

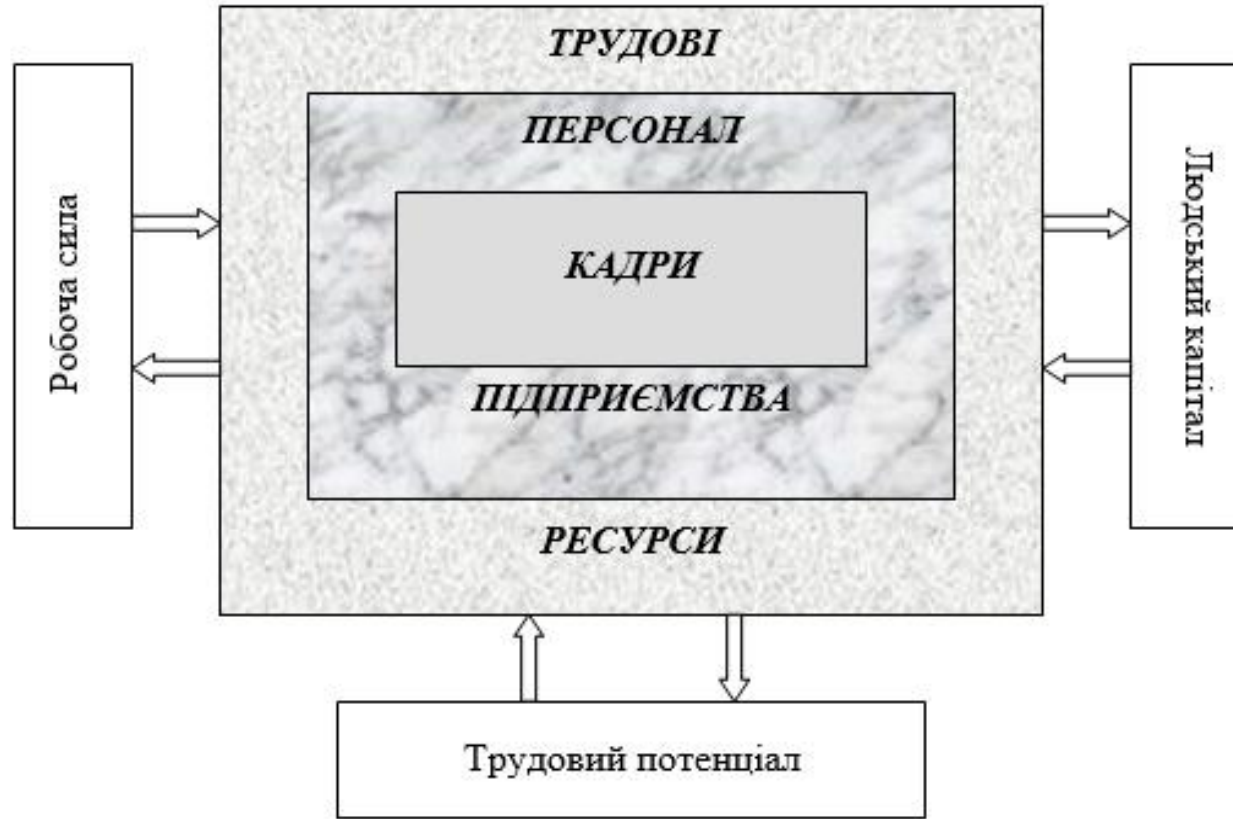
# Планування і контроль на підприємстві

## Персонал і оплата праці

### План

1. Планування чисельності персоналу
2. Планування продуктивності праці
3. Особливості оплати праці та мотивації персоналу

