

Лекція 5

Функціонування облікових підрозділів



* План

1. **Форми і принципи організації бухгалтерських підрозділів.**
2. **Поділ та кооперація праці в обліковому підрозділі.**
3. **Нормування праці та визначення чисельності облікових працівників.**
4. **Розробка внутрішніх організаційних регламентів праці облікових підрозділів.**

1. Форми і принципи організації бухгалтерських підрозділів.



Праця виконавців облікових функцій має свої **особливості**:

- високий інформативний рівень,
- локальний характер праці щодо простору,
- суцільність виконуваних функціональних обов'язків.

Можна виокремити **основні принципи**, яким має відповідати **організація праці** у сфері бухгалтерського обліку:

- **науковість** (використання напрацювань науки і практики щодо організації діяльності даної категорії працівників);
- **суцільність** (постійні пошуки шляхів удосконалення організації праці);
- **комплексність** (застосування комплексу організаційних, техніко-економічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших заходів);
- **плановість** (проектування комплексу заходів щодо організації праці).

Відповідно до наведених принципів виокремлюють елементи організації праці, чи заходи, що забезпечують їх реалізацію:

- чітке адресне керівництво процесом організації праці;
- професійна спеціалізація праці;
- кооперування праці;
- нормування праці;
- наявність концепції мотивації праці.

Посадова особа, що несе відповідальність за організацію праці в бухгалтерському підрозділі, має відповідати певним вимогам:

- користуватись авторитетом серед колег;
- мати високий рівень професійної підготовки;
- володіти навичками та знаннями щодо управління персоналом, робочим часовим навантаженням та іншими напрямками організації праці;
- постійно підвищувати професійний рівень і вивчати й застосовувати передовий досвід міжнародної та вітчизняної практики, результати сучасних наукових досліджень.

До обов'язків такої посадової особи належать:

- визначення розподілу функцій щодо працівників бухгалтерської служби;
- установлення рівнів кооперування праці;
- аналіз трудового процесу і витрат робочого часу;
- нормування праці працівників бухгалтерської служби;
- оптимізація чисельності персоналу бухгалтерської служби;
- розробка робочих організаційних регламентів (положення про бухгалтерію, сектор, групу; посадових інструкцій);
- вироблення механізму добору кандидатів на працевлаштування;
- розробка концепції мотивації праці;
- організація соціального забезпечення;
- організація ергономічного забезпечення.

Робота бухгалтерської служби починається з її комплектації.

Вакансії робочих місць за відповідного обсягу роботи потребують заповнення.

Процес приймання на роботу передбачає деталізацію вимог до вакантної посади (рахівник, обліковець, старший бухгалтер, старший економіст, керівник групи, сектора, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера) і до кандидатури на її отримання, добір кандидатів і приймання. Деталізація вимог до вакантної посади по суті відбиває положення посадової інструкції. Формуючи ці вимоги, варто виокремити обов'язки чи функції посадових осіб, кваліфікаційні вимоги та спектр професійних навичок і знань.

За наявності кандидатур на певну посаду слід упевнитись, що вони фактично відповідають вимогам, які висуває установа чи організація.

Добір кандидатур здійснюється одним з таких методів:

- співбесідою;
- анкетуванням;
- тестуванням;
- комбінованим.

Самоорганізація — це комплекс заходів, які виконуються працівником для забезпечення системності та порядку в роботі.

Основними елементами самоорганізації є організація робочого місця, робочої зони, раціональний режим праці, послідовність виконання операцій та ін.

Режим роботи — це чергування робочого часу і відпочинку. Має бути встановлений такий режим, коли заздалегідь відомі початок роботи, перерви у роботі, змінність, чергування видів робіт, графіки відпусток, кінець роботи і т. ін.



Важливим елементом самоорганізації роботи є визначена система застосованих працівником прийомів, так званого стилю роботи.

Розрізняють конкретний стиль окремого працюючого та загальний стиль роботи окремої професії.

Конкретний стиль — індивідуальний, властивий конкретному працівнику.

