

Remigiusz Góldysiak

Auto Mojsiuk Sp.J.

KOSZTY PERSONALNE W SIECI DEALERSKIEJ HONDA POLAND

1. Wstęp

Koszty personalne w przedsiębiorstwach zajmujących się sprzedażą samochodów stanowią jedną z najistotniejszych pozycji w rachunku zysków i strat tych podmiotów. Przykładem takiego przedsiębiorstwa jest Honda Poland, w której koszty związane z zasobami ludzkimi stanowią obecnie jedną z najwyższych pozycji kosztów. Jest to związane ze specyfiką działalności tego rodzaju podmiotów.

2. Istota i rodzaje kosztów osobowych

Często wysokość kosztów nie jest w pełni znana zarządzającym firmą, gdyż w tradycyjnym podejściu księgowym za koszty personalne uznaje się tylko koszty wynagrodzeń oraz koszty składek na ubezpieczenia społeczne, będące pochodną tych wynagrodzeń i obciążające pracodawcę, jak również inne świadczenia na rzecz pracowników. Zwykle jednak kosztów związanych z zasobami ludzkimi występuje w przedsiębiorstwie więcej, gdyż w polityce kadrowej stosuje się więcej instrumentów niż tylko wynagradzanie. Przy tradycyjnym podejściu do organizacji rachunkowości w przedsiębiorstwie koszty związane z działaniami kadrowymi rozproszone są na wielu różnych kontach [2, s. 59]. W przedsiębiorstwie takim jak Honda Poland koszty związane z zasobami ludzkimi możemy podzielić na koszty pośrednie, tożsame z kosztami personalnymi i ponoszone przez centralę firmy Honda, oraz koszty bezpośrednie, które ponoszą oddzielnie wszyscy dealerzy. Koszty personalne to wydatki, które ponosi organizacja na zatrudnienie, utrzymanie i rozwój personelu; w zależności od tego, czy personel zatrudniony jest bezpośrednio w centrali, czy w jednym z oddziałów franczyzo-

wych, ciężar kosztowy spoczywa na dwóch różnych podmiotach. W określeniu kosztów pracy zawierają się wydatki wykraczające poza ściśle określone nakłady, w formie środków rzeczowych i usług, na pracę żywą. Ze względu na różnorodne potrzeby pracownicze (zaspokajane przez dealera) koszty pracy obejmują wydatki na:

- płace i ich opodatkowanie,
- nagrody i odszkodowania,
- składkę ubezpieczeniową,
- podróże służbowe,
- dojazdy do pracy,
- bezpieczeństwo i higienę pracy,
- doskonalenie personelu,
- rekrutację i selekcję kandydatów do zatrudnienia,
- działalność socjalno-bytową.

Wyżej wymienione składniki kosztów pracy często grupuje się według kryterium ich związku bądź to z potrzebami firmy, bądź z potrzebami pracowników. A zatem wyróżniamy takie grupy kosztów, jak:

- wynagrodzenia i świadczenia bezpośrednie dla pracowników (koszty szeroko rozumianego wynagrodzenia pracownika),
- świadczenia pośrednie dla pracowników i ich rodzin (ubezpieczenia społeczne, bezpieczeństwo i higienę pracy, niektóre świadczenia socjalne, organizowanie przez firmę opieki lekarskiej, utrzymywanie zakładowych hoteli, stołówek, szkół, przedszkoli, domów wczasowych, bibliotek, świetlic itp.),
- koszty zarządzania personelem firmy (wydatki ponoszone na analizę stanowisk pracy, rekrutację i selekcję kandydatów do zatrudnienia, szkolenie personelu i doskonalenie kwalifikacji pracowników, ocenianie pracowników, funkcjonowanie działu personalnego).

Tabela 1. Koszty zasobów ludzkich (koszty personalne) wśród kosztów rodzajowych

Koszty według rodzaju	W tym koszty zasobów ludzkich	Przykład
Amortyzacja	Amortyzacja urządzeń	Amortyzacja komputerów wykorzystywanych w dziale personalnym
Zużycie materiałów i energii	Zużycie materiałów i energii na potrzeby działań kadrowych	Zużycie papieru do druku formularzy aplikacyjnych
Wynagrodzenia	Całość	Całość
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	Całość	Całość
Pozostałe koszty rodzajowe	Koszty reprezentacji i reklamy	Koszt udziału w targach pracy

Źródło: [2, s. 59].

