

## П. Меньшиков

Журнал "Главбух" № 12/2012

**Чем поможет эта статья:** Если вам действительно нужен дополнительный сотрудник, то у вас будут аргументы для директора. Или же вы поймете, как более рационально распределить работу, чтобы обойтись без расширения штата.

**От чего уберезет:**

От неприятного разговора с директором и его недоверия.

### Об авторе

Павел Меньшиков — автор бестселлера «Бухгалтерия без авралов и проблем. Как наладить эффективную работу бухгалтерии», имеет многолетний опыт работы главным бухгалтером.

Время от времени главный бухгалтер сталкивается с необходимостью определить, насколько оптимальна численность его подчиненных. С одной стороны, недостаточное количество бухгалтеров приводит к постоянным переработкам. С другой стороны, чрезмерно увеличивать штат бухгалтерии не дает генеральный директор, который требует очень четко обосновывать потребность в каждом дополнительном сотруднике.

Нельзя просто прийти к директору со словами: «У меня за последний год прибавилось очень много работы. Я не справляюсь, мне нужен дополнительный человек, а лучше — два». Потому что в ответ можно услышать: «А я считаю, что у вас мало работы. Я бы с удовольствием сократил бухгалтерию на одного человека, а еще лучше — на двух».

Мы уже говорили, что с руководителем нужно общаться на языке сухих цифр, а не эмоций. В этой же статье поговорим о том, как рассчитать идеальное количество сотрудников бухгалтерии, а также фонд оплаты труда для них. А потом уже можно решать, имеет ли смысл просить директора о расширении штата.

## От каких факторов зависит численность бухгалтерии



Очень часто главные бухгалтеры спрашивают у меня, каково идеальное процентное соотношение бухгалтеров к общему числу сотрудников компании — 5, 10 или, может, 15 процентов? Однозначного ответа на этот вопрос нет, так как даже в похожих компаниях число специалистов бухгалтерии может отличаться в разы.

Почему же так происходит? Потому что численность сотрудников прежде всего зависит от функций, которые выполняет подразделение

В одной из предыдущих статей мы уже говорили о том, что в различных компаниях эти функции могут существенно различаться. Например, одно дело — просто предоставлять информацию о дебиторской задолженности в другие отделы и службы. И совсем другое — самим выбивать правильные документы или деньги из не очень добросовестных контрагентов.

Второй по популярности вопрос: влияет ли на численность бухгалтерии выручка компании? Например, должна ли измениться численность, если выручка выросла с 200 тыс. руб. в день до двух миллионов? Давайте разберемся. Мы могли раньше выставить один счет на 200 тыс. руб., а сейчас выставляем такой же счет, но на два миллиона. Численность должна измениться? Безусловно, нет. А другая компания, чтобы заработать 200 тыс. руб., должна была выставить 20 тысяч счетов по 10 руб. каждый. И когда выручка увеличилась до двух миллионов, счетов стало уже 200 тысяч. Поэтому штат бухгалтеров этой компании также должен существенно расшириться.

Таким образом, если мы хотим определить оптимальную численность бухгалтерии, нужно учитывать не только перечень продуктов, которые она производит. Важен и объем операций, связанных с изготовлением этих продуктов.

### Важная деталь

Если вы хотите определить оптимальную численность бухгалтерии, учитывайте не только перечень продуктов, которые она производит, но и объем операций, связанных с их выполнением.

И третье, от чего иногда зависит численность бухгалтерии, это уровень эффективного использования рабочего времени. Сюда относится степень автоматизации и технологичности (чем больше ручного труда, тем ниже эффективность), а также просто элементарная дисциплина и правильная мотивация.

Самое интересное, что если рост объема операций в бухгалтерии сопровождается грамотной автоматизацией работы, то численность можно и не увеличивать. Например, приобрести сканер и программное обеспечение, которое будет автоматически сохранять копии отсканированных документов в бухгалтерской программе. Современные потоковые сканеры способны обрабатывать от 15 до 100 документов в минуту. А сколько документов в час вводят ваши бухгалтеры?

## **Как установить оптимальную численность и фонд оплаты труда бухгалтерии**



Можно выделить пять типовых позиций в бухгалтерии: главный бухгалтер, его заместитель, старший бухгалтер, младший бухгалтер и операционист.

Операционисты — это либо люди, которые вносят первичные документы в информационную систему, либо курьеры.

Младшие бухгалтеры — сотрудники, которые отвечают за несложные участки либо помогают старшим бухгалтерам.

Старшие бухгалтеры (в некоторых компаниях они называются бухгалтерами второй категории или ведущими бухгалтерами) имеют гораздо больший опыт. За ними

закреплены наиболее сложные участки учета.

Заместитель главного бухгалтера — это либо методист, который отслеживает изменения в бухгалтерском и налоговом учете на всех участках. Либо человек, который помогает главбуху руководить большим коллективом.

### Еще по этой теме

Как определять время, которое подчиненные должны тратить на работу, рассказано в статье «Как оценить эффективность работы и реальную загрузку каждого сотрудника бухгалтерии», опубликована в журнале «Главбух» № 8, 2012.

