

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЦЕНТРА ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

Т.А. Прохорова

Статья посвящена анализу развития системы управления персоналом ОАО «Алтайэнерго» в условиях реформирования электроэнергетики. Изложены подходы к организации службы управления персоналом как центра финансовой ответственности компании. Демонстрируются возможности контроллинга персонала в поддержке планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в области управления кадрами.

Энергетика является высокотехнологичной отраслью, к которой предъявляются особые требования по промышленной безопасности, а значит и высокие требования к персоналу. Это обстоятельство, а также необходимость формирования новых подходов к управлению энергетическими компаниями в условиях реформирования электроэнергетической отрасли определяют необходимость и направления переход от кадрового учета к управлению человеческими ресурсами в ОАО «Алтайэнерго».

В период с 1993 г. по 1998 г. включительно служба управления персоналом имела низкий организационный статус и была укомплектована работниками, занимающимися в основном делопроизводственными функциями. Отдел кадров Общества на данном этапе развития не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим корпоративным центром кадровой работы в ОАО «Алтайэнерго». Другие подразделения, занимающиеся работой с персоналом: отдел организации труда и заработной платы, отдел социального развития, учебный комбинат, служба надежности и техники безопасности находились в различных структурах управления предприятием и подчинялись различным заместителям генерального директора.

Второй этап развития системы управления персоналом в ОАО «Алтайэнерго» (1999 – 2002 гг.) совпал с началом реформирования энергетики страны. Это значит, необходимо было активизировать работу по управлению издержками и имущественным комплексом, оценить и оптимизировать кадровый потенциал предприятия, мобилизовать, мотивировать людей на проведение изменений. То есть речь шла, в первую очередь, о кардинальной смене приоритетов кадровой работы. Для комплексного и качественного решения поставленных новых задач в Обществе была создана единая корпоративная служба

управления персоналом – Управление трудовых ресурсов (УТР). В состав УТР вошли созданный в результате реорганизации отдела кадров отдел организации работы с персоналом, отдел социально-трудовых отношений и организационных структур (бывший ООТиЗ), центр подготовки персонала. [2]

В результате изменения организационных структур Общества и для полного выполнения задач по управлению персоналом УТР возглавил директор по управлению трудовыми ресурсами в ранге заместителя генерального директора Общества.

В 2002 г. были пересмотрены основные функции УТР, перераспределены должностные обязанности работников и изменена сама структура УТР, в которой были образованы следующие подразделения:

- отдел корпоративной кадровой политики;
- отдел маркетинга, оценки и развития персонала;
- отдел учета и кадрового делопроизводства;
- центр подготовки персонала;
- юрисконсульт-специалист по трудовому праву.

Таким образом, в ходе второго этапа развития у кадровой службы (УТР) появилась такая важная функция, как составление и ведение корпоративного штатного расписания, планирование издержек на персонал. В ее ведение перешли также отдельные программы социальной поддержки персонала, вопросы аттестации рабочих мест по условиям труда и вопросы правового обеспечения социально – трудовых отношений, осуществление административного контроля за соблюдением работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений, регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами.

Развитие системы управления на втором этапе было обусловлено, прежде всего, тем, что активизация человеческих ресурсов ста-

ла рассматриваться как важнейший фактор эффективности, а ее результаты – выражаться в критериях, основанных на роли персонала в достижении корпоративных стратегических целей. С такими конечными целями увязывались тенденции в использовании персонала. Это было не простой сменой понятий, а являлось расширением функций Управления трудовых ресурсов. [1]

В нашем понимании подход к персоналу как ресурсу означает:

– *во-первых*, его персонализацию и индивидуальный подход ко всем работникам в пределах совмещения интересов Общества и работника. В случае же расхождения интересов акционерное общество приводит в действие стимулирующие и мотивирующие рычаги воздействия на человека для того, чтобы он связал свою деятельность с интересами организации;

– *во-вторых*, осознание проблемы де-

фицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала (особенно руководителей), что приводит к конкретной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда;

– *в-третьих*, отход от представлений о персонале как «даровом капитале», освоение которого не требует ни финансовых, ни трудовых, ни организационных, ни временных и других затрат со стороны работодателя. [2]

Все это послужило предпосылками перехода в 2003 году к третьему этапу развития системы управления персоналом – стратегическому управлению кадровым потенциалом предприятия.