3. Charakterystyka kosztów personalnych w HPL

Trzeba podkreślić, iż kosztów związanych z zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie handlowym, którego przykładem jest Honda Poland (HPL), jest wiele i są one różnorodne. W przypadku kosztów ponoszonych na podstawie prawa pracy będą to przede wszystkim pozycje „wynagrodzenia” oraz „ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia”. Do kosztów zasobów ludzkich należą również koszty materiałów i energii, jeśli będą one zużywane przez dział kadr (np. zużycie energii świetlnej w pomieszczeniach działu kadr) oraz materiały zużywane w celach przeprowadzenia działań kadrowych (np. zużycie papieru do druku formularzy aplikacyjnych dla kandydatów do pracy). Analogicznie jako koszt personalny należy wykazać amortyzację pomieszczeń, budynków i urządzeń powiązanych z działalnością działu kadrowego – koszty ponoszone zarówno przez dealera, jak i przez centralę HPL. Trzeba tutaj zaliczyć przede wszystkim amortyzację budynku zarządu przedsiębiorstwa w części uwzględniającej powierzchnię pomieszczeń działu personalnego, a także amortyzację zestawów komputerowych używanych przez te działy. Można również doliczyć odpowiedni procent amortyzacji urządzeń wykorzystywanych przez cały zarząd, w tym dział personalny (np. kserokopiarki).

Do kosztów związanych z zasobami ludzkimi wlicza się także część pozostałych kosztów rodzajowych, jak koszty reprezentacji i reklamy, jeśli dotyczą działań prowadzonych nie na rynku konsumenckim, ale na rynku pracy. Znajdą się więc tutaj koszty kształtowania wizerunku na rynku pracy lub takie koszty pozyskiwania pracowników, jak udział przedstawicieli przedsiębiorstwa w targach pracy. Oddział główny Honda Poland ponosi dodatkowy ciężar kosztów związanych ze szkoleniami pracowników własnych oraz wywiązaniem się z umów franczyzowych na szkolenia produktowe i sprzedażowe dla handlowców zatrudnionych u franczyzobiorców. Koszty szkoleń organizowanych na skalę ogólnopolską dzielone są w proporcji 50:50, a koszty szkoleń organizowanych wyłącznie u jednego dealera pokrywa w 100% franczyzobiorca.

W ramach kosztów rodzajowych można wydzielić usługi obce – część tych usług może być realizowana na rzecz działu kadrowego. W wypadku zarządzania zasobami ludzkimi nawet całość tych działań można delegować na zewnątrz, co widać w ostatnim czasie po dynamice przyrostu firm outsourcingowych. Zazwyczaj jednak outsourcingowi podlega tylko część działań kadrowych, szczególnie tych bardzo specjalistycznych i rzadkich, takich jak rekrutacja i selekcja pracowników na kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwie. Czasami na zewnątrz mogą być także zlecane usługi niebędące domeną zarządzania zasobami ludzkimi, ale niezbędne do funkcjonowania działu lub wykonywania określonych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (tab. 2). Zakres usług obcych realizowanych na rzecz zarządzania zasobami ludzkimi i działu kadrowego w przedsiębiorstwie może być bardzo szeroki, różna będzie także wysokość ponoszonych w związku z nimi kosztów.

W zależności od umów z usługodawcą koszty te mogą mieć charakter kosztów stałych lub zmiennych (dostęp do Internetu, usługi kurierskie). W wypadku wyboru usług obcych oprócz parametrów kosztowych szczególną uwagę należy zwrócić na parametry jakościowe, zwłaszcza przy usługach związanych z doбором i szkoleniami.

