

## *Тема 2.6 «Планування персоналу і оплати праці»*

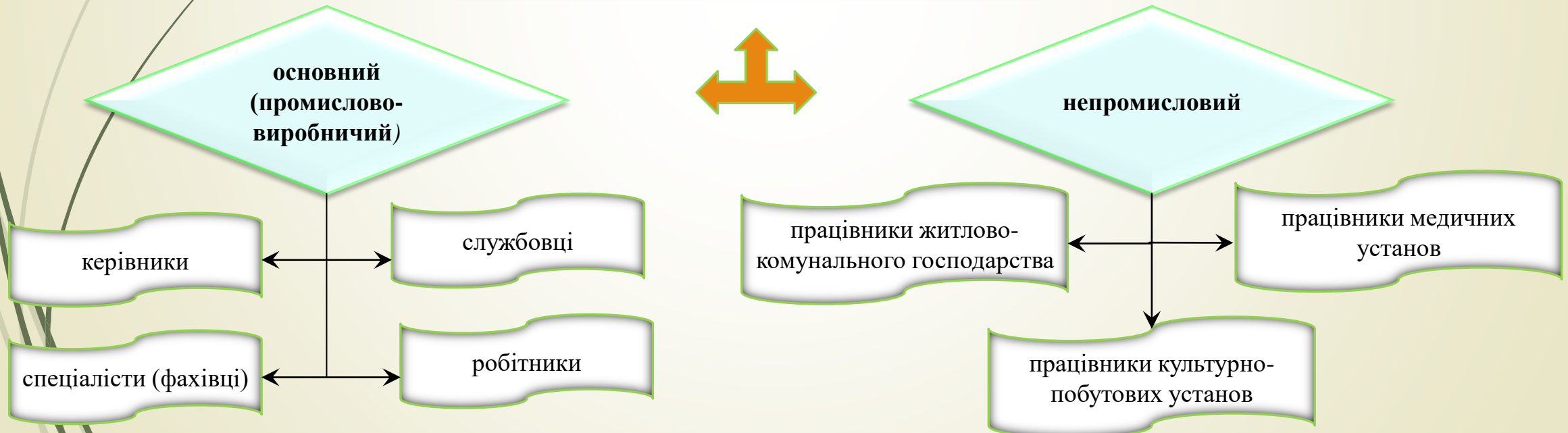
### *Основні питання:*

- ▶ *Суть та рольова структура персоналу підприємства*
- ▶ *Законодавче регулювання трудових відносин*
- ▶ *Планування потреби в персоналі*
- ▶ *Планування продуктивності праці*
- ▶ *Планування фонду оплати праці*

## I. Суть та рольова структура персоналу підприємства

**Персонал підприємства** – це сукупність постійних працівників, які мають професійну підготовку та практичний досвід і навички роботи.

В залежності від місця персоналу у виробничому процесі він розподіляється на:



**Керівники** – це працівники, які очолюють підприємства, а також ті, які обіймають посади керівників структурних підрозділів, головних спеціалістів та їх заступників.

**Спеціалісти** – це працівники, які мають відповідну фахову спеціальну підготовку: інженери, економісти, бухгалтери, адміністратори, юрисконсульти тощо. Основною їх функцією є виконання інженерно-технічних, економічних, юридично-консультативних та інших спеціальних робіт.

**Службовцями** вважаються працівники, що виконують суто технічну роботу, пов'язану з підготовкою та оформленням документації, здійсненням контролю і веденням первинного обліку (наприклад, діловоди, обліковці).

**Робітники** – це основна категорія персоналу як за значущістю для процесу виробництва, так і за кількісною ознакою. Робітники безпосередньо зайняті на виробництві матеріальних цінностей, здійснюють переміщення вантажів і пасажирів, надають матеріальні послуги, зайняті на ремонтних роботах. До цієї категорії персоналу відносять також охоронців, прибиральниць, гардеробників. Розрізняють основних і допоміжних робітників. До останніх з них відносять робітників усіх допоміжних цехів: енергозабезпечення, тепла, транспорту, майстерень. Їх питома вага в загальній кількості робітників на переробних підприємствах сягає до 40 %.

Залежно від умов найму працівників їх класифікують за такими категоріями:

- **постійні працівники** – ті, які прийняті на роботу по найму на тривалий термін (іноді без його точного визначення);
- **тимчасові працівники** – ті, яких зараховують до складу персоналу (трудового колективу) тимчасово на термін до двох місяців;
- **сезонні працівники** – ті, яких зараховують до складу персоналу (трудового колективу) на термін від двох до шести місяців для виконання сезонних робіт (напр., у сільському господарстві).

Загальна кількість працівників, яка є в списках підприємства, називається **обліковим (списковим) складом**. До облікового складу включають усі категорії постійних, тимчасових і сезонних працівників, прийнятих на роботу згідно з наказом незалежно від того, перебувають вони *на роботі чи у відпустці, у відрядженні, на лікарняному або тимчасово не працюють з інших причин*.