Новые задачи потребовали реорганизации системы управления персоналом с более глубокой централизацией выполняемых функций и новой оргструктурой управления трудовых ресурсов (рис. 1).

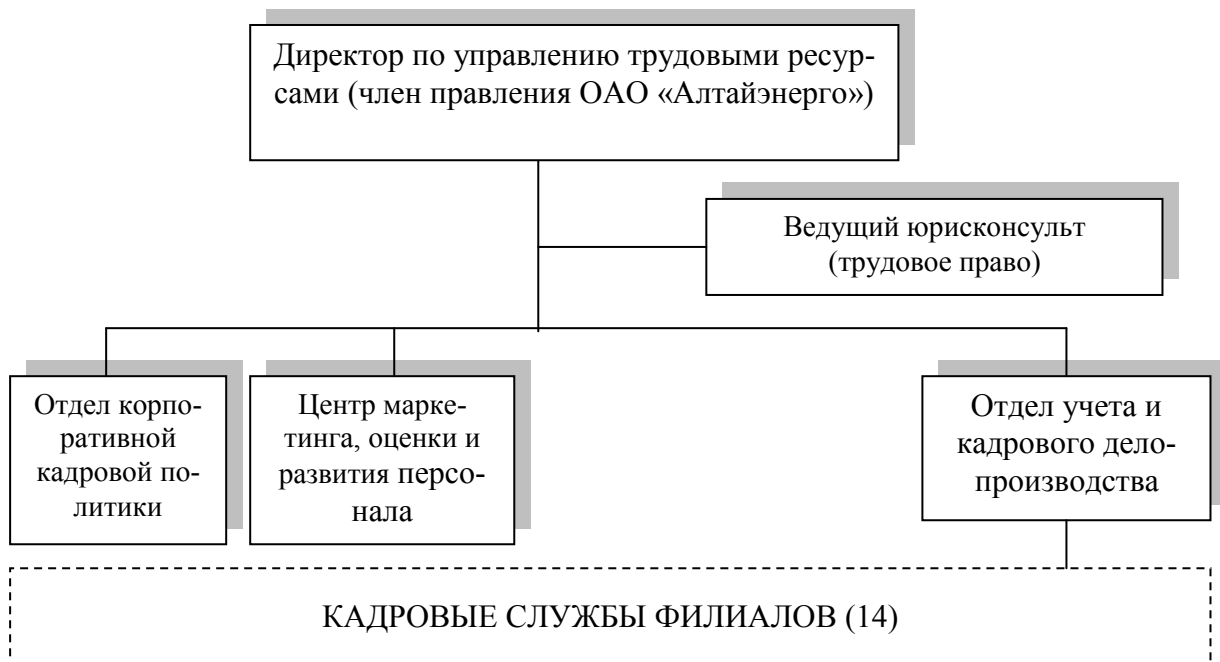


Рис. 1. Организационная структура управления трудовыми ресурсами

В этот период были определены основные цели и принципы корпоративной кадровой политики Общества в условиях реструктуризации.

Главная цель кадровой политики - реализация корпоративных задач Общества через действующую систему управления персоналом. Цели:

– обеспечение управленческого и производственного процесса высококвалифициро-

ванными, активно действующими работниками;

– максимально эффективное использование интеллектуального и физического потенциала трудовых ресурсов;

– создание условий и гарантий для реализации каждым работником своих способностей, всемерное стимулирование его профессионального роста и повышения эффективности трудовой деятельности.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЦЕНТРА ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

В период реструктуризации Общества особенно важным является формирование уникального кадрового потенциала, в том числе путем сохранения наиболее активной и квалифицированной части персонала, своего рода «золотого фонда» рабочей силы, ориентированного на постоянное развитие, способного быстро адаптироваться к организационным изменениям. В этой связи важно было разработать систему мер, обеспечивающих отбор и оценку работников, а также перевод «кадрового ядра» в качественно но-

вое профессиональное состояние, которое бы соответствовало осуществляемым преобразованиям как в сфере реформирования системы управления, так и совершенствования, модернизации техники, технологии и организации производства и труда. Большая роль в этом отводится созданию внутрикорпоративных стандартов и осуществлению программ по развитию и обучению персонала на основе использования данных стандартов.