Загальний стиль роботи у своїх найбільш важливих рисах та аспектах — професійно-організаторському та морально-психологічному — передбачає відповідальність, науковий підхід, високу культуру праці, контроль та перевірку виконання, правдивість, рішучість, самостійність, твердість, вимогливість, чуйність, скромність тощо.



Організація поточної роботи починається з ретельного планування робочого дня, чіткої системи організації власної роботи. Робочий час має бути щодня розподілений за годинами.

Незважаючи на наявність індивідуальних графіків роботи, кожний працівник бухгалтерії повинен спланувати свій робочий день зранку і накреслити, що потрібно виконати, кого запросити, у кого бути, кому і про що доповісти, які матеріали підготувати, кому зателефонувати тощо.

2. Поділ та кооперація праці в обліковому підрозділі.



Наукова організація управлінської праці - це комплекс заходів, які вміщують:

- організаційне закріплення процесів і кооперації управлінської праці, забезпечення необхідної кваліфікації працівників;
- розподіл і розстановку кадрів за ланками системи управління;
 - регламентування діяльності та стосунків;
 - вибір систем і методів роботи;
- раціональну організацію робочих місць і створення оптимальних умов праці та відпочинку;
 - нормування управлінської праці;
- матеріальне і моральне стимулювання управлінської праці.

Першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є **поділ праці**, об'єктивно необхідний у будь-якому трудовому процесі, що здійснюється колективом. Це зумовлено масштабами роботи, труднощами при виконанні окремих її частин та етапів, розосередженістю в часі та просторі, різною кваліфікацією та досвідом працівників.

Поділ праці є також передумовою підвищення її ефективності й продуктивності.

Під поділом праці розуміють диференціацію і спеціалізацію трудової діяльності, що призводить до відособлення різних її видів, коли окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети.

При організації управлінської праці застосовують **три напрями її поділу: функціональний, технологічний та кваліфікаційний.**

Функціональний поділ праці полягає в закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками.

Так, у будь-якому апараті управління повинні бути працівники, зайняті встановленням мети, плануванням, розробкою рішень, організацією виконання їх, мотивацією, контролем. Подальша спеціалізація та поділ праці в межах функції відбувається за допомогою **конкретизації окремих складових конкретної (специфічної) функції та закріплення її за працівниками.**

Наприклад, у межах загальної функції мотивації праці виділяється функція обліку праці. Обліком праці може займатися певний структурний підрозділ чи працівник.

Технологічний поділ праці - це спеціалізація працівників відповідно до трьох великих груп робіт:

- 1) керівництво структурним підрозділом, прийняття рішень на основі інформації при здійсненні робіт згідно з певною функцією;
- 2) обробка інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції;
- 3) оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін.

Кваліфікаційний поділ праці - це ознака поділу праці, за якою співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду.

Так, заступники керівника можуть відповідати за роботу різних структурних підрозділів виробничого та управлінського напрямів.

Великий обсяг роботи може бути поділений на однакові ділянки за певною ознакою.

Для раціоналізації управління особливе значення має вдосконалення функціонального і кваліфікаційного поділу праці. Пошук слід вести у напрямку розробки оцінних критеріїв для віднесення всіх спеціалістів до певних класів.

Встановлюваний після закінчення вузу і в результаті періодичної переатестації один раз у два-три роки клас спеціаліста повинен бути основою при визначенні його посадового окладу.

Труднощі, пов'язані з розробкою критеріїв для віднесення спеціаліста до того чи іншого класу і здійснення на практиці переатестації, незрівнянні з тим підвищенням продуктивності й ефективності управлінської праці, яке може бути в результаті раціонального поділу праці у сфері управління за рівнем кваліфікації працівників.

У багатьох підприємствах і об'єднаннях працю у сфері управління оцінюють переважно з позиції загальних результатів колективної діяльності. При цьому слабо враховують рівень індивідуальної продуктивності і внеску кожного працівника апарату управління щодо поставлених цілей.

Тому опосередкована оцінка (а якщо ще взяти до уваги, що проводиться вона один раз на рік) не сприяє високопродуктивній праці.