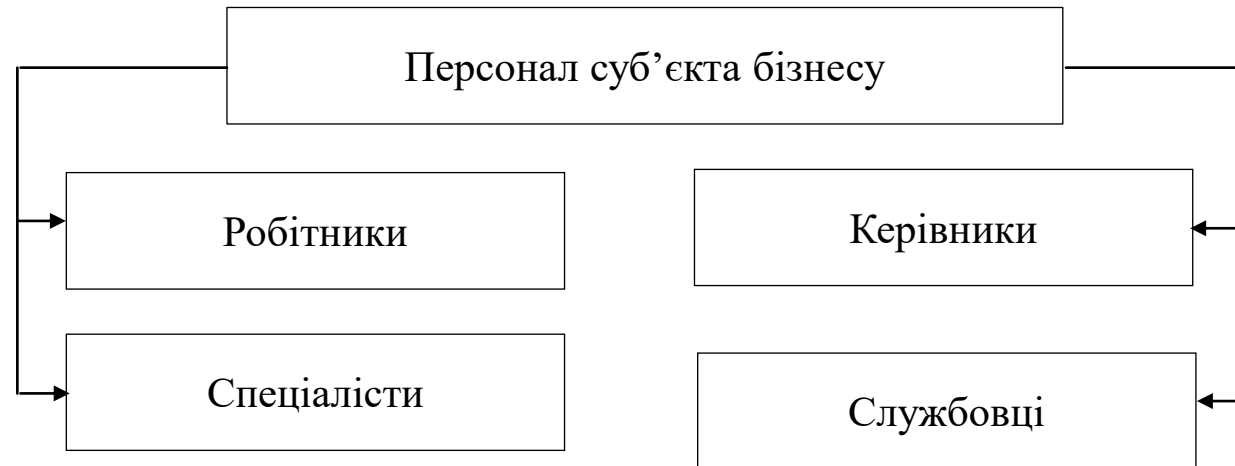
# Персонал та пов'язані категорії



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.

# Персонал

*Персонал* бізнес-суб'єкта представляє собою сукупність усіх працівників, що пов'язані з ним трудовими відносинами та виконують відповідні трудові функції.



# Категорії персоналу

**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.

# Характеристики персоналу

## Кількісні

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).

## Якісні

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

*Структурні характеристики* персоналу визначають співвідношення між окремими групами та категоріями персоналу у загальній його чисельності.

# Етапи управління персоналом



# Визначення потреби у персоналі

Даний етап є одним з найважливіших, оскільки підсумком його є план щодо чисельності та рівня кваліфікації необхідних працівників.

## Організація набору персоналу

### *Активні*

застосовуються у випадку, коли попит на працівників певної спеціальності та рівня кваліфікації перевищує пропозицію на ринку праці (проведення презентацій та особистих зустрічей, взаємодія із навчальними закладами, державною службою зайнятості та HR-агентствами, участь у ярмарках вакансій тощо)

### *Пасивні*

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

# 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.

## Оформлення відносин з 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).



# 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.

## 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.

# **Періодична оцінка та атестація персоналу**

Проводиться з точки зору визначення відповідності персоналу обійманим 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.

## **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

# Фактори впливу на планування персоналу

## Фактори впливу

### *Внутрішні*

- 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

### *Зовнішні*

- 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.

# Планування чисельності персоналу

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

## *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 утримання персоналу

## *Принципи планування персоналу та 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

# Етапи планування потреби в персоналі



# Планування чисельності персоналу

## 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).

## Вихідні дані

- виробнича програма;
- норми витрат часу;
- баланс робочого часу.

# Планування чисельності персоналу

## *Методи*

- 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

# Планування чисельності персоналу

Фактори впливу  
галузь виробництва,  
розмір підприємства,  
тип виробництва,  
форма оплати праці

## Укрупнений метод

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

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

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

$Ч_{т.р}$  - умовне скорочення кількості персоналу за рахунок підвищення технічного рівня виробництва;

$Ч_{в}$  - вихідна кількість персоналу, чол.;  $I_{вер}$  - частка робітників-верстатників у загальній кількості промислово-виробничого персоналу;  $H_{б}$  - кількість верстатів у базовому періоді, од.;  $K_{б}$  - коефіцієнт базової продуктивності одного верстата;  $H_{дод}$  - додаткова кількість верстатів, од.;  $K_{п}$  - коефіцієнт планової продуктивності одного верстата;

б) розвиток кооперації:

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

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

в) поліпшення використання робочого часу:

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

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

г) підвищення якості:

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

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

Сумарна умовна економія кількості персоналу визначається за формулою

$$Ч_{сум} = \sum \Delta Ч_{i},$$

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

# Деталізований метод визначення чисельності персоналу

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:

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

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

$K_{в.н}$  – коефіцієнт виконання норм виробітку;

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

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

$n$  - кількість найменувань виробів у виробничій програмі, од.;  $m$  - кількість операцій, необхідних для виготовлення виробу  $i$ -го найменування;  $N_i$  – виробнича програма виробів  $i$ -го найменування, од.;  $t_{ij}$  – трудомісткість  $j$ -ї операції з виготовлення одиниці  $i$ -го виробу, нормо-годин;

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

$$Ч_{осн} = V / H_{в},$$

де  $V$  - загальний обсяг робіт за планований період;  $H_{в}$  – планована норма виробітку одного робітника.

