расходов на персонал.
* **Бюджетирование HR:** Бюджетирование «сверху – вниз» и «метод встречных потоков». Этапы бюджетного процесса. (Приложение 5). Регламент бюджетирования (Приложение 6). Бюджетные нормативы (Приложение 7). Статьи расходов на персонал (Приложение 8). Обоснование затрат (Приложение 9).

**СПАД**

* Денежный поток **не стабильный/снижающийся**, сокращение расходов, сокращение персонала, сценарное планирование.
* **Ключевые задачи HR:** сокращение численности, нематериальная мотивация, снижение затрат
* **Бюджетирование HR:** Сценарии развития, гибкий бюджет, оценка рисков (Приложение 10)

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**БЮДЖЕТ КОРПОРАТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статья** | **Цена** | **Кол-во** | **Сумма** | **Дата оплаты** | **Примечание** |
| 1. **Оформление** |  |  |  |  |  |
| Приглашения участникам |  |  |  |  |  |
| Слайд-шоу |  |  |  |  |  |
| Ростовые фигуры из картона |  |  |  |  |  |
| Цветочные композиции |  |  |  |  |  |
| Шары |  |  |  |  |  |
| 1. **Встреча гостей** |  |  |  |  |  |
| Бармен-шоу (горящие и заморож. Коктейли) |  | 1 час |  |  |  |
| Посуда для бармен-шоу |  |  |  |  |  |
| Художник-шаржист |  | 2 часа |  |  |  |
| Выездная фотостудия |  | 2 часа |  |  |  |
| Ансамбль «Веселые ритмы» |  | 2 часа |  |  |  |
| 1. **Питание** |  |  |  |  |  |
| Фуршетный стол (канапе, напитки) в зоне встречи гостей |  |  |  |  |  |
| Банкетное меню (см. Приложение) |  |  |  |  |  |
| Дизайнерский торт (корпоративный) |  |  |  |  |  |
| Райдер «звезды» (фрукты, напитки...) |  |  |  |  |  |
| Алкоголь дополнительный |  |  |  |  |  |
| 1. **Шоу-программа** |  |  |  |  |  |
| Ведущий |  |  |  |  |  |
| Неаполитанское шоу |  |  |  |  |  |
| Шоу крокодилов |  |  |  |  |  |
| Конкурс «...» (реквизит) |  |  |  |  |  |
| Игра «...» (реквизит) |  |  |  |  |  |
| Выступление «звезды» |  |  |  |  |  |
| Аренда оборудования (свет, звук) |  |  |  |  |  |
| 1. **Призы и подарки** |  |  |  |  |  |
| Призы для победителей в номинациях |  |  |  |  |  |
| Подарки сотрудникам |  |  |  |  |  |
| Сувениры участникам конкурсов |  |  |  |  |  |
| 1. **Фото и видео на мероприятии** |  |  |  |  |  |
| Фотограф |  |  |  |  |  |
| Видеосъемка (включая монтаж) |  |  |  |  |  |
| 1. **Дополнительные расходы** |  |  |  |  |  |
| Такси |  |  |  |  |  |
| Грузчик |  |  |  |  |  |
| Резерв (поломка оборудования, бой посуды) |  |  |  |  |  |
| **ИТОГО** |  |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**ФОРМАТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Планирование численности и ФОТ подразделения**

Наименование подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Пожалуйста, заполните в предлагаемом формате планы подразделения по изменениям в кадровом составе на 2015 год и обоснуйте планируемые изменения.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ФИО** | **Должность 2014** | **Оклад 2014** | **Должность 2015** | **Оклад 2015** | **Дата изменений** | **Комментарий** |
| Громов В.А. | Начальник отдела продаж | 80 000 | Начальник отдела продаж | 88 000 | 01.01.2015 |  |
| Дмитриева С.Н. | Старший менеджер по работе с VIP клиентами | 65 000 | Старший менеджер по работе с VIP клиентами | 71 500 | 01.01.2015 |  |
| Ежов Г.Р. | Старший менеджер по работе с корпоративными клиентами | 60 000 | Старший менеджер по работе с корпоративными клиентами | 66 000 | 01.01.2015 |  |
| Жаворонкова М.И. | Менеджер по работе с физ.лицами | 50 000 | Менеджер по работе с физ.лицами | 55 000 | 01.01.2015 |  |
| Старший менеджер по работе с физ.лицами | 60 500 | 01.06.2015 |  |
| Замятина П.Б. | Менеджер по работе с физ.лицами | 40 000 | Менеджер по работе с физ.лицами | 44 000 | 01.01.2015 | *с 01.04.2015 отп. по берем. и родам* |
| Ибрагимов К.Т. | Менеджер по работе с корп. клиентами | 40 000 | Менеджер по работе с корп. клиентами | 44 000 | 01.01.2015 |  |
| Кошечкина М.Ю. | Менеджер по работе с корп. клиентами | 40 000 | Менеджер по работе с корп. клиентами | 44 000 | 01.01.2015 |  |
| Леонтьев И.Р. | Менеджер по работе с корп. клиентами | 40 000 | Менеджер по работе с корп. клиентами | 44 000 | 01.01.2015 |  |
| Марченко А.Д. | Менеджер по работе с корп. клиентами | 40 000 | Менеджер по работе с корп. клиентами | 44 000 | 01.01.2015 |  |
|  |  | **455 000** |  | **561 000** |  |  |

