

Скоро снова рассчитывать расходы на ФОТ. Как ничего не забыть. Вспомните методику и нюансы



Юлия Жижерина, Директор по персоналу компании «Управление строительством 620»

Так сложилось, что в химико-производственном холдинге бюджетированием занималась исключительно финансовая служба. Считалось, что это сугубо ее прерогатива. Но часто получалось, что для HR-службы финансисты забывали предусмотреть важные затраты. Например, открылся новый филиал, нужно срочно подбирать персонал для него, а денег даже на то, чтобы разместить объявления о вакансиях на рабочих сайтах и в местных СМИ, нет. Это раздражало Директора по персоналу.

Он вынужден был ходить к генеральному директору с протянутой рукой и буквально выпрашивать деньги для работы. Выглядело это так, будто глава службы персонала просит о чем-то сугубо личном и выторговывает для себя премию. Кроме того, это подчеркивало несамостоятельность HR-директора. Получается, он не может распорядиться даже несущественными суммами в производственных целях. Однажды он прямо сказал об этом руководителю компании. Тот, не мешкая, сразу ответил: «Бери тогда бюджет по персоналу на себя. Вместе с подчиненными разрабатывай и рассчитывай!»

Это предложение не испугало Директора по персоналу. Он согласился. Первое, что требовалось рассчитать, был фонд оплаты труда компании. Глава службы персонала поручил подчиненным приступить к расчетам, объяснил, какие данные необходимы и где их взять. Но в дальнейшем понял, что менеджерам по персоналу не хватает знаний, чтобы справляться с этой работой. Например, они стали зачем-то отдельно рассчитывать расходы на выплату отпускных и отдельной графой их показывать. HR-директор объяснил, что это делать нельзя, так как расходы на отпускные сотрудникам уже входят в зарплату. Она рассчитывается на год. Были проблемы и с расчетом размеров страховых взносов. Всему этому предстоит обучать подчиненных.

Но даже если знать тонкости и нюансы налогообложения, есть еще много мелких нюансов, с которыми сталкиваешься, когда делаешь расчет расходов на ФОТ. И даже опытные HR-директора, не раз составлявшие HR-бюджеты, забывают о важных вещах. Никогда нелишне вспомнить о них.



Алла БЕДНЕНКО, Директор по персоналу компании «ЭКНИКА»

Планируя ФОТ, мы пересматриваем зарплаты с учетом результатов оценки, среднемесячного дохода и обзоров рынка труда

В штатном расписании мы проставляем каждому сотруднику результаты его оценки за текущий год, среднемесячный совокупный доход за прошлый год. Также проставляем данные о зарплатах аналогичных специалистов на рынке труда, которые берем из специализированных обзоров. Вооружившись этой информацией, мы встречаемся с руководителями департаментов и обсуждаем, пересматривать ли зарплату конкретным сотрудникам. Рассчитывая расходы на ФОТ, важно учитывать, что заработные платы могут меняться у сотрудников в разное время, а не в один месяц. Если этому не

уделять внимания, расчет будет некорректным. Когда появляется новая должность, уровень вознаграждения по ней (постоянную и переменную части) мы определяем по данным рынка труда.

Подготовьтесь к составлению бюджета. Запросите данные в производственном и финансовом отделах

У производственного отдела попросите план на следующий год. В таком документе обычно указывается, сколько и какой продукции планируется произвести, как будет вестись учет и сбыт этой продукции. Изучив этот план, Вы поймете, потребуются ли дополнительные сотрудники, будут ли создаваться новые подразделения, скажем, отдел логистики или сбыта (если таких подразделений не было, но ожидается рост спроса на продукцию и увеличение продаж). Словом, Вы узнаете, придется ли искать новых людей. А новичкам ведь надо тоже платить зарплату.

Но не полагайтесь только на собственные предположения о возможном увеличении штата. Разработайте форму «Потребности подразделения в дополнительных сотрудниках» и разошлите всем руководителям отделов, служб и дирекций. Просите заполнить форму к определенному числу, а когда это число подойдет, напоминайте всем, кто не сдал форму, сделать это. Тогда Вы получите более-менее достоверную информацию о том, сколько новых должностей надо будет вводить в штат в следующем году и какие дополнительные суммы планировать на оплату труда новичков. Кроме того, от производственного плана зависит, сколько средств планировать на выплату премий. Ведь их размер, особенно у тех, у кого зарплата сдельная и сдельно-повременная (по результатам выработки продукции), зависит именно от того, сколько продукции будет выпущено.