Зв'язки і відносини, що ускладнюються між органами управління і окремими менеджерами, створюють передумови для виникнення різних організаційних недоліків: паралелізму, дублювання, необгрунтованого збільшення обсягу управлінських робіт через виконання зайвих операцій тощо.

Ці недоліки пов'язані значною мірою з нечітким розподілом обов'язків між структурними підрозділами підприємства та окремими менеджерами. Тому одним з основних завдань організації праці персоналу є чіткий розподіл функцій, прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів й службових осіб, а також визначення обсягів і потоків походження інформації.

Кооперація праці — це форма організації праці, яка передбачає спільну участь багатьох працівників і забезпечує погодження їх колективних дій у одному і тому ж управлінському процесі.

Для раціональної кооперації й організаційного регламентування функціонування персоналу управління слід розробляти положення про структурні підрозділи, складати службові інструкції для всіх управлінських працівників, охоплюючи керівників підприємств (об'єднань), і схеми функціональних взаємозв'язків працівників. Крім того, потрібно розробляти програми (алгоритми) менеджменту, стандарти на управлінські функції та процедури стосовно особливостей кожного підприємства (об'єднання).

Отже, для підвищення організаційного рівня функціонування персоналу треба здійснити вищий ступінь формалізації процесів управління, передбачити порядок, при якому роботи виконувались би за відповідними правилами. Ідею розробки відповідних правил функціонування апарату управління доцільно реалізувати на усіх рівнях управління. Насамперед слід встановити повноваження кожної організації у розв'язанні завдань менеджменту, розробити процедури вирішення найбільш важливих проблем підприємництва.

Розроблені стандарти, інструкції, процедури не повинні містити надмірні приписи, обмежувати свободу відділів, служб і конкретних виконавців. На відміну від технічних, у соціальних системах слід досягати не максимальної, а раціональної впорядкованості системи, за якої введення управлінської діяльності в певні рамки не призвело б до зниження ініціативи працівників і бюрократизації персоналу управління.

Центральним завданням є **оптимальний поділ праці** апарату управління, що забезпечує доцільну спеціалізацію працівників і набуття ними необхідних навичок і знань, встановлення відповідальності кожного працівника за доручену справу, що усуває знеосібку, створення кооперації і досягнення на цій основі високої продуктивності праці.

Раціональний поділ праці повинен знайти відбиток в технології виконання функцій управління. З цією метою повинні бути розроблені типові рішення оптимальних варіантів закріплення відповідних робіт за окремими працівниками з урахуванням індивідуальних можливостей і здібностей кожного з них. Не можна допускати такого явища, щоб робота апарату управління лімітувалася працездатністю керівника або окремого спеціаліста, надмірна завантаженість яких не дозволяє своєчасно и якісно виконувати функції, покладені на відповідний підрозділ або на підприємство в цілому.

Щоб у роботі персоналу управління не виникало "вузьких місць" необхідно чітко встановлювати межу компетенції кожного працівника, маючи на увазі самостійне прийняття ним рішень, що відносяться до його службових обов'язків і пов'язані з використанням відповідних документів.

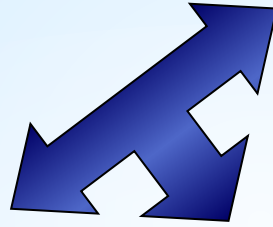
Творчий характер управлінської праці відкриває великі можливості для **самоорганізації персоналу** управління завдяки самовихованню і набуття потрібних для ефективності діяльності якостей (самодисципліна, концентрація уваги, пам'ять, витримка тощо), для розробки індивідуальних планів роботи на кожен робочий день, тиждень, місяць, рік, удосконалення організації робочого місця тощо. Якщо немає суворо продуманого плану, діяльність керівника і спеціаліста, як відповідна реакція на сигнали, що надходять, часто має хаотичний характер, повністю підпорядковується ходу зовнішніх подій.