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

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

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

$S$  - кількість робочих змін;

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

$$K_{н} = 1 + \beta / 100\%,$$

де  $\beta$  - плановий відсоток неявок на роботу, %.

# Деталізований метод визначення чисельності персоналу

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.

$$Ч_{\text{доп}} = K_{p.m} \cdot S \cdot K_{я.о},$$

де  $K_{p.m}$  - кількість робочих місць;

$S$  - кількість робочих змін;

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

$$K_{я.о} = \frac{100}{(100-HP)},$$

де  $HP$  - плановий відсоток невиходів робітників на роботу, %.

# Деталізований метод визначення чисельності персоналу

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.

# Планування продуктивності праці

*Метою  
плануванням  
продуктивності праці є*

є неухильне підвищення її рівня.

*Вихідними  
даними  
для розрахунку  
планового рівня  
продуктивності  
праці є*

виробнича програма;

норми часу;

рівень виконання норм;

бюджет робочого часу 1 робітника;

план технічного й організаційного  
розвитку підприємства.

# Розрахунок продуктивності праці

## Виробіток

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 випускати 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

Трудомісткість (Т) розраховується за формулою

$$T = \frac{ПР}{ОВ},$$

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.

# Планування продуктивності

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

$$\Delta\Pi\Pi = \frac{V_{\Pi} - V_{\zeta}}{V_{\zeta}} \cdot 100\%,$$

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

У практиці внутрішньфірмового 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.



# Планування продуктивності

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:

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

де  $\Delta\text{ПП}$  - приріст продуктивності праці до базисного рівня, %;

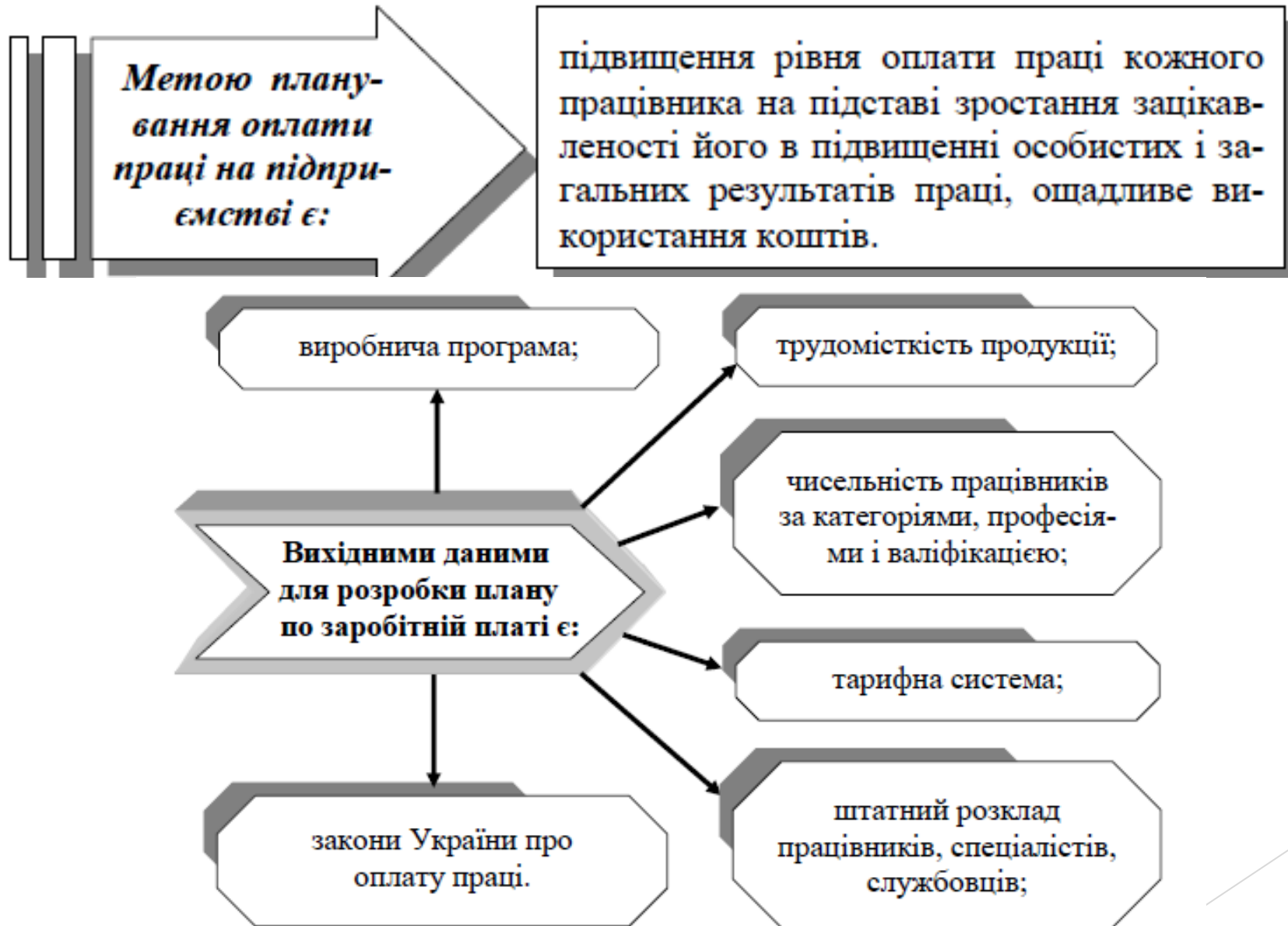
$\Delta\text{T}$  - зниження трудомісткості продукції порівнянне з базисним рівнем, %.