В финансовом отделе узнайте, каковы прогнозы по доходам на следующий год, стоит ли допускать, что зарплаты сотрудников можно будет повысить. В компании «Эконика», к примеру, финансовый отдел передает в HR-службу ориентировочные данные по размеру фонда оплаты труда на следующий год. Благодаря этому HR-служба, как сказала Директор по персоналу компании Алла БЕДНЕНКО, понимает, каким может быть рост ФОТа и насколько можно увеличивать заработные платы сотрудников.

Кроме того, уточните у финансового директора, в каком формате лучше составлять бюджет по ФОТу. Ведь финансовая служба может использовать Ваш расчет по расходам на оплату труда персонала для расчета себестоимости продукции.

Пример

По просьбе финансовой службы HR-отдел «Крахмального завода «Гулькевичский», рассчитывая ФОТ, классифицирует персонал по структурным подразделениям – основное производство и вспомогательное, коммерческие подразделения, административные отделы. Данные в бюджете на ФОТ приводятся по этим категориям. Благодаря этому, по словам Директора по персоналу завода Ирины БАРАНОВОЙ, финансовый отдел, опираясь на расчет ФОТ, может рассчитать, какова доля каждого структурного подразделения в себестоимости продукции. На основании этого делаются выводы о том, не слишком ли велика эта доля, не нужно ли оптимизировать численность какого-либо подразделения. Таким образом, расчет ФОТ, сделанный HR-службой, служит основанием для формирования других производственных показателей. А это в свою очередь так или иначе отражается на персонале (его численности, зарплате и доплатах, премиях). Получается тесная взаимосвязь.

Лучше не оперируйте таким показателем, как средняя зарплата сотрудника

Иногда для упрощения расчетов HR-директора разбивают сотрудников по категориям и для каждой категории рассчитывают показатель «средняя зарплата/выплата». Для этого выплаты, причитающиеся каждому сотруднику в месяц, суммируют, и то, что получится, делят на количество сотрудников. Так и получается средний показатель. Затем, используя его, рассчитывают и размер страховых выплат, и премии. Но такие расчеты вряд ли будут верными. Ведь у кого-то из сотрудников с определенного месяца будет превышена предельная база для исчисления страховых взносов и их ставка снизится до 10%. А у других работников эта предельная база не будет превышена за весь год. Кроме того, у определенных сотрудников в следующем году может быть повышена зарплата. Причем не у всех одновременно в начале

года, а в разные месяцы. Все эти нюансы, если использовать показатель «средняя зарплата», учесть невозможно. Поэтому лучше не используйте такой показатель.

Обзавайтесь бенчмарками и статистическими данными по своей организации за два предыдущих года

Бенчмарки – это исследования, которые проводят консалтинговые компании, крупные кадровые агентства. Очень часто в исследованиях речь идет именно об уровнях зарплат у различных специалистов в тех или иных отраслях. Такие данные по отрасли, в которой работает ваша компания, очень пригодятся Вам в ходе работы над расчетом расходов на ФОТ. Вы сможете сравнивать те показатели, которые есть в вашей компании, с теми, которые значатся в исследованиях и обзорах. Сравнение может подсказать Вам, надо ли пересматривать размер зарплат в сторону повышения или понижения, увеличивать ли премии и бонусы.

По своей компании посмотрите такие статистические данные за прошлый и позапрошлый годы: планируемые и фактические показатели по расходам на ФОТ, информацию о количестве неиспользованных отпусков на данный момент, средней зарплате, объеме выплат при увольнении, размере платы за сверхурочную работу и работу в выходные и праздничные дни. Есть еще данные, которые надо учесть: количество переходов из одного грейда в другой, случаи изменения зарплаты в рамках одного грейда.

Некоторые показатели в новый бюджет на ФОТ на следующий год рассчитать невозможно. Например, общий размер выплат материальной помощи, оплату больничных за счет средств работодателя, доплаты за совмещение профессий, оплату сотовой связи и компенсацию аренды автомобиля, дополнительных отпусков по коллективному договору. Поэтому просто возьмите статистические данные из аналитики за прошлые периоды и внесите их в расчет расходов на ФОТ, который составляете.

На подготовительный этап к составлению ФОТ планируйте две-три недели.

Пример

Перед тем, как приступить к составлению бюджета на ФОТ, HR-директор торговой компании начинал собирать обзоры рынка труда, в которых фигурировали зарплаты и премии сотрудникам в торговой сфере. Для этого он использовал три способа. Первый способ: Директор по персоналу обращался в фирмы-провайдеры, которые проводят подобные исследования и составляют обзоры – АМТ-Консалт, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, компанию CASE, Axes Management, Antal Russia, Kelly Services, Агентство Контакт, Adecco. Этим провайдерам HR просил продать ему обзоры. Иногда они выполняли просьбу.