Труднощі планування управлінської праці полягають у тому, що не можна детально запрограмувати наперед усі майбутні роботи, оскільки менеджери щодня опиняються у нестандартних ситуаціях. Проте планування дає змогу систематизувати роботу, здійснювати свідому і цілеспрямовану побудову трудового процесу, виробляти звичку ощадливого ставлення до фактора часу, раціонального режиму праці, наперед готуватися до виконання тих чи інших операцій і тим самим економити час на «входження» у роботу. Крім того, воно полегшує контроль і самоконтроль за ходом управлінських операцій, оперативну оцінку внеску кожного працівника у розв'язання поставленого завдання.

3. Нормування **праці** та визначення чисельності облікових працівників.



* Бухгалтерські роботи нормують трьома методами:



- **Дослідно-статистичний метод** ґрунтується на застосуванні трудомісткості робіт, розрахованої за раніше виконаними роботами. Для цього використовують дослідно-статистичні дані.

***Експертний метод** оцінки трудомісткості застосовує спеціальна комісія, до складу якої входять висококваліфіковані спеціалісти: бухгалтери, економісти, фінансисти

- **Розрахунково-аналітичний метод** ґрунтується на фотографуванні або самофотографуванні робочого часу. До цього методу належить і метод моментних спостережень.

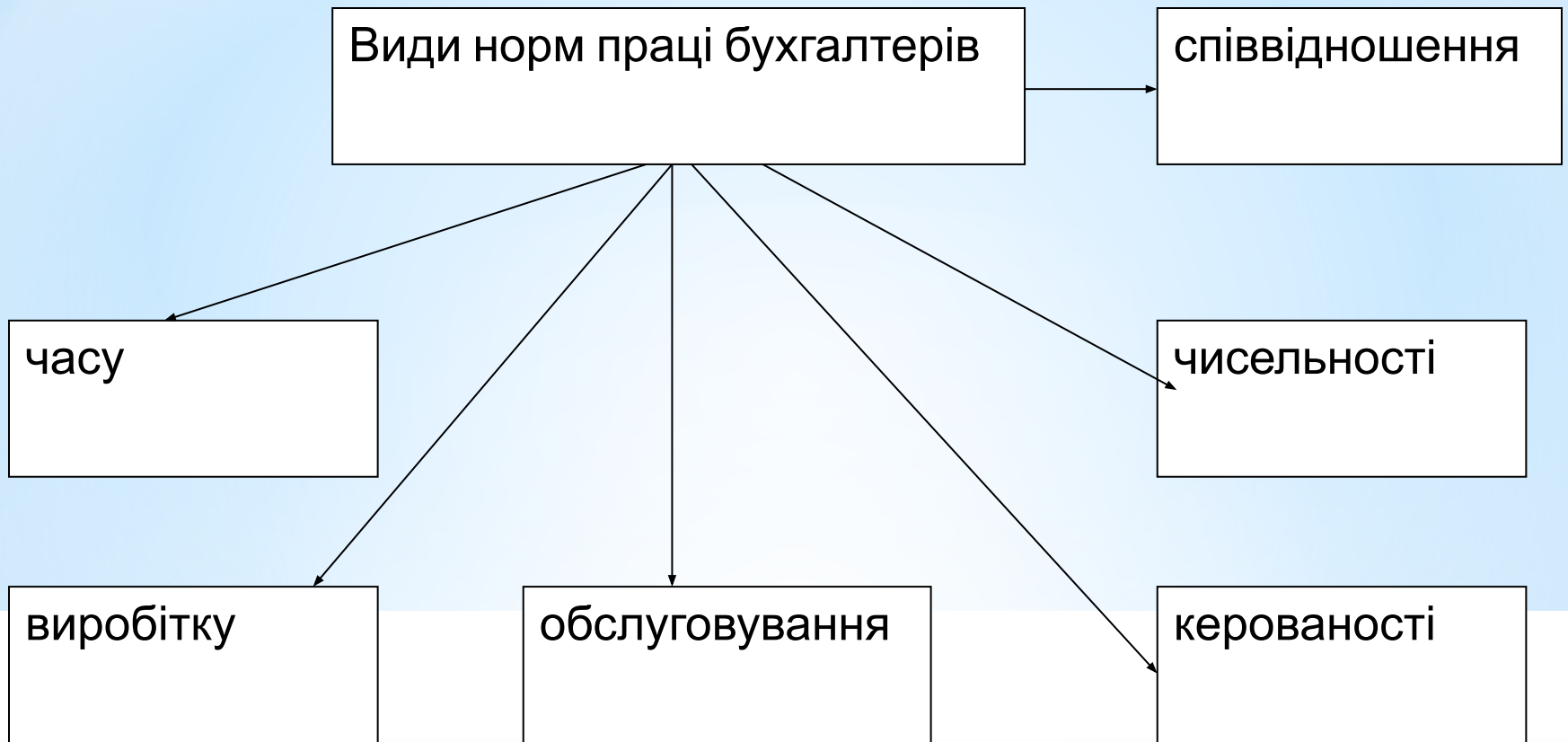


Рис.3. Види норм праці бухгалтерів

Витрати праці працівників у бухгалтерії визначають у вигляді норм часу і виробітку, керованості, обслуговування, співвідношення та чисельності.

Норма часу – це витрати часу на виконання одиниць робіт одним або групою працівників за визначених організаційно-технічних умов.

Норму часу визначають у людино-годинах і людино-днях.

Норма виробітку – це кількість одиниць роботи (запис, підсумовування, підготовка документа), яку повинен виконати той чи інший працівник за одиницю часу (годину, день, місяць) при визначених організаційно-технічних умовах.

Норма керованості — кількість працюючих, якими повинен керувати той чи інший керівник (головний бухгалтер, завідуючий сектором чи групою) відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи.

Норма співвідношення — це кількість працівників певної кваліфікації, яка припадає на одного працюючого іншої кваліфікації за заздалегідь визначених організаційно-технічних умов.

