

Тема. Персонал і оплата праці

1. Планування чисельності персоналу

Персонал суб'єкта бізнесу є одним з найбільш важливих джерел формування конкурентних переваг, що визначає роль та важливість управління у визначеній функціональній сфері. Саме працівники суб'єкта бізнесу є носіями професійних якостей та характеристик (іноді унікальних), що формують базис для успішного функціонування бізнесу.

Персонал бізнес-суб'єкта представляє собою сукупність усіх працівників, що пов'язані з ним трудовими відносинами та виконують відповідні трудові функції. Персонал виступає одним із визначальних ресурсів, що обумовлює можливість здійснення бізнес-діяльності та створює передумови для реалізації бізнес-процесів. Відтак, від достатності та рівня кваліфікації сформованого персоналу істотно залежать результати діяльності суб'єкта бізнесу, рівень його ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Тісно пов'язаними із поняттям «персонал» є такі дефініції, як «трудові ресурси», «трудоий потенціал» та «кадри», які є відмінними поняттями.

Трудові ресурси – це частина населення, яка володіє відповідними здібностями та знаннями, за віковими та фізичними даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Іншими словами, трудові ресурси характеризують потенційну робочу силу суб'єкта бізнесу.

Іншим поняттям, що часто вживається поряд із персоналом суб'єкта бізнесу, є трудовий потенціал. **Трудовий потенціал** – це існуючі (реалізовані) та потенційні можливості працівників суб'єкта бізнесу брати участь у бізнес-процесах, що визначаються кваліфікаційними, освітніми, фізичними й іншими властивостями та характеристиками персоналу. Тобто трудовий потенціал визначає можливості персоналу до продуктивної діяльності, причому як реалізовані, так і нереалізовані. Фактично, трудовий потенціал є характеристикою участі у трудовій діяльності персоналу підприємства.

Найбільш пов'язаними поняттями є поняття «персонал» та «кадри». Досить часто ці два поняття ототожнюються, проте між ними існує відмінність. «Кадри» є більш вузьким поняттям, ніж «персонал». Якщо персонал включає сукупність усіх працівників підприємства, що пов'язані з ним трудовими відносинами, то до категорії «кадри» варто відносити лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж необхідний для віднесення до кадрів вирішується в кожному випадку окремо), реально беруть участь в даний момент у виробничій діяльності підприємства і, що важливо, працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто працюють не на умовах часткової зайнятості). До вищеназваних ознак слід віднести і профільну освіту. У вигляді системи дані ознаки співробітників підприємства, які відносяться до категорії «кадри підприємства», представлені так:

- наявність середньої або вищої кваліфікації;
- наявність досвіду роботи на даному чи аналогічному за галузевою ознакою підприємстві;
- реальна участь співробітника у трудовій діяльності підприємства;

- робота на підприємстві на постійній основі;
- освіта, що відповідає виду діяльності.

Таким чином, узагальнюючи, можемо представити взаємозв'язок між досліджуваними поняттями наступним чином: трудові ресурси формують потенційну робочу силу суб'єкта бізнесу, з трудових ресурсів формується персонал – працівники, пов'язані трудовими відносинами. Кваліфікована частина персоналу визначає кадри суб'єкта бізнесу, натомість здібності та можливості персоналу формують трудовий потенціал суб'єкта бізнесу.

Забезпечення управління персоналом визначає доцільність виділення його категорій (рис. 1).

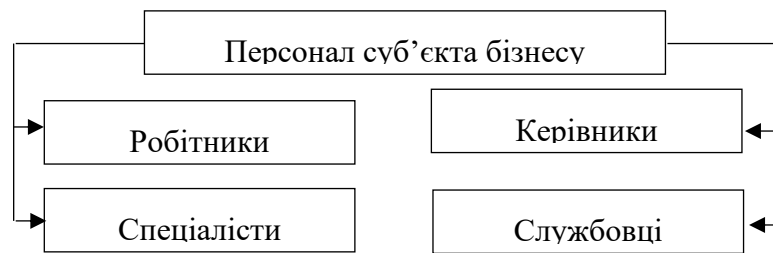


Рис. 1. Категорії персоналу суб'єкта бізнесу

Категорії персоналу виділяються на основі виконуваних працівниками функцій.