Чтобы определить оптимальную численность бухгалтерии, нужно составить список задач, возложенных на нее генеральным директором. Потом рассчитать приблизительный объем времени на выполнение каждой задачи. Далее распределить задачи между названными выше позициями. Суммировать нормативное время. И представить генеральному директору расчетное количество бухгалтеров каждой квалификации: скажем, один заместитель, два старших бухгалтера, два — младших и один операционист. Затем, чтобы составить бюджет на содержание бухгалтерии, просто умножаем получившееся количество бухгалтеров на сложившийся в вашем регионе уровень зарплат. Для Москвы можно взять следующие ставки: операционист — 100 руб. в час, младший бухгалтер — 200 руб., старший бухгалтер — 350 руб., заместитель главного бухгалтера — 700 руб., главный бухгалтер — 1200 руб. в час.

Многие московские главбухи, сравнив свой оклад со ставкой 1200 руб. в час, очень удивятся, ведь они получают гораздо меньше. Причина в том, что 1200 руб. в час (или около 200 тыс. руб. в месяц) — это идеальный оклад главного бухгалтера средней компании. Такой специалист занимается только работой, соответствующей его квалификации. В реальной жизни главный бухгалтер определенное количество времени тратит на менее квалифицированную работу. Он может вести несколько участков учета, ездить в налоговую. А чем ниже сложность решаемых задач, тем ниже и зарплата.

С помощью этих расчетов можно определить идеальный состав бухгалтерии. Теперь предлагаю рассмотреть наглядный пример.

### Как оценить, соответствует ли загрузка работников их зарплате



Допустим, в бухгалтерии помимо главбуха трудятся три человека: Иванова (старший бухгалтер), Петрова и Сидорова (младшие бухгалтеры). Главбуху надо определить реальный процент загрузки этих сотрудниц. Также необходимо оценить, соответствует ли их зарплата уровню выполняемой работы. Для этого руководитель заполняет таблицу (см. образец расчета бюджета времени и фонда оплаты труда бухгалтерии).

Сначала нужно составить перечень продуктов, которые производят бухгалтеры, а также затрат времени на каждый из них. Время на обработку «первички» рассчитывается исходя из объема данных, введенных в информационную систему, и нормативов на внесение документов. Получается, что старший бухгалтер Иванова вводит «первичку» 95 часов в месяц, Петрова — 50, Сидорова — 40.

Чтобы понять, сколько времени занимают звонки контрагентам, используется таблица учета рабочего времени. Иванова звонила в течение 15 часов в месяц, Сидорова — 5 часов, Петрова вообще не звонила. На саморазвитие, например на чтение бухгалтерских журналов, каждой даме выделено по 2 часа в месяц.

Отдельно стоит остановиться на строке «Резерв на непредвиденные дела». Распределяя загрузку, всего не предусмотреть, всегда найдутся мелкие дела, которые отнимают много времени. Поэтому важно в расчет оптимальной численности закладывать резерв на непредвиденные дела. Чем выше должность подчиненного, тем больше у него должен быть этот резерв.

### Важная деталь

В расчет оптимальной численности необходимо закладывать резерв на непредвиденные дела. Чем выше должность подчиненного, тем больше у него должен быть этот резерв.

Итого у Ивановой получилась нагрузка в объеме 187 часов при нормативе 176 часов. Перерасход — 11 часов, или 6 процентов от рабочего времени. Петрова и Сидорова недозагружены.

Далее по каждому продукту, то есть в каждой строчке, нужно проставить уровень квалификации, необходимый для качественного выполнения данной работы. А затем умножить количество расходуемого времени на соответствующую часовую ставку (в нашем примере московскую). Что такое «Ввод «первички»»? Это работа, соответствующая ставке операциониста, то есть 100 руб/ч. Звонки контрагентам — более квалифицированный труд уровня старшего бухгалтера, то есть 350 руб/ч. И так далее.

Осталось просто посчитать, какую зарплату мы должны платить бухгалтеру за месяц. Первая — Иванова. 95 часов, расходуемых на обработку первичных документов, главбух умножает на 100 руб/ч. Получает 9500 руб. 15 часов звонков контрагентам умножает на 350 руб., итого 5250 руб/мес. И так по каждой строчке. Заключительный аккорд — сумма по столбцу. Выходит 38 400 руб. оклада. А на деле Иванова зарабатывает 40 000 руб. в месяц. Напрашивается очень интересный вывод. С одной стороны, сотрудница перегружена, но с другой — она не полностью отработывает даже свою нынешнюю зарплату. Поэтому просить у генерального директора прибавки для нее мы не можем. Если же провести аналогичные расчеты для Петровой, то получится 14 480 руб. при фактической зарплате 25 000 руб. И это неудивительно, учитывая огромные резервы времени, которыми она обладает.

Так почему же у старшего бухгалтера Ивановой такой перекосяк? Потому что она больше половины своего времени занимается работой, не соответствующей ее квалификации. Чтобы Иванова все успевала, нужно всего лишь делегировать часть своих функций двум другим сотрудницам.

Этот пример отлично показывает, что перед тем, как выбивать у генерального директора дополнительного сотрудника, необходимо разобраться, все ли внутренние резервы повышения эффективности использованы. Возможно, простое перераспределение обязанностей между имеющимися

бухгалтерами устранит проблемы с нехваткой кадров.