Brak jednoznacznej interpretacji kosztów pracy spowodowany jest głównie wielością ich składników oraz silnymi związkami kosztów pracy ze sferą społeczną. Znaczna liczba składników kosztów pracy ma swoją genezę nie tylko poza stanowiskiem i miejscem pracy, ale nawet poza osobą pracownika; mogą się one wiązać z jego rodziną, jak również z sytuacjami życiowymi niezwiązanymi z pracą, których skutki odnoszą się jednak do pracownika. Traktując w ten sposób koszty pracy, zaliczyć do nich należy:

- płace i inne świadczenia związane z zatrudnieniem pracowników,
- narzuty na wynagrodzenia (składki na ubezpieczenia społeczne, Fundusz Pracy, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych),
- odpisy związane z naliczeniem zakładowego funduszu świadczeń socjalnych,
- wynagrodzenie chorobowe oraz dodatki do zasiłków chorobowych,
- świadczenia na rzecz pracowników związane z wypadkami przy pracy,
- koszty usankcjonowanych prawnie absencji pracowniczych, poza chorobą, macierzyństwem itp. (urlop wypoczynkowy, szkoleniowy, okolicznościowy),
- zasiłki, wynagrodzenia, świadczenia i dodatki finansowane przez ZUS,
- koszty obsługi rozliczeń związanych z Państwowym i ewentualnie Zakładowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,
- koszty obsługi rozliczeń z tytułu refundacji kosztów organizacji miejsc pracy oraz wypłacanych wynagrodzeń ze środków urzędów pracy,
- koszty utrzymania działów zajmujących się obsługą spraw pracowniczych,
- koszty przygotowania dokumentacji dotyczącej zatrudnienia,
- koszty prowadzenia archiwum akt pracowniczych [1, s. 6-14].

Tabela 2. Koszty usług obcych w ramach kosztów zasobów ludzkich

Usługi obce	Kiedy usługa dotyczy zasobów ludzkich	Przykład
Usługi telekomunikacyjne	Dotyczą funkcjonowania działu personalnego	Abonament telefoniczno-internetowy w wysokości przypadającej na dział zasobów ludzkich
Usługi transportowe i spedycyjne	Transport związany z przeprowadzaniem akcji z zakresu zasobów ludzkich	Transport materiałów promocyjnych i reklamowych związanych z rekrutacją pracowników
Usługi remontowe	Remonty i konserwacje zapewniające sprawne funkcjonowanie działu personalnego	Konserwacja urządzeń w dziale personalnym
Usługi szkoleniowe	W wypadku kierowania pracowników na szkolenia zewnętrzne	Opłata za studia podyplomowe pracowników

Źródło: [2, s. 61].

4. Zakończenie

Autor, po analizie problematyki i specyfiki kosztów w Hondzie Poland oraz w zależnych oddziałach franczyzowych, uważa, że pełne ujęcie kosztów personalnych w skali makro i mikro jest możliwe dopiero po dogłębnej i szczegółowej ich analizie. W rzeczywistości gospodarczej często występują złożone podmioty gospodarcze (czego przykładem jest Honda Poland), w przypadku których nie można jasno określić ciężaru kosztowego. Złożoność ponoszonych przez nie kosztów wymaga ich szczegółowej identyfikacji, tak by było możliwe wykorzystanie informacji o kosztach w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Właściwym działaniem menedżerów w każdym przedsiębiorstwie jest dążenie do minimalizacji kosztów, również tej ich części, która jest związana z personelem. Przejawem tych dążeń jest rosnąca popularność usług outsourcingowych. Koszty osobowe w większości podmiotów stanowią jedną z największych pozycji kosztowych. Jest to szczególnie widoczne w przedsiębiorstwach zajmujących się tak specyficznym rodzajem działalności, jaką jest sprzedaż samochodów w ramach sieci dealerskiej. Z tego względu poznanie charakterystyki kosztów osobowych w takich podmiotach, jak np. Honda Poland (jak również w zależnych oddziałach franczyzowych) może się przyczynić do znalezienia sposobów na ograniczenie części zbędnych wydatków i optymalizację kosztów.

Literatura

- [1] Kolegowicz K., Kulisa B., Nehring A., *Aspekty ekonomiczno-prawne kosztów pracy w Polsce*, AE, Kraków 2004.
- [2] Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

PERSONAL COSTS IN HONDA POLAND DEALER NETWORK

Summary

The paper discusses personal controlling and personal costs. The study is based on the results of research carried out in two units of Honda Poland dealer network.