Второй способ: глава службы персонала отслеживал, какие исследования проводили Superjob.ru, HeadHunter, и пытался отыскать их в свободном доступе бесплатно. Это часто удавалось.

И третий способ: Директор по персоналу участвовал (как представитель компании) в исследовании наряду с другими организациями: сообщал сведения о своей компании, а потом на правах участника получал обзор бесплатно. Это помогало HR-директору планировать расходы на ФОТ и заботиться о том, чтобы компания оставалась в гармонии с развитием рынка.



Ирина БАРАНОВА, Директор по персоналу «Крахмального завода «Гулькевичский»

Не забудьте учесть в составе ФОТ доплаты сотрудникам за определенные работы

Если у Вас есть сотрудники, которые работают посменно, в том числе в ночное время, прикиньте, сколько за год будет ночных смен, сверхурочных, выходов на производство в праздники. Затем рассчитайте размер доплат и включите в

ФОТ. Если производство «вредное» и это подтверждено специальной оценкой условий труда, рассчитайте доплаты за работу во вредных условиях труда. Обращайте внимание на норму рабочего времени в каждом конкретном месяце – не превышена ли она. При непрерывном производстве это существенно влияет на окладную часть. В нашей компании совокупный размер окладов, например, в январе, на 15% больше, чем в феврале, из-за новогодних праздников. Не забудьте включить в расчет ФОТ и премии к праздничным датам, а также за рационализаторские предложения, за результаты по итогам работы за год. Все это включается в расходы на оплату труда.

Приступайте к расчету расходов на ФОТ. Составляйте таблицу и заносите туда данные

Для составления таблицы используйте любую программу, с которой Вам удобно работать. Наиболее простой и менее затратный вариант – Excel (по сравнению, к примеру, с 1С). Ваша задача – учесть все возможные затраты, связанные с ФОТ, и внести в эту таблицу. Как Вы знаете, в понятие «Фонд оплаты труда» входит не только собственно сама зарплата, но и другие выплаты: премии, бонусы, доплаты, страховые взносы, начисляемые поверх зарплат, выплачиваемой сотрудникам, в ПФ России, в ФСС и ФФОМС РФ.

Если у Вас в компании есть Учетная политика, посмотрите, какие статьи затрат по оплате труда приняты этой политикой. Именно эти статьи и используйте в своем расчете ФОТ на следующий год.

В любом случае отталкивайтесь от оргструктуры или от штатного расписания компании. Смотрите, какие подразделения есть и как можно сгруппировать персонал по категориям, какие способы расчета зарплаты у разных сотрудников существуют (как может выглядеть итоговая таблица расчета ФОТ по категориям персонала, смотрите ниже).

Таблица. Расходы на фонд оплаты труда (ФОТ)

Категория персонала	Статья бюджета (в рублях на штатную единицу)				Сумма выплат за год, руб.	Количество человек	Итого, руб.	Страховые взносы **, руб.
	Оклад, руб. в месяц	Проекты	Премия	Разовые выплаты				
Административный персонал	15 000	0	5% от оклада	10% от оклада	190 500	209	39 814 500	11 944 350
Специалисты	35 000	0,5% от прибыли	10% от оклада	15% от оклада	509 750	24	12 234 000	3 670 200
Менеджеры	65 000	0,7% от прибыли	15% от оклада	20% от оклада	957 050	8	7 656 400	2 296 920
Руководители	80 000	2% от прибыли	20% от оклада	39% от оклада	1 288 000	5	6 440 000	1 932 000
Всего							66 144 900	19 843 470
ИТОГО ФОТ с учетом страховых взносов							85 988 370	



Страховые взносы в ПФР (22%), ФСС РФ (2,9%) и ФФОМС (5,1%). Чтобы упростить пример, исходим из того, что все выплаты работникам облагаются страховыми взносами по общим тарифам (без учета регрессии). Также в примере не учтены страховые взносы на страхование от несчастных случаев и профзаболеваний, поскольку тариф таких взносов различается в зависимости от вида деятельности компании.

Пример

В компании «Эконика» HR-служба заполняет специальную таблицу в утвержденном формате Excel-файла. Он составлен таким образом, что в таблицу достаточно внести первичную информацию, например: название подразделений, должностей, размер окладов, премиальных выплат, плановых месяцев закрытия вакансий и изменений окладов

сотрудников. Размер ФОТ на основании этих данных рассчитывается по месяцам автоматически через настройки сводных таблиц, макросов и использование функции консолидации данных. Это очень ценно. Программа фиксирует, с какого месяца планируется закрыть вакансию и, следовательно, с какого момента новому сотруднику будет начисляться зарплата. Это учитывается в расходах на ФОТ. Кроме того, программа принимает во внимание и отличия в уровне заработной платы, в системе мотивации сотрудников на испытательный период и после него (если такие есть).