**Вакансии**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Оклад** | **Дата выхода** | **Источник кандидатов** | **Рабочее место** | **Комментарий** |
| Менеджер по работе с физ. лицами | 40 000 | 01.04.2015 | По рекомендации | Есть, каб. 4 | Вместо Замятиной П.Б. |
| Менеджер по работе с корпоративными клиентами | 40 000 | 01.02.2015 | HR, Кадровое агентство | Новое, каб.4 |  |
| Менеджер по региональным продажам | 40 000 | 01.03.2015 | Рекомендации, HR, КА | Новое, каб. 6 | После выхода Директора РРП |
| Менеджер по региональным продажам | 40 000 | 01.04.2015 | Рекомендации, HR, КА | Новое, каб. 6 | После выхода Директора РРП |

**Обучение**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Программа** | **Участники** | **Провайдер** | **Длительность** | **Дата проведения** | **Стоимость** |
| Техника продаж. Телефонные переговоры. | Весь отдел продаж | Тренинг-Стратеджи | 16 часов | Май 2015 | 170 000 руб |
| Техника продаж. Метод СПИН. | Весь отдел продаж | Тренинг-Стратеджи | 16 часов | Сентябрь 2015 | 170 000 руб |
| Искусство быть руководителем. Мотивация персонала. | Начальник отд. продаж | Бизнес-элит | 8 часов | Ноябрь 2015 | 15 000 руб |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

**ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В РАСТУЩЕЙ КОМПАНИИ**

1. **ГРЕЙДЫ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ | **10** | Управление бизнесом, организацией | Генеральный директор |
| **9** | Управление стратегической функцией в организации, группой связанных функций | Коммерческий директор, Арт-Директор, Директор по производству, Директор по маркетингу и развитию |
| СРЕДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ | **8** | Управление департаментом | Финансовый директор, HR-Директор, Главный бухгалтер |
| **7** | Управление отделом | Начальник отдела продаж юр.лицам, Начальник отдела разработки |
| **6** | Управление группой | Старший секретарь |
| СПЕЦИАЛИСТЫ | **5** | Высококвалифицированные специалисты | Старший юрист, старший программист, старший бухгалтер |
| **4** | Квалифицированные специалисты | Бухгалтер |
| **3** | Специалисты | Менеджер по работе с клиентами, кассир |
| АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ | **2** | Административный персонал | Секретарь, оператор базы данных, сотрудник колл-центра |
| **1** | Технический персонал | Курьер, уборщица |