У науковій літературі за останні роки все ширшого використання набуває таке поняття, як "**людський капітал**" – це сукупність *знань, практичних навичок і творчих здібностей* працівників підприємства, які використовуються при виконанні його поточних і перспективних завдань. Він не відчужуваний від його носіїв. Зростання людського капіталу та його повне використання в економічній діяльності істотно сприяє підвищенню продуктивності праці, її оплати та доходів власників.

**Соціальний капітал** є продуктом соціальних відносин, в основі яких лежить *довіра людей один до одного, до державних і громадських інститутів і в якому акумулюються соціальні норми, цінності, відповідальність, що в сукупності стає визначальним в забезпеченні соціальної єдності суспільства*.

*Персонал підприємства формується під впливом факторів:*

### **Зовнішні фактори**

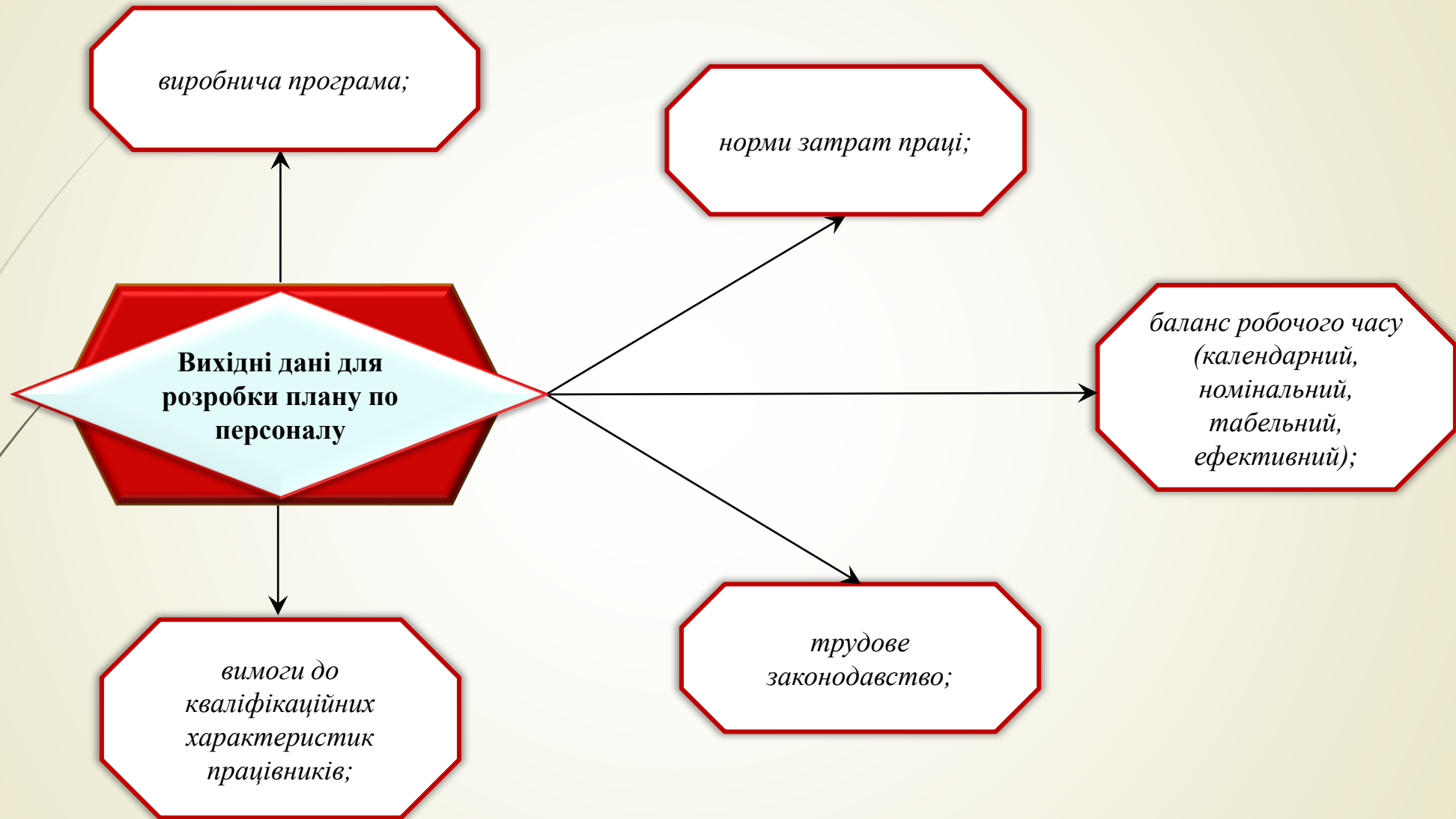
- ❖ ринкова кон'юнктура (рівень безробіття та зайнятості, структура ринку праці);
- ❖ державні контракти та замовлення;
- ❖ зміни законів, які регулюють трудові відносини тощо.

### **Внутрішні фактори**

- ❖ характер продукції;
- ❖ технологія виробництва;
- ❖ організація виробництва тощо.