Норма чисельності – кількість бухгалтерських працівників, яку встановлюють для виконання робіт і яка закріплена за всією бухгалтерією в цілому або за її підрозділом при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах роботи.

Норма обслуговування – кількість одиниць, об'єктів обліку, що обслуговує один або група працівників відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно-технічних умовах.

Такими об'єктами можуть бути, наприклад, кількість назв постачальників, розрахунки з якими має забезпечити один бухгалтер; кількість працівників, закріплених за одним бухгалтером з розрахунку оплати праці; кількість покупців, розрахунки з якими має здійснювати один бухгалтер.

Для визначення потрібної кількості облікового, контрольного і аналітичного персоналу застосовують норми, розроблені або в централізованому порядку, або на самих підприємствах. Іноді застосовують норми-аналоги.



Чисельність працівників для виконання облікових, контрольних та аналітичних робіт визначають здебільшого методом прямого розрахунку на підставі обсягу робіт і норм.

Проте багато облікових, контрольних і аналітичних робіт важко підлягають нормуванню. Наприклад, різні логічні роботи або інструктаж.

Слід також враховувати, що робота бухгалтерського апарату є нерівномірною. Тому необхідну кількість працівників у бухгалтерії визначають непрямими методами.

Для розрахунків обсягу облікових робіт використовують такі одиниці вимірювання:

- **один первинний прихідно-видатковий документ;**
- **кількість рядків та колонок в одному документі;**
- **кількість записів у облікові реєстри;**
- **чисельність працюючих, охоплених табельним обліком;**
- **чисельність працівників, яких обслуговує один бухгалтер;**
- **ступінь комп'ютеризації обліку, %.**

Практичний
досвід

показує

кількість
працівників
бухгалтерії

- Для встановлення чисельності у кожному топологічному підрозділі визначають насамперед середньомісячну кількість документів.
- У кожному топологічному підрозділі документи групують щодо норм та кількісно-якісних характеристик: рядків, колонок, процента робіт, що передають на автоматизовану обробку. Далі визначають загальну кількість працівників, необхідну для виконання обсягу робіт.