1. **ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ ПО ГРЕЙДАМ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Грейд** | **Кол-во 2014** | **% от общей числ-ти** | **Кол-во 2015** | **% от общей числ-ти** | **Динамика изменения числ-ти** | **ФОТ**  **2014** | **% от общего ФОТ** | **ФОТ 2015** | **% от общего ФОТ** | **Динамика изменения ФОТ** |
| **ИТОГО** | 23 | 100% | 30 | 100% | 0% | 1 260 000 | 100% | 1 699 600 | 100% | 0% |
| **10** | 1 | 4% | 1 | 3% | **-1%** | 120 000 | 10% | 132 000 | 8% | **-2%** |
| **9** | 2 | 9% | 3 | 10% | **1%** | 200 000 | 16% | 320 000 | 19% | **3%** |
| **8** | 2 | 9% | 2 | 7% | **-2%** | 160 000 | 13% | 176 000 | 10% | **-2%** |
| **7** | 2 | 9% | 2 | 7% | **-2%** | 130 000 | 10% | 149 600 | 9% | **-2%** |
| **6** | 0 | 0% | 0 | 0% | **0%** | 0 | 0% | 0 | 0% | **0%** |
| **5** | 4 | 17% | 4 | 13% | **-4%** | 215 000 | 17% | 246 000 | 14% | **-3%** |
| **4** | 8 | 35% | 8 | 27% | **-8%** | 330 000 | 26% | 360 500 | 21% | **-5%** |
| **3** | 2 | 9% | 7 | 23% | **15%** | 65 000 | 5% | 251 500 | 15% | **10%** |
| **2** | 2 | 9% | 3 | 10% | **1%** | 40 000 | 3% | 64 000 | 4% | **1%** |
| **1** | 0 | 0% | 0 | 0% | **0%** |  | 0% |  | 0% | **0%** |

1. **ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Грейд** | **Кол-во 2014** | **% от общей числ-ти** | **Кол-во 2015** | **% от общей числ-ти** | **Динамика изменения числ-ти** | **ФОТ**  **2014** | **% от общего ФОТ** | **ФОТ 2015** | **% от общего ФОТ** | **Динамика изменения ФОТ** |
| **ИТОГО** | 23 | 100% | 30 | 100% | 0% | 1 260 000 | 100% | 1 699 600 | 100% | 0% |
| **Админ** | 3 | 13% | 4 | 13% | **0%** | 320 000 | 25% | 452 000 | 27% | **1%** |
| **Прод** | 9 | 39% | 12 | 40% | **1%** | 455 000 | 36% | 622 000 | 37% | **0%** |
| **Склад** | 2 | 9% | 3 | 10% | **1%** | 110 000 | 9% | 137 000 | 8% | **-1%** |
| **Закуп** | 2 | 9% | 2 | 7% | **-2%** | 85 000 | 7% | 99 000 | 6% | **-1%** |
| **Бухг** | 2 | 9% | 2 | 7% | **-2%** | 120 000 | 0% | 132 000 | 0% | **0%** |
| **HR** | 1 | 4% | 2 | 7% | **2%** | 60 000 | 5% | 112 600 | 7% | **2%** |
| **АХО** | 4 | 17% | 5 | 17% | **-1%** | 110 000 | 9% | 145 000 | 9% | **0%** |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

**ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССУ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

**«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).

ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО

ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ

**«Метод встречных потоков»** - оптимальный метод. Управленцы низшего и среднего уровней готовят бюджет, направленный на достижение целей компании, общие директивы относительно которых определяет высшее руководство.

**ЭТАПЫ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА**

1. **Составление проекта бюджета**
   * Бюджетные нормативы (если есть)
   * Планирование (сбор информации)
   * Формирование бюджета
   * Корректировки и согласование
2. **Защита и утверждение бюджета**
   * Обоснование затрат
   * Презентация
3. **Исполнение бюджета, фактический учет**
4. **Контроль. Анализ**

Бюджет расходов на персонал предполагает, что наравне с утверждением самого бюджета происходит утверждение и защита плана-графика мероприятий, а также обоснование расходов, утвержденных в бюджете.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

**РЕГЛАМЕНТ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Процесс бюджетирования может быть регламентирован в соответствующем локальном нормативном акте, раскрывающем принципы создания и функционирования бюджетной системы компании.

В нем обычно фиксируются следующие нормы:

* + объекты и субъекты бюджетного управления (кто и что бюджетирует);
  + типы бюджетов и периоды бюджетирования;
  + методики, подходы и технологии бюджетирования;
  + этапы организации бюджетного процесса; процедуры и сроки бюджетирования;
  + порядок согласования и утверждения бюджетов;
  + порядок контроля исполнения бюджетов и внесения изменений в бюджет, распределение ответственности за исполнение бюджета.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

**БЮДЖЕТНЫЕ НОРМАТИВЫ**

**Бюджетные нормативы** – это диапазоны значений, в рамках которых могут изменяться отдельные бюджетные показатели.

**Социальные льготы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Грейд** | **ДМС**  (максимальный лимит, руб./год) | **Мобильная связь**  (максимальный лимит, руб./мес) | **Фитнес**  (максимальный лимит, руб./год) |
| **9 – 10** | 40 500 | 4 500 | 65 300 |
| **6 – 8** | 25 750 | 2 500 | 35 800 |
| **3 – 5** | 18 200 | 1 200 \* | - |
| **1 – 2** | 16 500 | 1 200 \* | - |