Робітники – працівники суб'єкта бізнесу, що безпосередньо задіяні до створення благ – виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг. Робітники поділяються на основних – задіяних до основних виробничих процесів, та допоміжних – тих, що забезпечують допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси.

Керівники – це управлінці різних рівнів, які забезпечують реалізацію функцій управління та досягнення цілей розвитку суб'єкта бізнесу.

Спеціалісти або фахівці – це працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні, технологічні та інші роботи. Зазвичай, спеціалісти мають профільну освіту (наприклад, бухгалтери, конструктори, технологи, економісти, маркетологи тощо).

Службовці – це працівники, які забезпечують підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування (наприклад, діловоди, секретарі тощо).

Окремі науковці виділяють також дві додаткові категорії персоналу:

- **молодший обслуговуючий персонал** – особи, які зайняті обслуговуванням основного виробництва та інших господарських бізнес-процесів суб'єкта бізнесу;
- **стажери (учні)** – особи, які проходять навчання певним навичкам та професійним здібностям, зазвичай, прикріплені до досвідченого працівника.

Для управління та оцінки персоналу суб'єкта бізнесу використовують кількісні, якісні та структурні характеристики.

Базовою **кількісною характеристикою** є чисельність працівників, яка може визначатися як на певний момент часу (наприклад, на 1 січня), так і за певний період часу (наприклад, середньооблікова чисельність місячна або річна).

До **якісних характеристик** відносять наступні:

- професія – певний вид трудової діяльності, що передбачає наявність

відповідного комплексу знань та практичних навичок;

- спеціальність – певна спеціалізація у рамках професії, що представляє собою більш вузький вид трудової діяльності;

- кваліфікація – ступінь оволодіння працівником відповідними знаннями та уміннями, що визначається розрядами та категоріями.

Структурні характеристики персоналу визначають співвідношення між окремими групами та категоріями персоналу у загальній його чисельності. Найчастіше структуризація персоналу проводиться за наступними ознаками:

- стать;

- вік;

- рівень освіти (вища, неповна вища, професійно-технічна, повна середня, неповна середня);

- рівень кваліфікації (висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані);

- стаж роботи за спеціальністю та / або на даному суб'єкті бізнесу;

- сімейне становище тощо.

Етапи управління персоналом включають:

1 етап. Визначення потреби у персоналі. Даний етап є одним з найважливіших, оскільки підсумком його є план щодо чисельності та рівня кваліфікації необхідних працівників.

Суб'єкт бізнесу може використовувати й інші методи планування, проте визначені є найбільш поширеними у практиці.

2 етап. Організація набору персоналу. Методи набору персоналу поділяються на активні та пасивні. Активні методи набору застосовуються у випадку, коли попит на працівників певної спеціальності та рівня кваліфікації перевищує пропозицію на ринку праці. До активних методів набору персоналу відносяться проведення презентацій та особистих зустрічей, взаємодія із навчальними закладами, державною службою зайнятості та HR-агентствами, участь у ярмарках вакансій тощо. Пасивні методи превалюють у тому випадку, коли пропозиція робочої сили перевищує попит на ринку праці. До основних пасивних методів відносять розміщення інформації про вакансії у засобах масової інформації та в мережі Інтернет.

3 етап. Оцінка та відбір персоналу. Передбачають проведення оцінювання кандидатів з точки зору відповідності кваліфікаційним вимогам. При цьому може застосовуватися значна кількість методів від найпростіших до складних. Основними та найбільш поширеними у практиці методами відбору персоналу є анкетування, тестування, співбесіда, аналіз даних (резюме) тощо. Більш складними сучасними методами відбору персоналу є стрес-тести при проведенні інтерв'ю, метод моделювання, метод ділових ігор тощо.

4 етап. Оформлення відносин з найманим персоналом. Основною формою залучення персоналу є укладання трудової угоди (строкової або безстрокової), однак, можливим є і варіант тимчасового залучення працівників на основі цивільно-правових угод (наприклад, у випадку нетипових та тимчасових трудових завдань, форс-мажорних обставин тощо).