Доцільно
обчислювати

за кожним
топологічним
підрозділом

* Загальну чисельність працівників облікової служби по господарству визначають підсумовуванням розрахункової чисельності працюючих, визначеної з окремих топологічних діляниць обліку, а також працівників, зайнятих обслуговуванням діляниць з оплати праці та табельного обліку. Крім того, необхідно визначити чисельність працюючих у бухгалтерії, роботу яких не нормують: заступників головного бухгалтера, касирів, ревізорів. Іноді у складі управління можуть бути окремі підрозділи: група аналізу господарської діяльності, група контролю та ін.

Для кожного господарства загальну чисельність працівників обліку визначають у двох показниках:
явочна й облікова.

Явочна чисельність

— це кількість працівників обліку, контролю і аналізу, яку було визначено прямим розрахунком — без урахування неробочих днів, чергових відпусток, хвороби та ін.

Облікова чисельність — це явочна чисельність, скоригована на неробочі дні.

4. Розробка внутрішніх організаційних регламентів праці облікових підрозділів.



Функціонування апарату бухгалтерії як самостійного структурного підрозділу підприємства регламентується відповідними нормативними документами, що визначають сукупність правил стосовно порядку його діяльності.

Зазначені нормативні документи називаються *організаційними регламентами*.

До їхнього складу належать:

**Положення про бухгалтерію,
посадові інструкції,
графіки, операційні інструкції,
програми управління, регламенти робочого дня і
т. ін.**

Під **положенням** загалом розуміють правовий акт, що визначає порядок утворення, завдання і функції та організацію роботи підприємства, його структурного підрозділу. **Положення про бухгалтерію** є організаційно-розпорядчим документом безстрокового зберігання, а тому його складання потребує значної відповідальності. Положення розробляють на основі типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 січня 2011 р. № 59.

Зазначений вид організаційного регламенту **має таку структуру**: загальні положення; мета і завдання діяльності бухгалтерського підрозділу; функції бухгалтерського підрозділу; права бухгалтерського підрозділу; організація роботи.

Положення про бухгалтерську службу готує головний бухгалтер, оформлюючи на відповідному бланку, а затверджує керівник підприємства.

Положення про сектор, групу бухгалтерської служби розробляють керівники відповідних структурних підрозділів бухгалтерії за схемою, аналогічною викладеній попередньо. Затверджує ці положення головний бухгалтер, а далі вони під розписку доводяться до працівників бухгалтерської служби.

Посадова інструкція представляє собою адміністративний акт, у якому визначено обов'язки, права, відповідальність і взаємовідносини працівника з рештою співробітників підприємства.

Укладаючи посадові інструкції, керуються класифікатором професій ДК.003:2010, затвердженим Наказом Держспоживстандарту України 28.07.2010 № 327 та Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників.

**Посадова інструкція має такі (орієнтовно)
розділи:**



**загальні положення;
посадові обов'язки;
права;
відповідальність;
взаємовідносини за посадою;
організація роботи і критерії оцінювання.**

Розділ «Загальні положення» містить інформацію про посаду, підпорядкованість, вимоги до освітнього рівня, практичного досвіду роботи за спеціальністю, порядок призначення і звільнення працівника на/з посади.

Розділ «Посадові обов'язки» розкриває перелік робіт, що забезпечують виконання функцій. Цей розділ розписують докладно, зазначаючи конкретні форми носіїв облікової інформації, що їх обробляє посадова особа, періодичність виконання окремих робіт, способи заповнення носіїв облікової інформації тощо.

Розділ «Права» висвітлює права, якими наділено посадову особу щодо виконання покладених на неї посадових обов'язків.

У розділі «Відповідальність» визначаються напрями відповідальності відповідно до посадових обов'язків.

Розділ «Взаємовідносини за посадою» містить інформацію про зв'язки, які виникають у процесі утворення інформаційних потоків щодо конкретних трансакцій. При цьому виокремлюють відносини із працівниками інших структурних підрозділів, апарату бухгалтерії та керівником структурного підрозділу бухгалтерії, до якого відноситься посада.

Останній розділ розкриває організаційні питання (режим чи графік роботи працівника, порядок контролю за його діяльністю, сумісництво за іншими видами робіт тощо), подає параметри оцінювання результатів його праці як спеціаліста й визначає напрям подальшого використання працівника.

Дякую за увагу!