\* Предоставляется строго по служебной необходимости

**Премирование по итогам года** (% от годового фиксированного вознаграждения)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Грейд** | **Бизнес-юнит 1** | **Бизнес-юнит 2** | **Бизнес-юнит 3** |
| **9 – 10** | 10 – 15 % | 30 – 50 % | 50 – 100 % |
| **6 – 8** | 10 – 15 % | 20 – 30 % | 20 – 50 % |
| **3 – 5** | 10 – 15 % | 10 – 20 % | 10 – 30 % |
| **1 – 2** | 8 – 12 % | 8 – 12 % | 8 – 12 % |

**Диапазоны фиксированного вознаграждения** (рублей в месяц)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Грейд** | **Бизнес-юнит 1** | | | **Бизнес-юнит 2** | | | **Бизнес-юнит 3** | | |
| min | med | max | min | med | max | min | med | max |
| **10** | 100 000 | 120 000 | 160 000 | 110 000 | 132 000 | 176 000 | 121 000 | 145 200 | 193 600 |
| **9** | 90 000 | 108 000 | 144 000 | 99 000 | 118 800 | 158 400 | 108 900 | 130 680 | 174 240 |
| **8** | 80 000 | 96 000 | 128 000 | 88 000 | 105 600 | 140 800 | 96 800 | 116 160 | 154 880 |
| **7** | 70 000 | 84 000 | 112 000 | 77 000 | 92 400 | 123 200 | 84 700 | 101 640 | 135 520 |
| **6** | 60 000 | 72 000 | 96 000 | 66 000 | 79 200 | 105 600 | 72 600 | 87 120 | 116 160 |
| **5** | 50 000 | 60 000 | 80 000 | 55 000 | 66 000 | 88 000 | 60 500 | 72 600 | 96 800 |
| **4** | 40 000 | 48 000 | 64 000 | 44 000 | 52 800 | 70 400 | 48 400 | 58 080 | 77 440 |
| **3** | 30 000 | 36 000 | 48 000 | 33 000 | 39 600 | 52 800 | 36 300 | 43 560 | 58 080 |
| **2** | 20 000 | 24 000 | 32 000 | 22 000 | 26 400 | 35 200 | 24 200 | 29 040 | 38 720 |
| **1** | 15 000 | 18 000 | 24 000 | 16 500 | 19 800 | 26 400 | 18 150 | 21 780 | 29 040 |

Итак, **медианное значение** – это уровень показателя, который делит некоторый набор данных на две равные половины, причем в одной половине все значения меньше медианы, а в другой половине – больше.