5 етап. Професійна адаптація персоналу. Основними методами, що застосовуються на даному етапі управління, є професійна орієнтація, організація

стажування, навчання, створення та удосконалення умов та організації праці, організація менторської допомоги для нових співробітників тощо.

6 етап. Мотивація персоналу. Даний етап є одним з найбільш важливих, оскільки визначає бажання та готовність персоналу до високопродуктивної діяльності. Мотивація персоналу передбачає створення системи стимулів матеріального та нематеріального характеру, що визначатимуть зацікавленість працівників у результатах їхньої діяльності. До цього ж етапу управління персоналом варто віднести й організацію оплати праці працівників з огляду на стимулюючу функцію заробітної плати. Враховуючи той факт, що грошова винагорода (заробітна плата) майже завжди виступає основним мотиватором, важливість даного етапу важко переоцінити.

7 етап. Періодична оцінка та атестація персоналу. Проводиться з точки зору визначення відповідності персоналу обійманім посадам та кваліфікаційним вимогам і потребам суб'єкта бізнесу. За результатами атестації приймаються рішення щодо необхідності підвищення кваліфікації працівника, його навчання, рівня заробітної плати, преміювання тощо.

8 етап. Формування організаційної культури та управління діловим кліматом у колективі. Соціальне оточення відіграє важливу роль у забезпеченні працездатності персоналу, відтак, формування сприятливої для роботи організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями з точки зору їх вирішення та запобігання загостренню виступають важливими завданнями управління персоналом.

При організації управління персоналом суб'єкта бізнесу доцільно також враховувати сукупність **факторів**, що здійснюють вплив на відповідні процеси.

За походженням такі фактори прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні. До основних **зовнішніх факторів** відносяться:

- демографічна ситуація у регіоні, де функціонує суб'єкт бізнесу, та у країні в цілому;
- особливості трудового законодавства;
- ситуація на ринку праці;
- рівень розвитку науково-технічного прогресу;
- рівень інформатизації економічних та трудових відносин;
- система освіти тощо.

Внутрішні чинники включають:

- кількісний та якісний склад персоналу;
- наявність та рівень кваліфікації HR-служби;
- обсяги, галузь та специфіку діяльності суб'єкта бізнесу;
- рівень механізації та автоматизації виробничо-господарських процесів;
- організаційну структуру управління суб'єкта бізнесу;
- фінансовий стан суб'єкта бізнесу;
- рівень організації виробництва та праці тощо.

Мета планування чисельності персоналу – формування високопрофесійного, оптимального за чисельністю складу персоналу для ефективної господарської діяльності і стабільного соціально-економічного розвитку трудового колективу підприємства.

Основні завдання плану з праці та персоналу:

- створення колективу, здатного виконати намічені тактичним планом цілі;
- формування оптимальної структури персоналу;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- удосконалення організації праці;
- стимулювання праці;
- підвищення продуктивності та якості праці;
- оптимізація засобів утримування персоналу.

Основні принципи планування праці й заробітної плати:

- 1) випередження темпів підвищення продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати;
- 2) дотримання оптимальних пропорцій у заробітній платі окремих категорій працівників відповідно до кількості та якості їх праці;
- 3) забезпечення оптимального співвідношення кількості персоналу, зайнятого у виробництві, обслуговуванні, управлінні;
- 4) забезпечення кваліфікаційного складу керівників відповідно до вимог виробництва та підвищення їх кваліфікації.

План з праці та персоналу пов'язаний з основними розділами тактичного плану: планом виробництва та й реалізації продукції, планом інновацій, планом витрат, фінансовим планом та ін.

Технологічний процес планування праці та персоналу являє собою послідовність взаємозв'язаних процедур, які мають певний набір вихідних даних. Алгоритм планування потреби в персоналі має такі етапи:

- 1) аналіз виконання плану за попередній період;
- 2) планування продуктивності праці;
- 3) планування трудомісткості;
- 4) розрахунок балансу робочого часу;
- 5) розрахунок потреби в персоналі;
- 6) планування вивільнення та додаткової потреби в персоналі;
- 7) планування розвитку персоналу.