Рис. 2. Принципы кадровой политики

В 2004 г. приоритетными направлениями работы с персоналом стали:

- внедрение и использование в процедурах набора, отбора и аттестации персонала внутрикорпоративных стандартов;
- управление издержками на персонал в

рамках центра финансовой ответственности, оптимизация затрат на персонал;

- внедрение в практику управления персоналом современных кадровых технологий;
- постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств работников в

соответствии с задачами производства;

– внедрение современных технологий учебной деятельности.

Можно сказать, что в ОАО «Алтайэнерго» завершился переход от абстрактной оценки управленческих процессов к оперированию показателями, имеющими численную оценку. При таком подходе появляется реальная возможность эффективного управления, контроля и анализа использования кадрового потенциала в рамках финансовых возможностей Общества.

Эффективное управление кадровым потенциалом требовало решения вопроса о разработке и внедрении новой системы информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе принятия управленческих решений в области управления персоналом в целом и в области управления затратами на персонал в частности. Безусловно, такой системой является контроллинг, примененный к сфере управления персоналом.

Цель контроллинга персонала заключается в поддержке планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий в области управления кадрами. В рамках контроллинга уже разработан ряд дифференцированных систем показателей. Так, в последнее время проводится регистрация неявки персонала на работу для принятия мер по планомерной борьбе с прогулами. Эта же система в других условиях может применяться для улучшения организации рабочего времени, проверки систем стимулирования, переориентации мероприятий по развитию персонала, а также в области внутрифирменных коммуникаций.

Современный контроллинг предполагает новые подходы к планированию и контролю. Контроль должен основываться на сравнении трех величин: план, факт и желаемое значение. Таким образом, величины затрат, запланированные в прошлом, постоянно подвергаются анализу с точки зрения эффективности и необходимости в текущей ситуации. Применение контроллинга способствует переносу тенденций будущего в настоящее, а значит обеспечивает предприятию долгосрочное существование и развитие [3].

Одним из инструментов контроллинга в ОАО «Алтайэнерго» стало прогнозирование, планирование и бюджетирование затрат на персонал в рамках Центра финансовой ответственности (ЦФО), созданного в управлении трудовыми ресурсами. ЦФО использует в своей работе технологии управленческого учета на базе программных комплексов «Казна», «Казна-договоры» и другие.

Внедрение ЦФО позволило менеджерам по персоналу эффективно управлять бюджетом на персонал, принимать своевременно управленческие решения, в том числе носящие опережающий и стратегический характер, оценивать те или иные кадровые технологии и кадровую политику предприятия в целом с позиции «затраты – результаты».

Кроме того, объединение функций планирования, анализа и контроля в одном бюджетном центре позволило обеспечить системный подход к управлению человеческими ресурсами и, значит, позволило своевременно и адекватно реагировать на изменения факторов внутренней и внешней среды (рис. 3).

Решение задач ЦФО по управлению затратами на персонал потребовало разработки определенной технологии, которая включает несколько этапов:

- 1.Определение видов затрат на персонал.
- 2.Планирование трудовых ресурсов Общества.
- 3.Разработку единых критериев формирования плановых затрат на персонал для использования во всех структурных подразделениях.
- 4.Разработку форматов для постатейного планирования и текущего анализа затрат.
- 5.Сбор данных по структурным подразделениям Общества в соответствии с установленными форматами.
- 6.Формирование статей затрат на персонал для включения в бизнес-план и в тарифы на электро- и теплоэнергию.
- 7.Утверждение бизнес-плана и тарифов.
- 8.Разработку и утверждение бюджета расходов на персонал в соответствии с принятым классификатором расходов.
- 9.Исполнение бюджета: рассмотрение и оформление заявок на оплату, предоставляемых структурными подразделениями.
- 10.Анализ качества бюджетного процесса по курируемым статьям расходов.
- 11.Анализ и выработка мероприятий и предложений по оптимизации затрат на персонал.

С точки зрения окупаемости многие затраты на персонал, являясь по форме текущими и, следовательно, требующими постоянной экономии, по сути представляют собой капиталовложения, которые будут приносить отдачу на протяжении длительного периода. Отсутствие планирования затрат на персонал или их неграмотное, непродуманное сокращение может привести к негативным последствиям, ущерб от которых превысит сами затраты.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЦЕНТРА ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

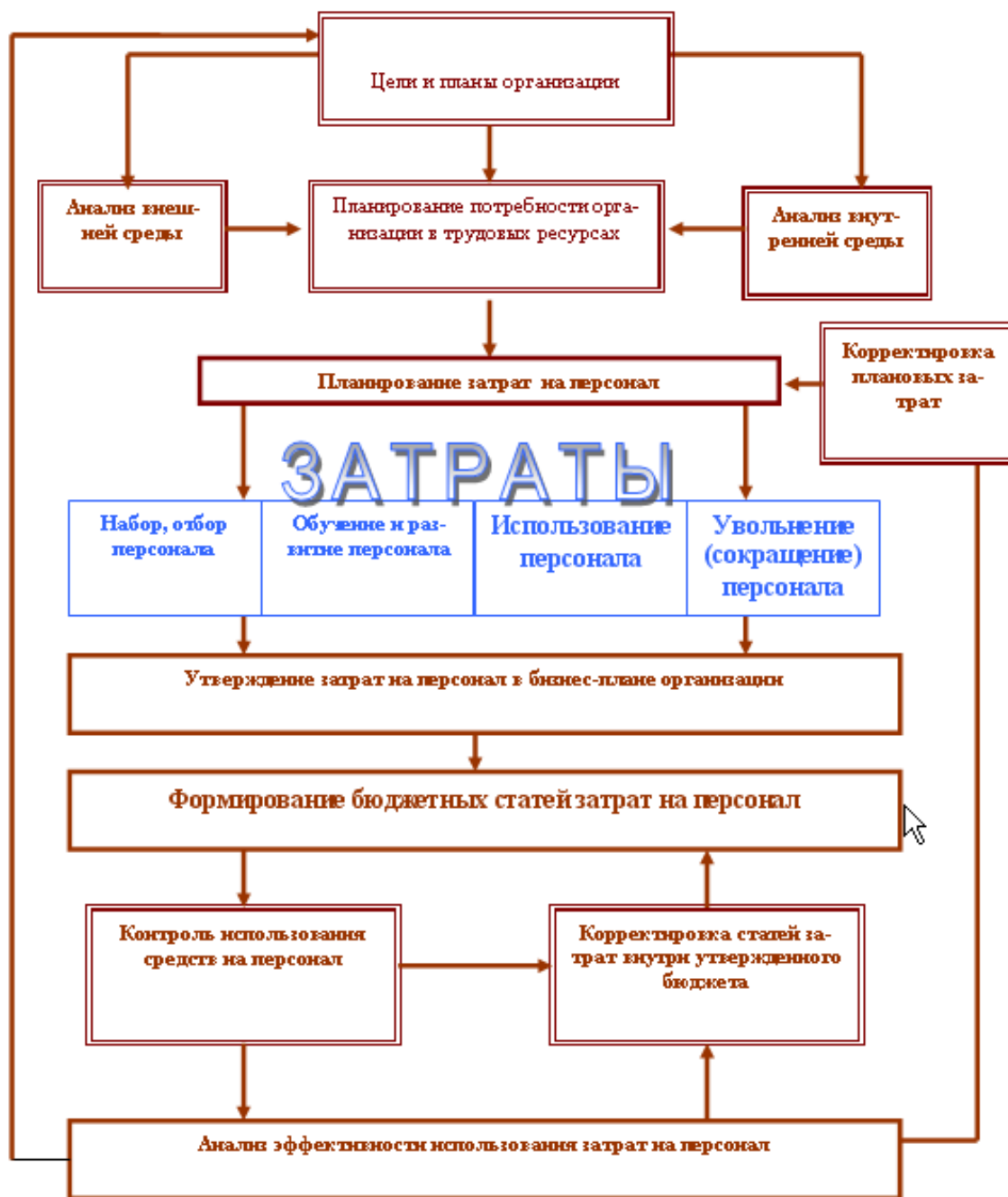


Рис. 3. Информационно-аналитическая система управления персоналом на основе контроллинга

Важно указать на два принципиально различных подхода к формированию и использованию кадрового потенциала:

1) прием рабочих и специалистов осуществляется на позиции начального уровня. В дальнейшем, перспективные работники включаются в программы обучения, повышения квалификации и, соответственно, заполняют позиции штатного расписания более высокого уровня.

ПОЛЗУНОВСКИЙ ВЕСТНИК №2 2005

2) осуществляется прием высококвалифицированных работников, отвечающих требованиям внутрикорпоративных стандартов.

В зависимости от того, в какой мере осуществляются два эти подхода и будут планироваться статьи затрат: по первому подходу, в большей степени будут планироваться затраты на обучение и развитие персонала; по второму – увеличатся затраты на набор и отбор персонала, а также на другие

расходы, которые могут возникнуть при включении в трудовой договор высококвалифицированного сотрудника особых условий: например, оплаты за жилье, дополнительное медицинское обслуживание и т.п.

Целью процесса планирования и оптимизации трудовых ресурсов – является своевременное обеспечение предприятия необходимой рабочей силой в нужное время при минимизации издержек.

Основная ответственность за планирование будущей потребности Общества в персонале лежит на Управлении трудовых ресурсов ОАО «Алтайэнерго» и кадровых подразделениях филиалов и дочерних обществ.

Линейные руководители структурных подразделений отвечают за своевременное предоставление перспективных планов развития подразделений, производственных программ, необходимой достаточно детальной производственной и технической информации, и соответственно определяют в целом будущую потребность в работниках для реализации этих планов и программ.

Линейные руководители структурных подразделений и руководители кадровых служб всех уровней несут персональную ответственность за организацию систематической работы и совместных действий по планированию трудовых ресурсов.

Формирование бюджетного плана по статьям центра финансовой ответственности управления трудовых ресурсов (ЦФО УТР) осуществляется ежеквартально на основе утвержденных планов затрат ОАО «Алтайэнерго». Заявка на включение расходов в бюджет подается в Финансовое управление в виде сформированного отчета в программном модуле «Казна: Заявки на бюджет» для составления общего объема планируемых затрат по системе в целом.

В Обществе создан классификатор статей затрат, в соответствии с которым формируется бюджет в целом. Служба персонала, участвуя в составлении и корректировке классификатора, вносила изменения в поэтапную разбивку для более точного и полного формирования бюджета.

Так, статья «Охрана труда» содержится в нескольких разделах классификатора: в расходной части, в оплате услуг, в «основных средствах».

Это связано с тем, что по трудовому законодательству работодатель обязан не только обеспечить безопасные условия труда, но и осуществлять лечебно-профилактическое обслуживание работников.

По статьям «Оплаты труда» расчет планируемого бюджета на месяц осуществляется на основе утвержденного внутреннего плана ФОТ, а также на основе подаваемых филиалами данных по следующим статьям бюджета: алименты; исполнительные листы; другие удержания.

Эти затраты планируются по фактическим выплатам в предыдущие периоды, поэтому в бюджетный план принимаются в заявляемом объеме.

Статья «Профсоюзные взносы» заявляется в бюджет расходов на основании данных АКОО Всероссийский «Электропрофсоюз». Размер профсоюзных взносов определяется на основании текущих выплат, а также образовавшейся задолженности в предыдущие периоды.

Статья «Подходный налог» закладывается в бюджет в размере 12% от фонда заработной платы филиалов, т.к. применение ставки 13% не предусматривает установленных Налоговым Кодексом РФ льгот по оплате данного налога.

В зависимости от проводимой социальной политики в Обществе, статьи классификатора могут ежегодно меняться. Так, например, в 2004г. работникам Общества была введена дополнительная льгота – компенсация удорожания электроэнергии в виде ежемесячной фиксированной суммы. И, соответственно, в классификатор введена новая статья: «Компенсационные выплаты за электроэнергию», которая вносится в бюджет в объеме сумм, утвержденных в бизнес-плане Общества.

Планирование бюджета по статьям, относящимся к эксплуатационным затратам осуществляется в соответствии с утвержденными суммами в бизнес-плане (по основному виду деятельности). К таким статьям относятся следующие затраты на персонал:

- консультационные услуги по кадровой политике;
- услуги по охране труда (проведение медосмотра и медобслуживание, вакцинация персонала, профосмотр, аттестация рабочих мест)
- командировочные расходы на производственные нужды и подготовку кадров;
- специальное питание работников;
- подписка на периодические издания на бумажном носителе;
- техническая и специальная литература;
- подготовка кадров;
- расходы по охране труда (приобретение плакатов и знаков безопасности, медика-

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЦЕНТРА ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

ментов).

При формировании бюджета плановые затраты по данным статьям увеличены на сумму НДС (18% или 10%), т.к. фактическая оплата производится с учетом налога.

Статьи, источником финансирования которых является прибыль, а именно:

- услуги социальной сферы;
- обучение кадров (оплата за обучение студентов, согласно заключенным договорам, выплата стипендии);
- подарки работникам АО-энерго;
- расходы на благотворительность (компенсация за удорожание тепло- и электро-энергии пенсионерам и инвалидам труда, выплаты пенсионерам и ветеранам);
- выплаты социального характера (материальная помощь работникам АО-энерго, единовременные выплаты при выходе на пенсию);
- ссуды работникам;
- квотирование рабочих мест и т.д.

включаются в бюджет в соответствии с утвержденным планом формирования прибыли ОАО «Алтайэнерго».

Составленный таким образом квартальный бюджет расходов на персонал включает более 40 статей, являющихся частью различных разделов бюджета Общества (расходы на инвестиционную деятельность, услуги производственного и непроизводственного характера и т.д.).

Необходимо отметить, что непосредственно процесс утверждения бюджета не представляет сложности, если финансовое состояние предприятия стабильно. Это связано с тем, что бюджет формируется на основании утвержденных планов. Однако, если существуют сложности с достижением плановых показателей доходной части бюджета, то возможна ситуация секвестирования запланированных статей бюджета. И в этой ситуации службе персонала необходимо, проанализировав свой бюджет, представить финансовой службе точное обоснование необходимости полной оплаты по тем статьям, недофинансирование которых может привести к серьезным последствиям в виде социальных взрывов, судебных разбирательств и т.п. Таким образом, и на этапе утверждения бюджета активное участие службы персонала – это одно из средств обеспечения стабильной работы предприятия.

Одним из методов контроля за выполнением плановых показателей подотчетной статьи ЦФО является оформление заявок на осуществления платежа, т.к. в оплату заявка

поступает только после согласования и регистрации её ЦФО - куратором.

Структурные подразделения, имеющие свой текущий счет, получают право расходования средств в объеме утвержденного бюджета на месяц. Такие подразделения осуществляют свои платежи на основе перечисленных средств на их текущие счета, либо на правленных разрешений на расходование самостоятельно полученных средств от потребителей. По данным подразделениям фактическое исполнение бюджета можно проконтролировать в программном модуле «Казна: Руководитель» на основе отображенных в нём данных.

Так как в данном случае центр финансовой ответственности не может проконтролировать исполнение бюджета непосредственно на этапах осуществления платежей, то в случае перерасхода текущего бюджета производится корректировка плановых затрат в бюджете будущих периодов.

В каждом конкретном случае неисполнения бюджета необходимо провести анализ ситуации: что послужило причиной неисполнения: недостаток финансирования, изменение внешних или внутренних факторов производства, изменение в целом политики предприятия и т.п.

Сам по себе факт неисполнения бюджета не является отрицательным. Он может говорить о выполнении плановых заданий «меньшей ценой», следовательно, об экономии издержек на персонал. А если учесть, что в целом доля расходов на персонал в общей себестоимости продукции и услуг достаточно велика (от 3% в машиностроении до 30% в сфере услуг), то понятно, что такая экономия очень выгодна для предприятия.

Существенное преимущество работы центра финансовой ответственности заключается также и в том, что служба персонала может распоряжаться утвержденными средствами внутри своего бюджета, перераспределяя их в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды. Такая возможность перераспределения средств особенно актуальна при секвестировании бюджета, так как в перечень секвеструемых статей часто попадают статьи, предусматривающие обязательные расходы, защищенные трудовым законодательством. Затраты по таким статьям подлежат обязательному финансированию. Поэтому при оформлении заявок на осуществления платежа по этим статьям производится перераспределение доведенных в утвержденном бюджете средств с других статей в

рамках общего бюджета по ЦФО.

Как показал анализ, ведение бюджетного контроля позволило также оптимизировать затраты на оплату труда путем полного анализа обоснованности дополнительных затрат по этой статье. Например, до введения контроля ЦФО структурные подразделения могли превышать плановые расходы на оплату труда, путем оформления заявок непосредственно через финансовые службы, объясняя это отпусками (предоставление отпусков не в соответствии с графиками) и др. причинами. После введения контроля подобные отклонения стали невозможны, так как формирование планового бюджета по статьям оплаты труда осуществляется на основе утвержденного плана ФЗП с учетом корректировки на сумму переходящих отпусков, выплат связанных с увольнением работников и осуществлением окончательного расчета.

В своей работе компания использует как предложенные РАО «ЕЭС России» форматы, так и собственные, разработанные в целях оптимизации процессов планирования и анализа затрат. В целях упорядочивания работ по ведению документации и своевременного предоставления отчетности в РАО «ЕЭС России» в управлении трудовых ресурсов (УТР) разработан Реестр обязательств, в который вошли все виды планов и отчетов:

Исходящие - предоставляемые в РАО «ЕЭС России», в другие службы аппарата управления, в органы государственной статистики, в муниципальные органы власти,

Входящие - все виды планов и отчетов, которые предоставляют структурные подразделения Общества, в том числе другие службы аппарата управления.

Руководитель службы персонала имеет возможность контролировать работу сотрудников в части своевременности предоставления информации и качества этой информации благодаря реестру обязательств. В реестре «код строки», например, код 01Г0104 – содержит полную информацию о документе. Его первая часть – 01 – означает, что данная запись представляет собой информацию о численности. Буква Г означает, что эти сведения предоставляются ежегодно. Цифры 01 – код поставителя информации, в данном случае это электростанции-филиалы. И последние цифры 04 указывают на получателя информации, в примере это - Департамент управления персоналом РАО «ЕЭС России». В последующих столбцах реестра указывается наименование документа, сроки сбора данных, цель использования данной инфор-

мации и т.д.

Созданная инструкция по применению данного реестра обязательств позволяет без проблем получать необходимую информацию об отчетности даже тем сотрудникам, которые не в полной мере владеют работой с программой Excel. Причем, инструкция пошагово направляет действия пользователем.

Для эффективного планирования и анализа использования трудовых ресурсов был создан программный комплекс «П-4», позволяющий анализировать затраты на персонал как в разрезе структурных подразделений, так и во времени. Базу данных формируют специалисты филиалов, заполняя ежемесячно необходимые таблицы данной программы. Ежемесячные и ежеквартальные отчеты зафиксированы в Реестре обязательств управления трудовых ресурсов. Форматы этих отчетов вошли в Альбом отчетности, направленный в структурные подразделения Общества. Специалисты управления трудовых ресурсов получают сведения для корректировки планов затрат на персонал и анализа использования этих затрат в форматах, определенных данным реестром и Альбомом отчетных форм.

Анализ численности, фонда заработной платы, выплат социального характера включает сравнение плановых и фактических показателей по средней численности, ФЗП, выплатам социального характера, средней заработной плате и среднему доходу. Автоматически рассчитываются проценты выполнения данных показателей по промышленному, непромышленному персоналу, персоналу, выполнявшему работы хозяйственным способом и работникам ОКСов. Все показатели по промышленно-производственному персоналу также разделены на категории (руководители, специалисты, служащие, рабочие).

Анализ показывает рост затрат ОАО «Алтайэнерго» на одного человека при фактическом общем снижении затрат на персонал. Данная тенденция является позитивным фактом, так как обусловлена оптимизацией численности персонала, увеличением социального пакета для каждого работника, и повышением заработной платы работников. Все это служит конкурентным преимуществом ОАО «Алтайэнерго» на рынке труда, а значит, позволяет решить одну из важных задач – обеспечение Общества высококвалифицированными кадрами.

Работа управления трудовых ресурсов как центра финансовой ответственности позволила значительно снизить затраты по ря-

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЦЕНТРА ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «АЛТАЙЭНЕРГО»

ду статей, что связано с организацией эффективного контроля обоснованности производимых затрат. Например, работа центра финансовой ответственности позволила значительно оптимизировать командировочные расходы путем введения регламентов на проезд к месту командировки, установления границ по оплате за проживание, более тщательного анализа обоснованности поездок и т.п.

В связи с тем, что плановый объем средств на выплату заработной платы строго регламентирован, фактическая оплата с III квартала 2004 г. стала осуществляться на основе поданных филиалами заявок в УТР, которые в свою очередь контролируются на соответствие плановым показателям. В случае необоснованного превышения плана заявленная сумма корректируется в сторону уменьшения.

Данный контроль позволяет осуществлять более правильное исполнение бюджета по итогам определенного периода, в рамках утвержденного объема расходов, а также добиться экономии для погашения перерасхода. Как, например, во втором квартале 2004 г. был допущен перерасход, так как выплата заработной платы производилась Казначейством на основе поданных филиалами данных без сопоставления с плановыми затратами.

При анализе затрат на персонал важно сравнить не только фактические затраты по отношению к плановым, но и динамику изменения каждой статьи. Так, негативной тенденцией является увеличение фонда заработной платы на фоне стабильного или сни-

жающегося уровня производственных показателей.

При этом удобно для анализа использовать не прямые расходы, а показатели издержек на персонал:

- доля издержек на персонал в объеме себестоимости,
- среднемесячные издержки на одного работника,
- доля расходов на оплату труда в полной себестоимости,
- расходы на обучение на одного работника
- объем прибыли до уплаты налогов на один рубль заработной платы
- и т.п.

Использование показателей позволяет оценить эффективность использования персонала в достижении целей организации, понять взаимосвязь отдельных процессов и определить закономерности в развитии предприятия в целом.

Литература

1. Бушмин И.А. Проектирование системы управления персоналом на основе принципов реинжинеринга / Пятая краевая конференция по математике: Материалы конференции. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2002. - С.30-31
2. Экономика и энергетика Алтайского края. Тенденции и перспективы развития / Троцкий А.Я., Сазонов А.Т., Бушмин И.А. и др. Научные редакторы: Шабалин С.А., Логинов А.Н., Троцкий А.Я. – Барнаул: Аз Бука, 2004. – 586с.
3. Проценко О.Д. Контроллинг как образ мышления современных менеджеров// Российское предпринимательство- 2001- №1.- С.86-87.