**Мета планування  
чисельності працівників:**

- формування *високопрофесійного, оптимального за чисельністю складу персоналу* для ефективної господарської діяльності і стабільного соціально-економічного розвитку трудового колективу підприємства



## Рольова структура персоналу підприємства

| I. ТВОРЧІ РОЛІ         |   |
|------------------------|---|
| Назва ролі             | Зміст ролі  |
| <i>Генератор ідей</i>  | ❖ висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей                    |
| <i>Компілятор ідей</i> | ❖ доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ролей, розробляє технологію використання ідей на практиці |
| <i>Ерудит</i>          | ❖ носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні  |
| <i>Експерт</i>         | ❖ має здатність оцінювати доцільність тієї або іншої ідеї, дати правильну пораду в ході обговорення   |
| <i>Ентузіаст</i>       | ❖ особистим прикладом і чарівністю заряджає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати сумлінно                             |
| <i>Критик</i>          | ❖ піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей                                 |
| <i>Організатор</i>     | ❖ організовує роботу групи, погоджує в процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети                |

## II. КОМУНІКАЦІЙНІ РОЛІ

| Назва ролі         | Зміст ролі  |
|--------------------|---|
| <i>Лідер</i>       | ❖ людина, яка володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів |
| <i>Діловод</i>     | ❖ виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи                                     |
| <i>Зв'язковий</i>  | ❖ зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи   |
| <i>«Сторож»</i>    | ❖ розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера                    |
| <i>Координатор</i> | ❖ здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером                                    |
| <i>Провідник</i>   | ❖ людина, яка добре знає географію і історію району, структуру організації і забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем            |

## III. ПОВЕДІНКОВІ РОЛІ

|                   |  |
|-------------------|--|
| <i>Оптиміст</i>   | ❖ завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи |
| <i>Нігіліст</i>   | ❖ завжди невпевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої                         |
| <i>Конформіст</i> | ❖ дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи «мовчазну більшість»                 |



### III. ПОВЕДІНКОВІ РОЛІ

| Назва ролі                   | Зміст ролі   |
|------------------------------|--|
| <i>Догматик</i>              | ❖ завзято дотримується відомих норм, стоїть до останнього на своїй думці, не погоджуючись із раціональним рішенням групи   |
| <i>Коментатор</i>            | ❖ фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, в спорті і побуті  |
| <i>Кляузник</i>              | ❖ збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції                                     |
| <i>Борець за правду</i>      | ❖ є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може відігравати як прогресивну, так і консервативну роль  |
| <i>Громадський працівник</i> | ❖ захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує «почини» і «заходи» в робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо                                  |
| <i>«Важливий птах»</i>       | ❖ напускає на себе загадковий важливий вигляд, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є «рука»  |
| <i>«Казанська сирота»</i>    | ❖ шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на свої тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва  |
| <i>«Йорж»</i>                | ❖ як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами   |
| <i>«Собі на умі»</i>         | ❖ займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру тощо), при цьому використовує своє службове становище                 |
| <i>Ледар</i>                 | ❖ не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах тощо), веде порожні розмови                              |
| <i>«Наполеон»</i>            | ❖ марнолюбна людина, зазвичай маленького зросту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення |

## II. Законодавче регулювання трудових відносин

**Кодекс законів про працю України (набрання чинності: 01.06.1972; ост. ред. від 14.08.2021)**

*Кодекс законів про працю України (ст. 1)* регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини:

- ❖ **колективний договір** - укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи (між роботодавцем і профспілкою);
- ❖ **трудоий договір** - угода між працівником і роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати відповідні умови умови праці;
- ❖ **робочий час** – норми тривалості РЧ (40/36/24 год. на тиждень); тривалість РД (в т.ч., які передують святковим); тривалість роботи в нічний час (скороч. на 1 год.); неповний РЧ; **надомна та дистанційна робота\***; надурочна робота тощо;
- ❖ **час відпочинку** – перерви всередині РД (ч/з 4 год); вихідні дні при 5-ти та 6-тиден. роб. тижні; компенсація за роботу у вихідний день; святкові дні (щорічно КМУ затв. норми тривалості РЧ «з» та «без» перенесень); щорічні основні (24/26/30/56 тощо к.д.) та додаткові відпустки, грошова компенсація за невикор. відпустки (при звільн., 24+2); відпустка без збереж. з/п;
- ❖ **нормування праці** – норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності (загальні засади);
- ❖ **оплата праці** – мінімальна з/п, індексація, системи оплати праці, сумісництво, оплата у вихідні і святкові дні, в нічний час, строки виплати з/п, строки розрахунку при звільненні тощо (загальні засади);
- ❖ **гарантії і компенсації; трудова дисципліна; праця жінок; праця молоді; індивідуальні трудові спори; професійні спілки; нагляд і контроль за додержанням трудового законодавства** тощо.

## НАДОМНА РОБОТА (ст. 60.1 КЗпП України)



- **Надомна робота** - це форма організації праці, за якої робота виконується працівником за місцем його проживання або в інших визначених ним приміщеннях, що характеризуються *наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю)* або їх сукупності, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничими чи робочими приміщеннями власника підприємства, установи, організації або уповноваженого ним органу.
- У разі запровадження надомної роботи робоче місце працівника є *фіксованим* та не може бути змінено з ініціативи працівника *без погодження з роботодавцем*.
- При виконанні роботи за трудовим договором про надомну роботу на працівників *поширюється загальний режим роботи (ПВТР)* підприємства.

## ДИСТАНЦІЙНА РОБОТА (ст. 60.2 КЗпП України)



- **Дистанційна робота** - це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, *в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій*.
- При дистанційній роботі працівник розподіляє *робочий час на власний розсуд*, на нього *не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку*, якщо інше не визначено трудовим договором.
- Працівнику, який виконує дистанційну роботу, гарантується *період вільного часу для відпочинку* (період відключення), під час якого працівник може переривати будь-який інформаційно-телекомунікаційний зв'язок з роботодавцем.
- Типова форма трудового договору про дистанційну роботу (\*як і надомну) затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері трудових відносин.

**ЗУ «Про оплату праці» (набрання чинності:  
01.05.1995; ост. ред. від 15.07.2021)**

Цей Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного і договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

**Постанова «Про затвердження порядку обчислення середньої заробітної плати» (№ 100 від 08.02.1995;  
ост. ред. від 04.09.2021)**

**Порядок застосовується у випадках:** надання працівникам усіх видів відпусток (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами) або виплати їм компенсації за невикористані відпустки, виконання держ. і громадських обов'язків в РЧ, виплати вихідної допомоги, службових відряджень та ін.  
**Визначає:** період, за яким обчислюється сер. заробіток; виплати, що включаються в розрахунок сер. заробітку; поряд розрахунку виплат.

**ЗУ «Про відпустки» (набрання чинності:  
01.01.1997; ост. ред. від 14.08.2021)**

Цей Закон встановлює державні гарантії права на відпустки працівників, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.

**Постанова «Про затвердження порядку проведення індексації грошових доходів населення» (№ 1078 від 17.07.2003; ост. ред. від 02.04.2021)**

**Порядок** визначає правила обчислення індексу споживчих цін для проведення індексації та сум індексації грошових доходів населення і поширюється на підприємства, установи та організації незалежно від форми власності і господарювання державних та приватних виконавців, а також на фізичних осіб, що використовують працю найманих працівників. ІСЦ обчислюється Держстатом не пізніше 10 числа місяця, що настає за звітним. Індексація проводиться, коли величина ІСЦ > поріг індексації, який становить 103 %.

| <b>Трудовий договір (регулюється КЗпП України)</b>   | <b>Цивільно-правовий договір (регулюється ЦКУ)</b>   |
|--|--|
| <p>Трудовий договір визначає саме <b>трудову функцію, процес її здійснення</b>. За трудовим договором працівника приймають на роботу для виконання певних функцій за конкретною кваліфікацією, професією, посадою. При цьому трудова функція працівника, як правило, <b>не передбачає будь-якого кінцевого результату</b>.</p>         | <p>За ЦПД предметом договору є <b>кінцевий результат</b>, тобто виконання обумовленої роботи/послуг, спрямованих на досягнення кінцевого результату. <b>Важливим є результат роботи, а не спосіб його досягнення</b>. Відповідно, у договорі визначають: конкретний вид роботи, ціну, строк виконання.</p>   |
| <p>За трудовим договором працівник має виконувати <b>вимоги внутрішнього трудового розпорядку</b>, встановлені адміністрацією підприємства, де він працює, <b>дотримуватися трудової дисципліни</b> (ст. 139-152 КЗпП). Тобто роботодавець контролює процес виконання працівником своїх обов'язків.</p>                                | <p>Виконавець <b>не зобов'язаний</b> підкорятися <b>правилам внутрішнього трудового розпорядку і трудовій дисципліні</b>. Він керується умовами договору, <b>самостійно</b> організовує процес виконання договору. Відповідальність за порушення ЦПД встановлює договір (пеня, штраф тощо) та/або закон.</p> |
| <p>Працівник повинен виконувати доручену йому роботу <b>особисто</b> і <b>не має права передоручати її виконання іншій особі</b>, за винятком випадків, передбачених законодавством (ст. 30 КЗпП)</p>  | <p>У випадках, установлених договором, виконавець <b>має право покласти виконання договору на інших осіб</b>, залишаючись відповідальним перед замовником за результат їх роботи (ст. 528, 838, 902 ЦК)</p>  |
| <p>Трудовий договір може бути (ст. 23 КЗпП):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>безстроковим</b>, що укладають на невизначений строк;</li> <li>– <b>строковим</b>, що укладають на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;</li> <li>– таким, що укладають <b>на час виконання певної роботи</b>.</li> </ul> | <p>Договір підряду/про надання послуг <b>не може бути безстроковим</b>. У ньому обов'язково встановлюють строки виконання роботи або її окремих етапів (ст. 846, 905 ЦК)**</p>   |
| <p>Оплата праці <b>гарантована</b>. Зарплату відповідно до статті 115 КЗпП виплачують <b>регулярно в робочі дні у строки</b>, встановлені колективним договором, але <b>не рідше двох разів на місяць</b> через проміжок часу, що <b>не перевищує шістнадцяти календарних днів</b>.</p>  | <p>У ЦПД установлюють <b>конкретну ціну</b> саме за виконані роботи, надані послуги (ст. 843, 903 ЦК). При цьому цивільне законодавство не передбачає <b>жодних гарантій щодо мінімального розміру, регулярності виплати таких коштів або щодо їх збереження на час відпусток</b></p>                        |
| <p><b>Інформація про відносини вноситься до трудової книжки працівника (паперової →електронної)</b></p>  | <p><b>Інформація про відносини ЦПХ до трудових книжок НЕ ВНОСИТЬСЯ!!!</b></p>  |

### III. Планування потреби в персоналі

На техніку розрахунків планової чисельності окремих категорій працівників впливають такі чинники як: *галузь виробництва (вид економічної діяльності), розмір підприємства, тип виробництва, форма оплати праці тощо*. Розглянемо їх *на прикладі промислового підприємства, як найбільш складного за структурою персоналу*.

Для різних цілей використовують різні методи: **укрупнений і деталізований**.

**Укрупнено** *планову середньооблікову чисельність працівників у підрозділі (на підприємстві) визначають методом коректування базової чисельності:*

$$\varphi_{\text{пл}} = \varphi_{\text{баз}} \times \frac{K_0}{K_{\text{пп}}},$$

або

$$\varphi_{\text{пл}} = \varphi_{\text{баз}} \times K_0 \pm \sum E_i,$$

де  $\varphi_{\text{баз}}$  - базова чисельність персоналу, ос.;

$K_0$  - індекс зростання обсягу продукції у плановому періоді;

$K_{\text{пп}}$  - індекс зростання продуктивності праці у плановому періоді;

$\sum E_i$  - зміна чисельності працівників за пофакторними розрахунками, ос.

За *трудомісткістю* програми:

$$Ц_{пл} = \frac{T_p^{пл}}{\Phi_{еф1}^{пл} \times K_{в.н.}^{пл}},$$

де  $T_p^{пл}$  – планова повна *трудомісткість* виробничої програми, нормо-год.;  
 $\Phi_{еф1}^{пл}$  – плановий баланс робочого часу одного працівника, год.;  
 $K_{в.н.}$  - плановий коефіцієнт виконання норм.

На чисельність персоналу впливає використання робочого часу. *Плановий баланс (бюджет) робочого часу* складається по підприємству, підрозділу, дільниці, по групах робітників, які мають *однаковий графік роботи і одну й ту саму тривалість чергової відпустки*. Баланс розраховується в три етапи:

- 1) розрахунок середньої *кількості робочих днів*;
- 2) розрахунок середньої *тривалості робочого дня*;
- 3) розрахунок *корисного (ефективного) робочого часу* в годинах.

Загальну *планову чисельність* промислово-виробничого персоналу можна визначити **деталізованими розрахунками** по кожній категорії персоналу та підсумком отриманих результатів:

Чисельність основних робітників визначається на підставі *трудомісткості та балансу робочого часу одного робітника*. **Планову *трудомісткість* незавершеного виробництва** розраховують на підставі базової *трудомісткості 1000 грн продукції з урахуванням її зниження у плановому періоді* в зв'язку із впровадженням заходів з підвищення ефективності виробництва ( $T_p$ ):

$$T_p = \Delta НЗВ \times T_{р1000}^{баз} \times K_{зн},$$

де  $\Delta НЗВ$  – зміна обсягу незавершеного виробництва у плановому періоді, тис. грн;  
 $T_{р1000}^{баз}$  – базова *трудомісткість 1000 грн обсягу продукції*, нормо-год.;  
 $K_{зн}$  - коефіцієнт *зниження *трудомісткості* у плановому періоді*.

*За нормами виробітку:*

$$q_{пл} = \frac{N}{\Phi_{пл} \times K_{в.н.} \times H_{вир.}}$$

де  $N$  – планова кількість виробів, нат. од.;  
 $H_{вир.}$  – годинна норма виробітку одного  
 робітника, нат. од.



**Норма виробітку** – це кількість продукції, що повинна бути вироблена за одиницю часу:

$$H_{вир.} = \frac{1}{T_{шт.}}$$

де  $T_{шт.}$  – норма часу на виготовлення одиниці продукції (штучний час), год.

*Змінна норма виробітку:*

$$H_{вир.зм.} = \frac{T_{зм.}}{T_{шт.}}$$

де  $T_{зм.}$  – тривалість зміни, год.



**Норма часу в умовах серійного і масового виробництва виступає як норма штучного часу ( $T_{шт.}$ ):**

$$T_{шт.} = T_{опер.} + T_{обсл.} + T_{відп.},$$

де  $T_{опер.}$  - оперативний час, н.-год.;

$T_{обсл.}$  - час на обслуговування робочого місця, н.-год.;

$T_{відп.}$  - час на відпочинок і особисті потреби, н.-год.

$$T_{опер.} = t_{осн.} + t_{дод.},$$

де  $t_{осн.}$  - основний час на один виріб, н.-год.;

$t_{дод.}$  - додатковий час на один виріб, н.-год.

$$T_{обсл.} = t_{техн.обсл.} + t_{орг.обсл.},$$

де  $t_{техн.обсл.}$  - час на технічне обслуговування робочого місця, н.-год.;

$t_{орг.обсл.}$  - час на організаційне обслуговування робочого місця, н.-год.

**Норма часу** в умовах дрібносерійного і одиничного виробництва виступає як норма штучно-калькуляційного часу (*Т<sub>шт.-к.</sub>*):

$$T_{\text{шт.-к.}} = T_{\text{шт.}} + \frac{T_{\text{п.-з.}}}{n},$$

де  $T_{\text{п.-з.}}$  - підготовчо-заключний час на партію деталей, н.-год.;  
 $n$  - кількість деталей у партії, шт.

**За нормами обслуговування:**

1

$$\tau_{\text{пл}} = \frac{n \times C_{\text{зм.}} \times K_{\text{ос}}}{H_0},$$

де  $n$  - загальна кількість одиниць устаткування, що обслуговуються, шт.;

$C_{\text{зм.}}$  - кількість змін роботи устаткування;

$K_{\text{ос}}$  - коефіцієнт облікового складу (відношення явочної чисельності робітників до їх облікової чисельності);

$H_0$  - норма обслуговування на одного робітника, од.

2

$$\tau_{\text{пл}} = n \times C_{\text{зм.}} \times K_{\text{ос}} \times H_a,$$

де  $H_a$  - кількість основних робітників, що одночасно обслуговують один складний агрегат, ос.;

**Норма обслуговування** – це встановлена кількість одиниць оснащення (робочих місць, квадратних метрів площі), що обслуговуються одним робітником чи бригадою протягом зміни.

**Норма чисельності** – це необхідна для виконання певної роботи *чисельність персоналу*.

**Норма підлеглих** – це розраховані для конкретних організаційно-технічних умов величини, що визначають оптимальну кількість безпосередньо підпорядкованих одному керівникові працівників (*не більше 6-ти осіб*).

Після визначення планової чисельності та структури персоналу потрібно скласти *баланс робочої сили і визначити додаткову потребу по кожній категорії персоналу*. Вона, на відміну від планової чисельності, визначається *не у вигляді середньооблікової чисельності, а у вигляді облікового складу*.

**Додаткова потреба у персоналі (Ч<sub>д</sub>)** визначається за формулою:

$$Ч_{д} = (Ч_{к} - Ч_{п}) + \frac{Ч^{пл} \times У}{100 \%}$$

де Ч<sub>п</sub>, Ч<sub>к</sub> – облікова чисельність працівників на початок і кінець планового періоду, ос.;

Ч<sup>пл</sup> – середньооблікова чисельність працівників у плановому періоді, ос.;

У – планові втрати працівників (вихід на пенсію, вступ на навчання, до збройних сил тощо).

Метою планування продуктивності праці є:

неухильне підвищення її рівня

виробнича програма;

**Вихідними даними** для розрахунку планового рівня продуктивності праці є:

норми часу;

рівень виконання норм;

бюджет робочого часу одного робітника;

план технічного і організаційного розвитку підприємства.

Рівень продуктивності праці вимірюється кількістю продукції (обсягом робіт), яка виробляється працівником за одиницю часу (**виріток**) або кількістю часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (**трудомісткість**). Універсальним показником є виріток. Він визначається **методом прямого рахунку**:

$$PP (B) = \frac{OB}{Ч},$$

де OB – обсяг виробленої продукції, нат. або гр. од.;  
Ч – чисельність працівників, ос.

Планову продуктивність праці можна обґрунтувати *методом коригування* продуктивності праці в базовому періоді на дію техніко-економічних факторів у плановому періоді. *Мірою впливу факторів на зростання продуктивності праці є відносна економія робочої сили.*

### Порядок розрахунків на прикладі промислового підприємства

1. Визначається вихідна чисельність промислово-виробничого персоналу у плановому періоді ( $Ч_{\text{вих.}}$ ), за формулою:

$$Ч_{\text{вих.}} = Ч_{\text{баз.}} \times \frac{К_0^{\text{пл}}}{100 \%},$$

де  $Ч_{\text{баз.}}$  - фактична чисельність промислово-виробничого персоналу у базовому періоді, ос.;  
 $К_0^{\text{пл}}$  - зростання обсягу виробництва у плановому періоді, %.

2. Розраховується зміна чисельності під впливом різних факторів ( $E_i$ ):

- при зміні виробітку:

$$E = V_{\text{п}}/B_{\text{п}} \times V_{\text{б}}/B_{\text{б}},$$

- при зміні трудомісткості:

$$E = (V_{\text{п}} \times \text{Тр}_{\text{п}} - V_{\text{б}} \times \text{Тр}_{\text{б}})/\Phi^{\text{пл}},$$

де  $V_{\text{п}}, V_{\text{б}}$  - загальний обсяг виробленої продукції у плановому і базовому періодах відповідно, од.;  
 $B_{\text{п}}, B_{\text{б}}$  - виробіток на 1-го працівника у плановому і базовому періодах відповідно, од.;  
 $\text{Тр}_{\text{п}}, \text{Тр}_{\text{б}}$  - трудомісткість виготовленні продукції у плановому і базовому періодах відповідно, н.-год.;  
 $\Phi^{\text{пл}}$  - фонд календарного робочого часу у плановому періоді, год.

3. Визначається загальна зміна чисельності працівників під впливом різних чинників ( $\sum_{i=1}^a E_i$ ).

4. Визначається планова чисельність працівників ( $Ч^{пл}$ ):

$$Ч^{пл} = Ч_{вих.} - \sum_{i=1}^a E_i.$$

5. Розраховується плановий приріст продуктивності праці ( $\Delta ПП$ ):

$$\Delta ПП = \frac{\sum_{i=1}^a E_i}{Ч^{пл}} \times 100 \%$$

Приріст продуктивності праці від кожного чинника ( $\Delta ПП_i$ ) визначається аналогічно:

$$\Delta ПП_i = \frac{E_i}{Ч^{пл}} \times 100 \%,$$

де  $E_i$  - економія робочої сили по  $i$ -му чиннику, ос.

6. Динаміку приросту продуктивності праці відображає темп приросту ( $\Delta ПП_{пр}$ ):

$$\Delta ПП_{пр} = \frac{ПП_{пл} - ПП_{баз}}{ПП_{баз}} \times 100 \%$$

## V. Планування фонду оплати праці

**Метою планування оплати праці на підприємстві є:**

підвищення рівня оплати праці кожного працівника на підставі зростання зацікавленості його в підвищенні особистих і загальних результатів праці, ощадливе використання коштів.

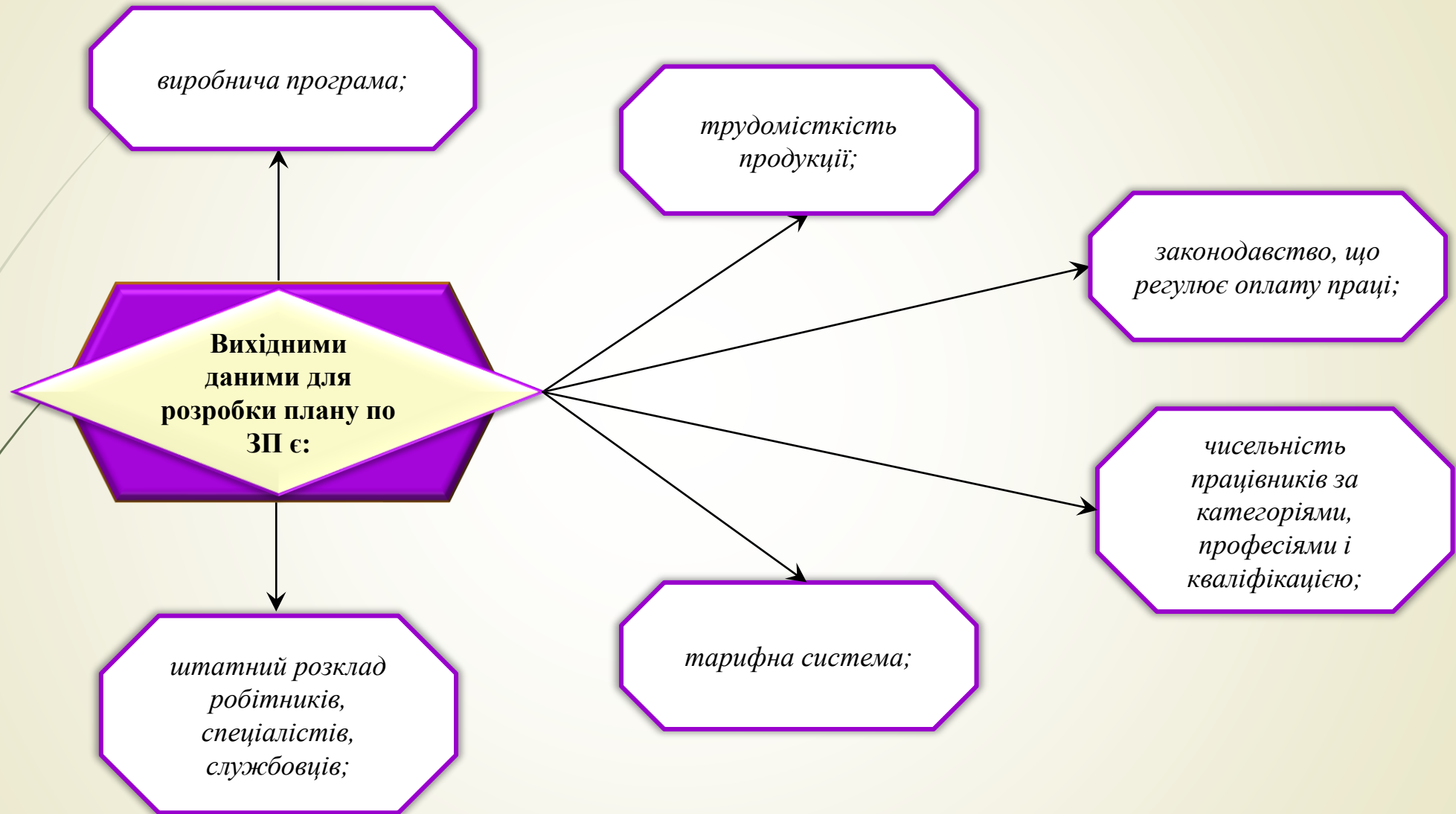
**До планового фонду ЗП входить:**

**Фонд основної заробітної плати** (з/п за виконану роботу)

**Фонд додаткової заробітної плати** (премії, надбавки і доплати)

**Фонд інших заохочувальних і компенсаційних виплат** (оплата простоїв, разові винагороди тощо)

На промисловому підприємстві планування заробітної плати включає **визначення фонду та середньої заробітної плати виробничого і невиробничого персоналу** в цілому і за окремими категоріями працівників, а також **фонд заробітної плати не облікового складу**. Фонд заробітної плати і середня заробітна плата **плануються в абсолютному вираженні та у відсотках до базового періоду**.





## Методи визначення планового фонду заробітної плати

Укрупнено плановий фонд заробітної плати (ФЗП) розраховують:

$$\text{ФЗП} = \text{ФЗП}^{\text{баз}} \times K_0 \pm \sum E_i \times \text{ЗП},$$

де  $\sum E_i$  – зміна чисельності працівників під дією основних техніко-економічних факторів, ос.;  
 ЗП – середня заробітна плата одного працівника в плановому періоді, грн;  
 $\text{Ч}^{\text{пл}}$  – планова чисельність працівників, ос.

$$\text{ФЗП} = \text{ЗП} \times \text{Ч}^{\text{пл}},$$

Для більш тісної ув'язки обсягу виробництва і оплати праці використовують **нормативний метод**:

$$\text{ФЗП} = \text{ОВ} \times \text{Н},$$

де ОВ – плановий обсяг виробництва;  
 Н – норматив затрат заробітної плати;  
 $\text{Ч}^{\text{пл}}$  – планова чисельність працівників, ос.

При розрахунку планового ФЗП за підрозділами і категоріями персоналу застосовують **поелементний метод**.

Розрахунок ФЗП праці різних категорій робітників здійснюється з урахуванням *характеру їх роботи та форм оплати праці*. Важливу частку загального фонду складає ФЗП робітників.

При плануванні ФЗП робітників, залежно від характеру доплат і виплат, розрізняють **годинний, денний і місячний ФЗП**.

**Фонд годинної заробітної плати** – це оплата за виготовлену продукцію або обсяг робіт, за фактично відпрацьований час працівниками-погодинниками, а також за виконання спеціальних функцій робітниками. Включає:

- оплату за відпрацьований час по основних *тарифних ставках і відрядних розцінках*;
- премії*, які обумовлені системами заробітної плати;
- доплати за роботу *в нічний час, у святкові та вихідні дні*;
- доплати* не звільненим від основних функцій бригадирам за навчання учнів.

**Фонд денної заробітної плати** включає:

- фонд годинної заробітної плати*;
- оплату внутрішньозмінних перерв у роботі* (доплата підліткам за скорочений робочий день, оплата перерв на годування дітей віком до 1,5 року тощо).

**Фонд місячної заробітної плати** включає:

- фонд денної заробітної плати*;
- оплату цілоденних перерв у роботі* (відпусток і часу, витраченого на виконання державних і громадських обов'язків, виплату вихідної допомоги, винагород за вислугу років тощо).

Плановий ФЗП працівників, які оплачуються за окладами (ФЗП<sub>i</sub>) розраховують за формулою:

$$\text{ФЗП}_i = O_k \times Ч_i \times M,$$

де  $O_k$  - посадовий оклад, грн;  
 $Ч_i$  - кількість працівників, які мають однаковий оклад, ос.;  
 $M$  - кількість місяців роботи.

Рівень і динаміку матеріального добробуту працівників характеризує середня ЗП ( $\bar{ЗП}$ ). Планова середня ЗП працівника визначається:

$$\bar{ЗП} = \frac{\text{ФЗП}}{Ч_{\text{пл}}},$$

де ФЗП – плановий фонд заробітної плати, грн;  
 $Ч_{\text{пл}}$  - планова середньооблікова чисельність працівників, ос.

При плануванні ЗП потрібно забезпечити **випереджаюче зростання продуктивності праці** в порівнянні із зростанням середньої ЗП. Співвідношення темпів ( $I$ ) визначають **індексним методом**:

$$I = \frac{I_{\text{пп}}}{I_{\text{зп}}},$$

де  $I_{\text{пп}}$  – індекс продуктивності праці;  
 $I_{\text{зп}}$  - індекс заробітної плати.