Визначення потреби у персоналі, у свою чергу, передбачає наступні заходи:

- дослідження технологічного процесу виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг) з точки зору ідентифікації основних категорій виробничого персоналу та виявлення кваліфікаційних вимог;
- дослідження основних бізнес-процесів з метою визначення потреби в інших категоріях персоналу;
- визначення планових обсягів виробництва та реалізації для оцінки масштабів діяльності;
- планування чисельності працівників із застосуванням відповідних методів (нормативного, експертного, економетричного, екстраполяції тощо).

Основні вихідні дані для планування чисельності персоналу:

- виробнича програма;
- норми витрат часу;

- баланс робочого часу.

Основні методи планування чисельності персоналу включають наступні:

– економетричний – потреба в персоналі визначається на основі даних про прогнозний рівень попиту на продукцію / послуги суб'єкта бізнесу у наступному періоді;

– екстраполяція – передбачає перенесення існуючих тенденцій формування персоналу на майбутні періоди;

– метод експертних оцінок – ґрунтується на використанні думки експертів (найчастіше, керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі;

– метод трудових балансів – метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду робочого часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в межах планового періоду;

– нормативний метод – визначає планову чисельність персоналу на основі системи норм, встановлених на підприємстві;

– математично-економічні методи – передбачають застосування різних моделей для потреб планування чисельності персоналу.

На техніку розрахунків планової чисельності окремих категорій працівників впливають такі чинники як: галузь виробництва, 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 під-розділі (на підприємстві) (ЧПЛ) визначають методом коректування базової чисельності:

$$\begin{aligned} \text{Ч}^{\text{пл}} &= \text{Ч}^{\text{баз}} * \frac{K_0}{K_{\text{пп}}} \\ \text{Ч}^{\text{пл}} &= \text{Ч}^{\text{баз}} * K_0 \pm \sum E_i \end{aligned}$$

де $\text{Ч}^{\text{баз}}$ – базова (очікувана) чисельність, 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 за пофакторними розрахунками, ос.

Зміна чисельності за пофакторними розрахунками відображає вплив різних чинників на чисельність персоналу.

Визначення зміни кількості під впливом техніко-економічних факторів, що здійснюють вплив на підвищення продуктивності праці:

а) підвищення технічного рівня виробництва. Найчастіший вплив цього фактору проявляється в модернізації устаткування:

$$\text{Ч}_{\text{т.р}} = \text{Ч}_{\text{в}} \cdot I_{\text{вер}} \cdot \left[\frac{(H_6 \cdot K_6 + H_{\text{дод}} \cdot K_{\text{п}})}{(H_6 \cdot K_6)} - 1 \right], \text{ де}$$

$\text{Ч}_{\text{т.р}}$ - умовне скорочення кількості персоналу за рахунок підвищення технічного рівня виробництва;

$\text{Ч}_{\text{в}}$ - вихідна кількість персоналу, чол.;

$I_{\text{вер}}$ - частка робітників-верстатників у загальній кількості промислово-виробничого персоналу;

H_6 - кількість верстатів у базовому періоді, од.;

K_6 - коефіцієнт базової продуктивності одного верстата;

$N_{\text{дод}}$ - додаткова кількість верстатів, од.;

$K_{\text{п}}$ - коефіцієнт планової продуктивності одного верстата;

б) розвиток кооперації:

$$Ч_{\text{к}} = Ч_{\text{в}} \cdot \left[\frac{(100 - A_{\text{б}})}{(100 - A_{\text{п}})} - 1 \right], \text{ де}$$

$A_{\text{б}}, A_{\text{п}}$ - частка купівельних виробів у базовому й плановому періодах відповідно, %;

в) поліпшення використання робочого часу:

$$\Delta Ч_{\text{ч}} = Ч_{\text{в}} \cdot (D_{\text{п}} - D_{\text{б}}) / D_{\text{б}}, \text{ де}$$

$D_{\text{б}}, D_{\text{п}}$ - кількість робочих днів у базовому й плановому періодах відповідно;

г) підвищення якості:

$$\Delta Ч_{\text{б}} = Ч_{\text{в}} \cdot (B_{\text{б}} - B_{\text{п}}) / 100\%, \text{ де}$$

$B_{\text{б}}, B_{\text{п}}$ - базовий і плановий відсотки браку.

Сумарна умовна економія кількості персоналу визначається за формулою

$$Ч_{\text{сум}} = \sum \Delta Ч_{\text{i}},$$

де $Ч_{\text{i}}$ - зміна кількості персоналу під впливом і-го фактору.

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

Планова кількість основних робітників, зайнятих на нормованих роботах, може визначатися у два способи:

1) за трудомісткістю виробничої програми:

$$Ч_{\text{осн}} = T_{\text{в. п}} / (\Phi_{\text{кор}} \cdot K_{\text{в.н}}),$$

де $\Phi_{\text{кор}}$ - корисний фонд часу роботи одного виробничого робітника за рік;

$K_{\text{в.н}}$ - коефіцієнт виконання норм виробітку;

$T_{\text{в. п}}$ - трудомісткість виробничої програми, яка визначається за формулою

$$T_{\text{в. п}} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m N_i \cdot t_{ij},$$

n - кількість найменувань виробів у виробничій програмі, од.;

m - кількість операцій, необхідних для виготовлення виробу і-го найменування;

N_i - виробнича програма виробів і-го найменування, од.;

t_{ij} - трудомісткість j -ї операції з виготовлення одиниці і-го виробу, норма-годин;

2) за обсягом робіт і норм виробітку (цей підхід застосовується у разі, якщо неможливо визначити трудомісткість виробничої програми):

$$Ч_{\text{осн}} = V / H_{\text{в}},$$

де V - загальний обсяг робіт за планований період;

$H_{\text{в}}$ - планована норма виробітку одного робітника.

Кількість основних робітників, зайнятих на ненормованих роботах, визначається за нормами обслуговування:

$$Ч_{\text{осн}} = \frac{M \cdot S}{H_{\text{об}}} \cdot K_{\text{н}}$$

де M - кількість об'єктів обслуговування (одиниць устаткування, робочих місць і т.п.);

S - кількість робочих змін;

$K_{\text{н}}$ - коефіцієнт, що враховує планові неявки на роботу, визначається за формулою

$$K_{\text{н}} = 1 + \beta/100\%$$

де β - плановий відсоток неявок на роботу, %.

Визначення чисельності допоміжних робітників ($Ч_{\text{доп}}$).

Кількість допоміжних робітників розраховується аналогічно, як і кількість основних робітників (за трудомісткістю робіт, нормами виробітку та нормами обслуговування), якщо роботи можна нормувати, а також на роботах, обсяг яких можна визначити залежно від кількості обслуговуючих машин, механізмів і агрегатів.

Кількість допоміжних робітників, для яких не можна визначити обсяг робіт та норму обслуговування, розраховується за робочими місцями.

$$Ч_{\text{доп}} = K_{\text{р. м}} \cdot S \cdot K_{\text{я.о}}$$

де $K_{\text{р. м}}$ - кількість робочих місць;

S - кількість робочих змін;

$K_{\text{я.о}}$ - коефіцієнт зведення явочної кількості до облікової (враховує плановий відсоток невиходів робітників на роботу та розраховується наступним чином:

$$K_{\text{я.о}} = \frac{100}{(100 - \text{НР})}$$

де НР - плановий відсоток невиходів робітників на роботу, %.

Визначення кількості керівників, спеціалістів і службовців.

Планування кількості керівників, спеціалістів і службовців має свої особливості, враховує особливості виробництва, трудомісткість управління, поділ праці та співвідношення між різними професійними групами. Кількість інженерно-технічних працівників та службовців визначають штатним розписом.

Штатний розпис – це внутрішній нормативний документ підприємства, в якому зазначається перелік посад та кількість працівників за кожною з них, що є на даному підприємстві, з визначенням мінімальних і максимальних посадових окладів.

На приватизованих підприємствах при розрахунку кількості спеціалістів та службовців найчастіше використовують нормативний метод, який ґрунтується на застосуванні нормативів навантаження, обслуговування, керованості й кількості спеціалістів.

Визначення кількості молодшого обслуговуючого персоналу розраховується на підставі:

- норм обслуговування (наприклад, кількість прибиральниць визначається виходячи з норм обслуговування, виражених у квадратних метрах);
- кількості робочих місць з урахуванням змінності й планових неявок на роботу (ліфтери, гардеробники і т.п.).

Кількість працівників охорони планується залежно від розміру площі, що охороняється, кількості постів охорони, режиму їх роботи.

Планування кількості учнів проводиться з урахуванням кількості робітників, що вибувають, потреби у професіях, яка виникає, розширення виробництва.

2. Планування продуктивності праці

Метою планування продуктивності праці є забезпечення її підвищення.

Вихідними даними для планування продуктивності праці є:

- виробнича програма;
- норми часу;
- рівень виконання норм;
- бюджет робочого часу 1 робітника;
- план технічного і організаційного розвитку підприємства.

Рівень продуктивності праці вимірюється кількістю продукції (обсягом робіт), яка виробляється працівником за одиницю часу (виробіток) або кількістю часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (виконання одиниці роботи) (трудомісткість). Універсальним показником є виробіток.

У практиці планування найбільш часто застосовуються показники річного, місячного й годинного виробітку, обчислені за товарною продукцією у вартісному вираженні.

Річний (місячний) виробіток розраховується діленням запланованого обсягу продукції на планову середньооблікову кількість промислово виробничого персоналу за планований період (рік, місяць).

$$V = \frac{OB}{Ч_{co}}$$

де $Ч_{co}$ - середньооблікова кількість промислово виробничого персоналу.

Денний виробіток розраховується діленням обсягу продукції, що передбачається випустити у плановому періоді (рік, квартал, місяць), на кількість людино-днів, які повинні бути відпрацьовані промислово-виробничим персоналом у даному плановому періоді. Показник характеризує ефективність використання робочого дня.

Годинний виробіток розраховується діленням обсягу продукції на планований сумарний фонд часу промислово-виробничого персоналу. Показник характеризує годинну ефективність праці.

Трудомісткість (Т) розраховується за формулою

$$T = \frac{ПР}{OB},$$

де ПР – витрати праці, що вимірюються у годинах.

У плануванні прийнято розрізняти такі види трудомісткості:

- повна трудомісткість;
- виробнича трудомісткість;
- технологічна трудомісткість;
- трудомісткість обслуговування виробництва;
- трудомісткість управління та ін.

Повна трудомісткість виготовлення продукції включає суму витрат праці всіх категорій працівників промислово-виробничого персоналу.

Виробнича трудомісткість включає витрати праці всіх основних та допоміжних робочих.

Технологічна трудомісткість визначається як сума витрат праці основних робочих-відрядників та витрат праці основних робочих-погодинників.

Трудомісткість обслуговування виробництва включає суму витрат праці допоміжних робітників основних цехів та робітників допоміжних цехів і служб, зайнятих обслуговуванням виробництва.

Трудомісткість управління визначається як сума витрат праці у сфері управління виробництвом.

Відносний показник зміни продуктивності праці, що визначає динаміку її зростання у відсотках порівняно з попередніми періодами ($\Delta\Pi\Pi$), розраховується за формулою

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{V_{\text{п}} - V_{\text{б}}}{V_{\text{б}}} \cdot 100\%,$$

де $V_{\text{п}}$, $V_{\text{б}}$ – виробіток на одного працюючого у плановому та базисному (звітному) періодах.

У практиці внутрішньофірмового планування застосовуються такі методи планування продуктивності праці:

1) коректування базисної продуктивності праці з урахуванням її зміни у плановому році за рахунок техніко-економічних факторів (метод планування продуктивності праці за техніко-економічними факторами);

2) метод прямого рахунку на основі трудомісткості виробничої програми;

3) збільшений метод.

Метод планування продуктивності праці за техніко-економічними факторами припускає розрахунок планового скорочення (збільшення) кількості по кожному техніко-економічному фактору, загальної зміни кількості в цілому у фірмі, а потім визначення планового приросту продуктивності праці.

Метод планування продуктивності праці на основі трудомісткості виробничої програми. Планування продуктивності праці при даному методі здійснюється прямим рахунком на основі трудомісткості виробничої програми. Між показниками продуктивності праці й трудомісткості продукції існує такий взаємозв'язок:

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{100\Delta T}{100 - \Delta T}, \quad \Delta T = \frac{100\Delta\Pi\Pi}{100 + \Delta\Pi\Pi},$$

де $\Delta\Pi\Pi$ - приріст продуктивності праці до базисного рівня, %;

ΔT - зниження трудомісткості продукції порівнянне з базисним рівнем, %.

Застосування даного методу припускає наявність на підприємствах науково обґрунтованих норм часу й відрядних розцінок на всі види робіт, точний облік витрат праці. Планування продуктивності праці ґрунтується на зниженні трудомісткості продукції (робіт) та поліпшенні використання робочого часу.

Збільшений метод планування продуктивності праці. Даний метод дозволяє приблизно оцінити рівень продуктивності праці у плановому періоді. Він ґрунтується на зв'язку продуктивності праці з іншими параметрами, що характеризують стан виробництва на підприємстві (наприклад, величина втрат робочого часу,

внутрішньозмінні простої). Знаючи величину цих параметрів у плановому періоді, можна розрахувати значення продуктивності праці. Для встановлення характеру й кількісного вираження застосовуються економіко-математичні моделі.

Зростання продуктивності праці є ефективним інструментом забезпечення скорочення або стабілізації кількості персоналу підприємства.

3. Особливості оплати праці та мотивації персоналу підприємства

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

Вихідні дані для планування фонду оплати праці:

- виробнича програма;
- трудомісткість продукції;
- чисельність робітників;
- тарифна система;
- штатний розклад;
- законодавство.

Кошти, що направляються на оплату праці, утворюють фонд заробітної плати підприємства.

Плановим фондом заробітної плати називають суму коштів, яка необхідна підприємству для оплати праці працівників за виконану роботу та відпрацьований час, а також суми виплат і доплат, які передбачені державними законодавчими актами та діючими преміальними системами у запланованому періоді.

Плановий фонд заробітної плати складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Фонд основної заробітної плати містить зарплату за виконану роботу і відпрацьований час: оплату за відрядними розцінками й тарифними ставками, надбавки до тарифних ставок за професійну майстерність, премії за високі показники у роботі, доплати за нічний час та ін.

Фонд додаткової заробітної плати містить виплати, обумовлені трудовим законодавством, але не пов'язані з виконаною роботою: доплати підліткам, оплата відпусток, виплати вихідної допомоги й т.п.

Для визначення планового фонду заробітної плати застосовуються такі методи:

- 1) за досягнутим рівнем базового фонду оплати праці;
- 2) на основі середньої заробітної плати;
- 3) нормативний;
- 4) метод прямого рахунку.

Метод визначення планового фонду заробітної плати (ФЗП) за досягнутим рівнем базового фонду оплати праці.

У цьому випадку плановий фонд заробітної плати (ФЗП_п) визначається за формулою

$$\text{ФЗП}_п = \text{ФЗП}_б \cdot K_{об} \pm \Delta Ч \cdot ЗП_{сер}^б,$$

де ФЗП_б - фонд заробітної плати базисного року, грн;

$K_{ов}$ - плановий коефіцієнт зростання обсягу виробництва;
 $\Delta Ч$ - планове скорочення (збільшення) кількості працюючих, чол.;
 $ЗП_{сер}^6$ - середня заробітна плата в базисному періоді, грн.

Метод планування ФЗП на основі середньої заробітної плати.

Плановий фонд заробітної плати за даним методом визначається за формулою

$$ФЗП_{п} = \sum_{i=1}^n Ч_i^п \cdot ЗП_i^п,$$

де $Ч_i^п$ - планова кількість працюючих і-ї категорії, чол.;

$ЗП_i^п$ - планова середньорічна заробітна плата одного працівника і-ї категорії,

грн.

Нормативний метод планування ФЗП

У практиці застосовуються два варіанти нормативного методу: рівневий та приростний.

За рівневим нормативним методом фонд заробітної плати визначається за формулою

$$ФЗП_{п} = ОВ_{п} \cdot Н_{зп},$$

де $ОВ_{п}$ - плановий обсяг випуску товарної (валової, чистої) продукції у вартісному вираженні (грн) або у трудовому вираженні (нормо-год.);

$Н_{зп}$ - плановий норматив заробітної плати на одну гривню (нормо-годину) обсягу продукції.

Норматив заробітної плати на одну гривню продукції, робіт, послуг або на одну нормо-годину розраховується за формулою

$$Н_{зп} = \frac{ФЗП_6}{ОВ_6} \cdot \frac{100 + \Delta ЗП_с}{100 + \Delta ПП},$$

де $ФЗП_6$ - фонд заробітної плати в базовому періоді, за винятком нерациональних виплат, пов'язаних з відхиленням від нормальних умов праці, грн;

$ОВ_6$ - фактичний обсяг виробництва у базисному році, грн або нормо-год.;

$\Delta ЗП_с$ - плановий сумарний приріст середньої заробітної плати відповідно до базисного року, %;

$\Delta ПП$ - плановий сумарний приріст продуктивності праці, %.

Приростний нормативний метод визначає плановий фонд заробітної плати за формулою

$$ФЗП_{п} = ФЗП_6 \pm \frac{\Delta ОВ \cdot \Delta Н_{зп} \cdot ФЗП_6}{100}$$

де $\Delta Н_{зп}$ - норматив приросту фонду заробітної плати на один відсоток приросту обсягу виробництва;

$\Delta ОВ$ - планований відсоток приросту (зменшення) обсягу продукції відносно базисного року, %.

Метод прямого рахунку

Планування фонду заробітної плати за даним методом проводиться щодо промислово-виробничого й непромислового персоналу всіх структурних підрозділів, а також за категоріями, професіями, посадами і кваліфікаціями.

При плануванні фонду заробітної плати за категоріями робітників враховується його залежність від характеру робіт і форми оплати праці.

Розрахунок фонду заробітної плати робітників з відрядною формою оплати праці може проводитись у два способи:

1) за відрядною розцінкою й плановим обсягом виробництва продукції:

$$\text{ФЗП}_{\text{відр}} = \sum P_i \cdot N_i,$$

де P_i – відрядна розцінка за виготовлення одиниці виробу i -го виду планової номенклатури (дорівнює сумі відрядних розцінок за операціями), грн/од.;

N_i – виробнича програма виробів i -го виду, од;

2) за трудомісткістю виробничої програми $T_{\text{в. п}}$:

$$\text{ФЗП}_{\text{відр}} = C_c \cdot T_{\text{в. п}},$$

де C_c – середньозважена годинна тарифна ставка, розраховується за формулою

$$C_c = \sum_{i=1}^r C_i \cdot Y_{p. i} / 100 \%,$$

де C_i - годинна тарифна ставка робітників i -го розряду, грн/год;

$Y_{p. i}$ - питома вага робітників кожного розряду в загальній кількості, %;

r - кількість розрядів робітників на підприємстві.

Фонд заробітної плати виробничих робітників з погодинною формою оплати праці розраховується як

$$\text{ФЗП}_{\text{пог}} = C_c \cdot \text{Ч}_{\text{пог}} \cdot \Phi_{\text{кор}},$$

де $\text{Ч}_{\text{пог}}$ – кількість робітників з погодинною формою оплати праці, чол.;

$\Phi_{\text{кор}}$ - корисний фонд часу роботи одного працівника, год.

Планування фонду оплати праці керівників і спеціалістів здійснюється виходячи з їх планової кількості, посадових окладів і доплат відповідно до планового фонду робочого часу. Фонд заробітної плати працівників з окладною системою оплати праці дорівнює

$$\text{ФЗП}_o = O \cdot \text{Ч}_o \cdot m,$$

де O - середньозважений розмір окладу по підприємству, грн;

Ч_o – кількість працівників з окладною системою оплати праці, чол.;

m - кількість місяців у плановому періоді.

При плануванні заробітної плати треба забезпечити випередження зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням середньої заробітної плати.

При плануванні ЗП треба забезпечити випереджаюче зростання продуктивності праці в порівнянні зі зростанням середньої ЗП.