Начните с административно-управленческого аппарата, а также с отдела продаж. Вакансии из расчета не исключайте

Ведь эти вакансии со временем кто-то займет. У сотрудников управленческого аппарата, как правило, оплата труда установлена в виде окладов. Получите сумму окладов, установленных для всех штатных единиц подразделения. Либо, если оклады у сотрудников идентичны, просто умножьте размер окладов на количество работников.

Переменная часть административно-управленческого аппарата и отдела продаж составляется согласно Положению о премировании. Лучше считайте по максимуму, используя наивысшие показатели KPI. Если в реальности затраты на оплату переменной части зарплаты (премии) будут ниже (а это так и будет!), то это только плюс Вам. Хуже, когда Вы выходите за рамки бюджета, составленного Вами же.

Можно также сформировать пессимистический сценарий (расчет по низшим KPI) и средний (по средним ключевым показателям эффективности или плана продаж).

Теперь можно переходить к формированию бюджета ФОТ для основных и вспомогательных подразделений. Будет иметь значение процент от оборота.

На что еще обратить внимание, рассчитывая расходы на ФОТ

1. Проверьте размер минимальной тарифной ставки, применяемой для оплаты труда рабочих. Она не должна быть ниже МРОТ, установленного на следующий год для региона, в котором находится ваша компания.
2. Если для выполнения некоторых видов работ привлекаются сотрудники по гражданско-правовым договорам, посчитайте в ФОТ и расходы на оплату их услуг.
3. Если в компании планируется проводить сокращение численности персонала, то следует запланировать затраты на соответствующие выплаты.
4. Заложите резерв на повышение зарплаты. Либо в конкретный период, если известно, когда зарплата будет повышена, либо разбейте равномерно по месяцам/кварталам.
5. Если планируется расширение деятельности, заложите расходы на оплату труда новичков.
6. Рассчитывайте затраты на оплату труда офисного и производственного персонала отдельно.
7. Подготовьте несколько вариантов бюджета, чтобы было легче защитить его перед руководством.

Не забудьте про то, что есть регрессивные ставки страховых взносов!

Иначе говоря, при определенных условиях ставка, по которой на зарплату сотрудника начисляются страховые взносы, либо снижается, либо вообще равна нулю. Это происходит в том случае, если база для начисления страховых взносов (сумма зарплаты, выплачиваемой с начала года) у сотрудника превысила предельную величину.

В 2014 году эта величина равна 624 000 рублей, в следующем году составит 705 000 рублей. Таким образом, если размер выплат сотруднику вышел за рамки этой суммы, то, согласно Федеральному закону от 3 декабря 2012 года № 243-ФЗ, ставка, по которой начисляются взносы в Пенсионный фонд РФ, уменьшается до 10% (с 22%), а в ФСС и ФФОМС равна нулю (в обычном порядке – 2,9 и 5,1%). Это надо учитывать при расчете расходов на ФОТ. Чтобы упростить себе работу, разделите персонал компании на две категории – тех, у кого суммарный размер зарплаты не превысит за год 624

000 рублей, и тех, у кого превысит. Для первой категории рассчитывайте размер взносов только по обычным ставкам, а для второй – по обычным (до превышения предельной базовой величины) и по регрессивным (после превышения базы).

Имейте в виду: есть еще взнос на страхование от несчастных случаев на производстве. Его ставка зависит от вида деятельности компании и степени вредности условий труда. Обычная ставка – 0,2%.

Иницируйте разработку Регламента по формированию бюджета

В этом документе обычно прописываются основные правила, по которым создается, утверждается, корректируется и исполняется бюджет предприятия. Регламентом можно руководствоваться и составляя бюджет на ФОТ. Ведь в документе четко указано, какое подразделение, в какой срок и какие именно расчеты представляет, кто отвечает за это. Поэтому, если HR-директору потребуются какие-либо данные, он будет знать, какое подразделение их готовит, к кому обращаться за разъяснениями и к какому сроку цифры должны быть готовы*.

Материал из КСС «Система Кадры» – первого онлайн-портала готовых решений для вашей службы персонала.

Подробнее: <http://vip.1kadry.ru/#/document/189/355197/96d946f8ae/?of=copy-c93d1af619>