**ПРИЛОЖЕНИЕ 8**

**СТАТЬИ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ**

1. **Фонд оплаты труда**
   1. Фиксированная часть заработной платы (оклад, надбавки)
   2. Переменная часть заработной платы, премии за производственные результаты (%)
   3. Компенсации, связанные с режимом работы и условиями труда (за работу в ночное время, сверхурочную, многосменную работу, за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, за работу в тяжелых, вредных и особо вредных условиях труда и т.п.)
   4. Надбавки к заработной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях
2. **Дополнительные выплаты**
   1. Компенсация доп.дней отпуска
   2. Пособие по беременности и родам, по уходу за ребенком
   3. Плата работникам-донорам за дни обследования, сдачи крови и отдыха
   4. Пособия, стипендии
   5. Компенсация за неиспользованный отпуск при увольнении
   6. Выплаты при увольнении (по соглашению сторон, в связи с сокращением персонала)
3. **Дополнительные расходы на персонал в связи с производственной необходимостью**
   1. Оплата проезда (при разъездном характере работы)
   2. Доплата за использование личного а/м
   3. Оплата такси (при переработках в ночное время)
   4. Оплата мобильной связи
4. **Программы лояльности**
   1. Питание
   2. ДМС
   3. Фитнес
   4. Доплаты по больничным листам
   5. Подарки и выплаты (д/р, свадьба, юбилей, рождение ребенка, за выслугу лет и т.п.)
   6. Мат. помощь (рождение ребенка, смерть близкого родственника, болезнь)
   7. Мат. помощь при переезде к месту работы (подъемные)
   8. Корпоративный займ
   9. Программа нематериальной мотивации
5. **Оплата труда внештатных работников (выплаты по договорам ГПХ и ИП)**
6. **Подбор персонала**
   1. Оплата услуг кадрового агентства
   2. Оплата информационных источников (HH.RU и т.п.)
   3. Оплата рекламных площадок (районная газета, распространение листовок)
   4. Выплаты по программе «Приведи друга»
   5. Оборудование новых рабочих мест
7. **Оценка персонала**
   1. Проведение оценки (аттестации) – разработка процедуры, инструменты оценки, привлечение экспертов, материалы, аренда
8. **Обучение и развитие персонала**
   1. Внутреннее обучение (разработка, преподавание, аренда, раздаточный материал, питание)
      1. Адаптационный курс
      2. Обучение по продукту/услуге
      3. Развитие навыков (тренинги)
      4. Стажировки (внутри компании)
      5. Наставничество, горизонтальное обучение, передача оптыа
   2. Внешнее обучение (преподавание, документ, аренда, транспорт, питание, командировочные)
      1. Охрана труда и пожарная безопасность
      2. Аттестация, сертификация, лицензирование
      3. Семинары и тренинги (повышение квалификации, развитие навыков)
      4. Конференции, форумы (повышение квалификации, мотивация)
   3. Командировки в связи с обучением (транспорт, проживание, командировочные расходы)
   4. Корпоративная библиотека / видеотека
   5. Дистанционное обучение (e-learning) (разработка/аренда, наполнение)
   6. Ротация
   7. Персональный коучинг
9. **Корпоративные мероприятия**
   1. Менеджмент проекта (агентство)
   2. Площадка (аренда, оборудование – звук, свет, оформление)
   3. Питание (фуршет/банкет + фирменный торт)
   4. Программа (сценарист, ведущий, артисты, аниматоры, райдеры, реквизит)
   5. Корпоративная атрибутика (футболки, кепки и пр.)
   6. Подарки и награды
   7. Фото и видео
   8. Проживание, питание, транспорт (для выездных мероприятий)
   9. Охрана
10. **Консалтинг и экспертиза**
    1. HR-консалтинг (например: Кадровый аудит и восстановление, Разработка нормативных документов, Разработка системы мотивации и оплаты труда)
    2. IT-консалтинг (например: доработка информационной системы по расчету ЗП)
11. **Расходы HR-подразделения**
    1. Журналы учета, бланки Т-2 и прочие канц. товары
    2. База данных «Пакет кадровика» (обновления)
    3. Подписка на «Консультант+», «Гарант»
    4. Обзор заработных плат
    5. Книги, журналы, справочная литература

**ПРИЛОЖЕНИЕ 9**

**ОБОСНОВАНИЕ ЗАТРАТ**

На этапе **планирования** и **защиты** бюджета:

* + Цели и задачи компании, анализ рисков
  + Экономический прогноз (инфляция, общее состояние экономики, ситуация на рынке труда)
  + Обзор заработных плат (отрасль, регион)
  + Нормативные документы организации (Проложение об оплате труда и премировании и пр.)
  + Анализ рынка услуг, ценовые предложения по обучению, оценке, подбору, аудиту, организации мероприятий и т.д.
  + Текущие договоры (пролонгация)
  + Предыдущий опыт (бюджет предыдущего года – факт)
  + Рассчетный метод (какие коэффициенты применили и почему)

**Важно:** требовать от линейных руководителей обоснования изменений в численности и ФОТ подразделения.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 10**

**СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Что будет если** в течение следующего финансового года:

* + Доход / Прибыль компании вырастут на 20%
  + Доход / Прибыль компании останется без изменений
  + Доход / Прибыль компании сократиться на 20%
  + Доход / Прибыль компании сократиться на 50%

**Сценарий:**

* + Оптимистичный (думаем о дальнейшем развитии: набор, обучение)
  + Базовый (сохраняем все «как есть», оптимизация)
  + Пессимистичный (сокращаем излишки, замораживаем проекты)
  + Кризисный (максимальное сокращение затрат, оставляем только главное)

Электронная версия материалов, а также видео данного семинара будут выложены на сайте [www.hr-ok.ru](http://www.hr-ok.ru) в разделе Кадровый клуб – Семинары – Видео

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

ДЛЯ ЗАМЕТОК

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |