

# Защита HR-бюджета: технология обоснования

Журнал: Справочник по управлению персоналом

Год: 2012

Номер: №10

Автор: Денисова Ариадна

Тема: Бюджетирование и планирование

Рубрика: Тема: Опыт

*При защите бюджета решающее значение имеют его обоснование и презентация перед топ-менеджерами компании и бюджетным комитетом. Рассмотрим наиболее эффективный способ решения этой задачи.*

Искусство эффективного обоснования и презентации HR-

бюджета заключается в умении «разложить по полочкам» статьи затрат и причины, повлиявшие на их изменение. Это удастся осуществить, прежде всего, путем факторного анализа статей бюджета, позволяющего выявить причины, повлиявшие на изменение суммы затрат в плановом периоде по сравнению с фактическими затратами предыдущего года. В результате такого анализа руководство получает картину

изменения затрат в динамике, что создает возможность более детального рассмотрения расходов на персонал и принятия объективного решения по утверждению бюджета.

Основные факторы, влияющие на сумму расходов на персонал: изменение численности и изменение стоимости ресурсов (рис. 1).

Рис. 1. Факторы, влияющие на статьи затрат HR-бюджета



Каждый из этих факторов, в свою очередь, зависит от целого ряда параметров.

Рассмотрим причины изменения указанных факторов и методику обоснования каждой статьи HR-бюджета.

## Анализ изменения затрат

**Фонд оплаты труда персонала.** ФОТ является одной из самых важных статей, включающих базовую заработную плату, доплаты, надбавки и компенсации,

премии сотрудников. Поскольку премия также зависит от уровня достигнутых показателей, целесообразно анализировать премиальный фонд отдельно от других составляющих ФОТ. Технология факторного анализа ФОТ без премиальных выплат приведена в табл. 1. Отметим, что в таблице указан неполный список факторов. Например, если в компании практикуется индивидуальное повышение заработной платы, то при анализе необходимо учитывать дополнительный фактор -

индивидуальное повышение заработной платы.

**Премиальный фонд.** Факторы и методика расчета их влияния при анализе премиального фонда аналогичны представленным в табл. 1. Однако в этом случае при анализе необходимо использовать дополнительный фактор - уровень достижения целевого показателя. Дело в том, что премия, как правило, планируется исходя из планового или максимального уровня достижения целевого показателя. По факту

**Таблица 1 Факторный анализ изменения ФОТ (без учета премии)**

Фактор	Описание	Источник данных	Методика обоснования	Пример
Инфляция	Увеличение заработной платы на уровень инфляции (индексация) или аналогичные индексы (прожиточного минимума, т.д.)	Размер индексации закладывается в коллективных договорах, либо утверждается руководством компании	1) Объяснить выбор индекса: а) индекс инфляции – понятен, подходит для всех групп персонала, закрепен в локально-нормативных актах, б) индекс изменения прожиточного минимума и т.п. – позволяет учесть реальные, а не номинальные изменения в прожиточном минимуме, но ведет к большему расходу бюджета, чем инфляционное повышение 2) Рассчитать разницу между ФОТ бюджета и фактическим ФОТ прошлого года, обусловленную индексацией.	На 2012г индексация запланирована в размере 7% (год к году). ФОТ 2011г равен 100 млн руб. Влияние фактора составит: $100 \text{ млн руб} * 7\% = 7 \text{ млн руб}$
Изменение рыночных ставок	Процент изменения заработной платы в связи с изменением рыночных ставок (структурное)	Определяется на основе анализа рынка заработной платы.	1) Провести анализ уровня заработной платы в компании в сравнении с обзорами заработной платы и презентовать результаты 2) Определить средний % увеличения заработной платы по компании 3) Рассчитать разницу между ФОТ бюджета и фактическим ФОТ прошлого года, обусловленную тенденциями рынка труда	Планируемое увеличение заработной платы в среднем по компании составит +15% (год к году). ФОТ 2011г равен 100 млн руб. Влияние фактора составит: $100 \text{ млн руб} * 15\% = 15 \text{ млн руб}$
Курсовая разница	Изменение уровня заработной платы отдельных сотрудников, обусловленное привязкой их заработной платы к иностранной валюте. Например, сотрудников работающих за рубежом.	Определяется на основе данных по курсам валют Центральных банков, либо других источников (прогнозов аудиторских фирм, аналитических агентств и т.д.). Как правило, в целях составления бюджета данные о последних предоставляются финансовыми или аналитическими службами самой компании.	1) Объяснить выбор источника информации о курсах валют. 2) Рассчитать разницу между ФОТ бюджета и фактическим ФОТ прошлого года, обусловленную курсовой разницей.	5 сотрудников компании с общим ФОТ за 2011г в сумме 0,3 млн у.е. работают в филиале за рубежом в одной из стран СНГ. Средний годовой курс в прошлом году составил 4 руб/у.е. Прогнозный курс на 2012г соответствует 6 руб/у.е. Влияние фактора составит: $0,3 \text{ млн у.е} * (6-4) \text{ руб/у.е.} = 0,6 \text{ млн руб}$
Планируемое изменение структуры организации	Изменение ФОТ, вызванное вводом новых либо сокращением имеющихся должностей.	Планируемая штатная расстановка или план по численности.	1) Представить план по изменению организационной структуры 2) Рассчитать разницу между ФОТ бюджета и фактическим ФОТ прошлого года, обусловленную организационными изменениями.	В 2012г планируется ввести новое подразделение – отдел логистики с общим ФОТ 6 млн руб. При этом сокращаются 2 должности с общим ФОТ за 2011 год равным 2,4 млн руб. Влияние фактора составит: $+6 \text{ млн руб} - 2,4 \text{ млн руб} = 3,6 \text{ млн руб}$
Текущая текучесть персонала	Изменение ФОТ вследствие движения штатного состава в течение прошлого и планового года. Происходит в связи с тем, что в течение года ряд имеющихся должностей могут оставаться вакантными, и образуется экономия ФОТ.	Статистическая информация по движению персонала. Как правило, отчет о движении кадров выгружается из информационной системы по управлению персоналом.	1) Рассчитать разницу между ФОТ бюджета и фактическим ФОТ прошлого года, обусловленную текучестью персонала. Расчет проще всего произвести путем вычисления разницы между ФОТ бюджета и суммами изменения ФОТ по остальным факторам. 2) Представить в виде комментария данные о текучести персонала за прошлый год и прогноз текучести на плановый период, а также объяснить причины, вызывающие текучесть кадров.	ФОТ 2011г всей компании равен 100 млн руб. Бюджет ФОТ 2012г составляет 132 млн руб. Влияние фактора составит: $132 - 100 - 3,6 - 0,6 - 15 - 7 = 5,8 \text{ млн руб}$

уровень достижения может отличаться от запланированного. В связи с этим необходимо рассчи-

тать процентные доли, которые фактический, а также плановый фонды премирования составят от

величины фактического ФОТ без премиальных в периоде, предшествующем плановому (факти-

ческом периоде). Разница будет отражать влияние данного фактора.

### Пример

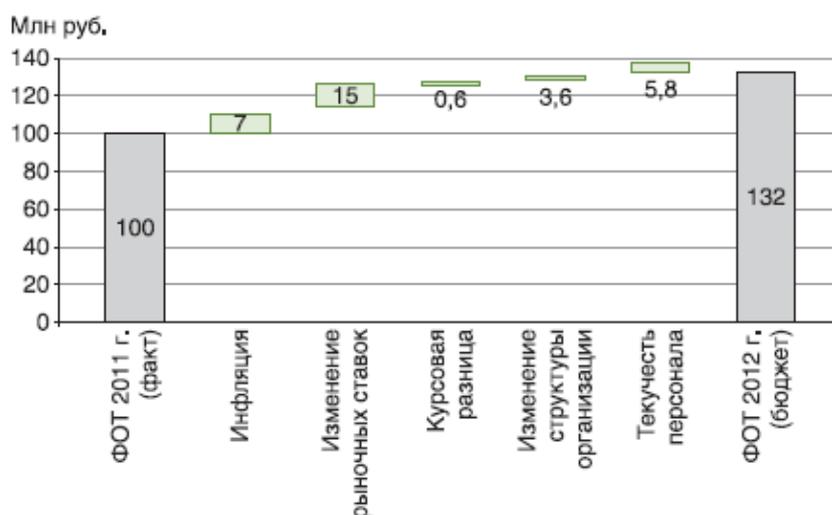
**В 2011 г. ФОТ без премии составил 100 млн руб., при этом доля премии по факту - 30%, доля планового премиального фонда от величины фактического ФОТ - 50%. Разница в 20% от величины ФОТ в 2011 г., или 20 млн руб., объ-**

**ясняется изменением величины премиального фонда в связи с различным уровнем достижения целевых показателей.**

Результаты факторного анализа лучше всего представить в виде «диаграммы водопада» (рис. 2), позволяющей отразить влияние каждого из факторов и сократить затраты времени руководителей на прочтение бюджета. «Диаграмма водопада» выстраивается

в программе Excel на основе гистограммы с накоплением. Первый и последний ее столбцы отражают, соответственно, фактические затраты по статье за предыдущий год и планируемые в бюджете расходы. Столбцы между ними показывают характер и величину изменения суммы затрат под влиянием каждого из факторов.

Рис. 2. Результаты факторного анализа ФОТ без учета премии



**Льготы.** Данная статья HR-бюджета схожа с расходами на ФОТ. Единственное отличие заключается, пожалуй, в том, что фактор инфляции влияет на изменение суммы льгот не напрямую, а косвенно - через динамику рыночных ставок. Провайдеры льгот изменяют стоимость предоставляемых услуг с учетом инфляционной составляющей. Таким образом, технология факторного анализа льгот практически аналогична технологии анализа ФОТ персонала, разве что подразумевает наличие всего четырех факторов: курсовой разницы (если стоимость льгот привязана к курсу иностранной валюты, либо льгота предоставляется за рубежом); изменения рыночных ставок, то есть стоимости предоставления услуг; изменения структуры организации (что приводит к изменению количества сотрудников, имеющих льготы); текущих персона-

ла (что отражается на расходовании бюджета льгот).

**Расходы на подбор персонала.** Расходы по этой статье зависят от того, каким образом в компании осуществляется подбор персонала: собственными силами или через кадровые агентства. В первом случае основные затраты приходятся на оплату размещения объявлений о вакансиях в СМИ и использование электронных ресурсов по подбору сотрудников, во втором случае - на оплату услуг кадровых агентств. В связи с этим основными факторами, влияющими на затраты, будут рыночные расценки за услуги и курсовая разница при пользовании услугами иностранных компаний-провайдеров, а также количество вакансий, открываемых в новом году, как показано в табл. 2.

Следует отметить, что на стоимость закрытия вакансии значительное влияние также оказывает категория подбираемого персонала, поскольку затраты на подбор кандидатов на руководящие должности превышают расходы на подбор персонала других категорий. Это может привести к тому, что меньшее количество вакансий в новом году обойдется компании дороже, чем большее количество закрытых вакансий по факту прошлого года. В таком случае целесообразно наглядно представить структуру затрат по закрываемым вакансиям (рис. 3).

Это можно сделать с помощью комбинированного графика «круговая диаграмма + радар» в программе Excel. Площадь отдельных частей круга показывает сумму затрат на закрытие вакансий по каждой категории персонала: руководителей

Таблица 2 Факторный анализ изменения расходов на подбор персонала

Фактор	Описание	Источник данных	Методика обоснования	Пример
Изменение рыночных ставок	Изменение расценок на оказание услуг компаний-провайдеров (кадровых агентств, электронных ресурсов, печатных СМИ и т.д.)	Определяется на основе прогнозных цен на услуги компаний-провайдеров.	1) Определить стоимость подбора по вакансиям заложенным в бюджете в ценах планового года. 2) Рассчитать стоимость подбора по вакансиям заложенным в бюджете в ценах прошлого периода (фактического) 3) Вычислить разницу между стоимостью подбора в ценах планового и фактического периодов.	Расходы на подбор в бюджете 2012г равны 1 млн руб. Расходы на подбор кандидатов по тем же вакансиям, но в ценах прошлого года составят 0,8 млн руб. Влияние фактора составит: $1 \text{ млн руб} - 0,8 \text{ млн руб} = 0,2 \text{ млн руб}$
Курсовая разница	Изменение расценок на оказание услуг, обусловленное изменением курса валюты, в которой производятся расчеты по договору. Например, компания подбирает сотрудников для работы в филиале за рубежом.	Определяется на основе данных по курсам валют Центральных банков, либо других источников (прогнозов аудиторских фирм, аналитических агентств и т.д.). Как правило, в целях составления бюджета, данные о курсах предоставляются финансовыми или аналитическими службами самой компании.	1) Объяснить выбор источника информации о курсах валют. 2) Рассчитать разницу между расходами на подбор в бюджете и фактическими расходами на подбор прошлого года, обусловленную курсовой разницей.	В филиале за рубежом в одной из стран СНГ освободилась должность менеджера. Средний годовой курс в прошлом году составил 4 руб/у.е. Прогнозный курс на 2012г соответствует 6 руб/у.е. Стоимость услуг кадрового агентства равна 10 000 у.е. Влияние фактора составит: $10\,000 \text{ у.е.} * (6-4) \text{ руб/у.е.} = 20\,000 \text{ руб}$
Планируемое изменение структуры организации (Количество и структура планируемых вакансий)	Число и состав вакансий, по которым планируется осуществить подбор.	Определяется исходя из планируемых организационных изменений и имеющегося количества открытых вакансий.	1) Представить план по изменению организационной структуры и штатную расстановку на конец года предшествующего плановому. 2) Определить средние затраты на закрытие вакансии в плановом и фактическом периодах 3) Вычислить разницу между стоимостью подбора по вакансиям в плановом и фактическом периодах в фактических ценах периода предшествующего плановому	В 2011г были закрыты 50 вакансий, расходы на подбор персонала составили в сумме 0,7 млн руб. Средние затраты на закрытие вакансии составили 0,014 млн руб. В 2012г планируется осуществить подбор на 60 вакансий. Влияние фактора составит: $(60-50) * 0,014 \text{ тыс руб} = 0,14 \text{ млн руб}$

Рис. 3. Затраты на подбор персонала в разрезе отдельных категорий сотрудников



высшего звена, среднего менеджмента, специалистов, служащих, рабочих. Высота каждой части отражает количество вакансий или долю вакансий по каждой категории относительно общего числа открытых позиций.

**Расходы на обучение персонала.** Расходы по этой статье, как и затраты на подбор сотрудников, зависят от того, в какой форме проводится обучение персонала: внутренними силами компании или с помощью внешних провайдеров.

Внутреннее обучение предполагает вложение средств в покупку или аренду оборудования, материалов, помещения для тренинга, а также командировочные расходы сотрудников. Эти затраты, как правило, относятся к локальному бюджету на персонал, отражающему затраты самого HR-подразделения, а также к бюджетам тех подразделений, сотрудники которых будут командированы на обучение. Да-

лее такие затраты консолидируются в составе административно-хозяйственных расходов и расходов на командировки и относятся к компетенции соответствующих подразделений компании, хотя в виде исключения могут остаться в зоне ответственности HR-подразделения (в случае, если необходим более жесткий контроль над расходованием средств).

Внешнее обучение предполагает привлечение сторонних провайдеров обучающих мероприятий и сопровождается затратами на оплату их услуг и командировочные расходы для работников, которым необходимо добраться к месту обучения из других регионов.

Следует также обратить внимание на единицу планирования, которую предпочтительно использовать при бюджетировании расходов на обучение, - количество часов обучения. Если в качестве единицы планирования

использовать число обучаемых сотрудников или количество программ обучения, то полностью проанализировать эту статью затрат будет невозможно, так как один сотрудник может участвовать в долгосрочной программе обучения, и это обойдется компании дороже, чем участие нескольких сотрудников в ряде краткосрочных обучающих мероприятий.

Соответственно, основными факторами, влияющими на сумму планируемых затрат, будут рыночные расценки на обучающие мероприятия, покупку или аренду помещений, материалов и оборудования, стоимость билетов и проживания в гостинице, курсовая разница, а также количество часов обучения, как показано в табл. 3. Причем рыночные расценки на обучение также лучше рассчитывать исходя из стоимости одного часа занятий.

**Таблица 3 Факторный анализ изменения расходов на обучение персонала**

Фактор	Описание	Источник данных	Методика обоснования	Пример
Изменение рыночных ставок	Изменение расценок на оказание услуг компаний-провайдеров (тренинговых компаний, тренеров и т.д.), а также на покупку или аренду помещений, материалов и оборудования, стоимость билетов и проживания в гостинице.	Определяется на основе прогнозных цен на услуги компаний-провайдеров и материалы, оборудование и проч.	1) Определить стоимость услуг по количеству часов обучения заложенных в бюджете в ценах планового года. 2) Рассчитать стоимость услуг по количеству часов обучения заложенных в бюджете в ценах прошлого периода (фактического) 3) Вычислить разницу между стоимостью обучения в ценах планового и фактического периодов.	Расходы на обучение в бюджете 2012г равны 5 млн руб. Расходы на такое же количество часов обучения, но в ценах прошлого года составят 4 млн руб. Влияние фактора составит: 5 млн руб-4 млн руб=1 млн руб
Курсовая разница	Изменение расценок на оказание услуг, обусловленное изменением курса валюты, в которой производятся расчеты по договору. Например, компания подбирает сотрудников для работы в филиале за рубежом.	Курсовая разница определяется на основе данных по курсам валют Центральных банков, либо других источников (прогнозов аудиторских фирм, аналитических агентств и т.д.). Как правило, в целях составления бюджета данные о последних предоставляются финансовыми или аналитическими службами самой компании.	1) Объяснить выбор источника информации о курсах валют. 2) Рассчитать разницу между расходами на обучение в бюджете и фактическими расходами на обучение прошлого года, обусловленную курсовой разницей.	В филиале за рубежом в одной из стран СНГ планируется провести тренинг по коммуникации. Средний годовой курс в прошлом году составил 4 руб/у.е. Прогнозный курс на 2012г соответствует 6 руб/у.е. Стоимость услуг тренинговой компании равна 5 000 у.е. Влияние фактора составит: 5 000 у.е*(6-4) руб/у.е.=10 000 руб
Количество планируемых часов обучения	Количество часов обучения, запланированных в бюджете.	Определяется на основе анализа потребностей в обучении.	1) Представить результаты анализа потребностей в обучении сотрудников в виде	В 2011г было проведено 300 часов обучающих мероприятий, расходы на проведение

			<p>списка необходимых обучающих мероприятий для каждого работника с указанием длительности программ обучения в часах.</p> <p>2) Определить средние затраты на 1 час обучения в плановом и фактическом периодах</p> <p>3) Вычислить разницу между стоимостью обучения по количеству часов в плановом и фактическом периодах в фактических ценах периода предшествующего плановому.</p>	<p>обучения составили в сумме 3 млн руб. В 2012г планируется 500 часов обучения с затратами в сумме 6 млн руб.</p> <p>Средние затраты на 1 час в 2011г составили 10 тыс руб. Средние затраты на 1 час обучения в 2012г составят 12 тыс руб.</p> <p>Влияние фактора составит:  <math>(500-300)*10</math> тыс руб=2 млн руб</p>
--	--	--	---	---

### Визуализация результатов

В итоге все суммы, отражающие изменение расходов на персонал под влиянием тех или иных факторов, могут быть сведены в единую диаграмму, отображающую причины изменения всей суммы расходов на персонал в бюджете по сравнению с затратами фактического периода. При этом суммарную разницу по аналогичным факторам анализа

(изменению рыночных ставок, курсовой разнице, планируемому изменению структуры организации) можно сгруппировать в единые столбцы (рис. 4).

Представленная методика факторного анализа и средства визуализации его результатов позволяют выйти на качественно новый уровень управления HR-бюджетом, когда служба персо-

нала не только просит руководство вложить деньги в развитие и поддержку персонала, но и наглядно показывает, почему требуется та или иная сумма и куда она будет потрачена с пользой для компании и ее сотрудников.

Рис. 4. Диаграмма результатов итогового факторного анализа расходов на персонал