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 простой). 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.

# Планування оплати праці



# Заробітна плата

*Заробітна плата* – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

## Заробітна плата

**Основна заробітна плата**  
винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців

**Додаткова заробітна плата**  
винагороду за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій

**Інші заохочувальні та компенсаційні виплати**  
виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми

# Планування ФОП

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<sub>п</sub>) визначається за формулою

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

де ФЗП<sub>б</sub> - фонд заробітної плати базисного року, грн;

K<sub>об</sub> - плановий коефіцієнт зростання обсягу виробництва;

ΔЧ - планове скорочення (збільшення) кількості працюючих, чол.;

ЗП<sub>сер</sub><sup>б</sup> - середня заробітна плата в базисному періоді, грн.

# Планування ФОП

Метод планування ФЗП на основі середньої заробітної плати.

Плановий фонд заробітної плати за даним методом визначається за формулою

$$\text{ФЗП}_\text{п} = \sum_{i=1}^n \text{Ч}_i^\text{п} \cdot \text{ЗП}_i^\text{п},$$

де  $\text{Ч}_i^\text{п}$  - планова кількість працюючих  $i$ -ї категорії, чол.;

$\text{ЗП}_i^\text{п}$  - планова середньорічна заробітна плата одного працівника  $i$ -ї категорії, грн.

# Планування ФОП

Нормативний метод планування ФЗП

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

За рівневим нормативним методом фонд заробітної плати визначається за формулою

$$\text{ФЗП}_{\text{п}} = \text{ОВ}_{\text{п}} \cdot \text{Н}_{\text{зп}},$$

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

$\text{Н}_{\text{зп}}$  - 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

$$\text{Н}_{\text{зп}} = \frac{\text{ФЗП}_{\text{б}}}{\text{ОВ}_{\text{б}}} \cdot \frac{100 + \Delta\text{ЗП}_{\text{с}}}{100 + \Delta\text{ПП}},$$

де  $\text{ФЗП}_{\text{б}}$  – фонд заробітної плати в базовому періоді, за винятком нераціональних виплат, пов'язаних з відхиленням від нормальних умов праці, грн;

$\text{ОВ}_{\text{б}}$  – фактичний обсяг виробництва у базисному році, грн або нормо-год.;

$\Delta\text{ЗП}_{\text{с}}$  – плановий сумарний приріст середньої заробітної плати відповідно до базисного року, %;

$\Delta\text{ПП}$  – плановий сумарний приріст продуктивності праці, %.

Приростний нормативний метод визначає плановий фонд заробітної плати за формулою

$$\text{ФЗП}_{\text{п}} = \text{ФЗП}_{\text{б}} \pm \frac{\Delta\text{ОВ} \cdot \Delta\text{Н}_{\text{зп}} \cdot \text{ФЗП}_{\text{б}}}{100}$$

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

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

# Планування ФОП

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:

$$\Phi ЗП_{\text{відр}} = \sum P_i \cdot N_i,$$

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  $T_{\text{в. п}}$ :

$$\Phi ЗП_{\text{відр}} = C_c \cdot T_{\text{в. п}},$$

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.

# Планування ФОП

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

$$\Phi_{\text{ЗП}}_{\text{пог}} = C_{\text{с}} \cdot Ч_{\text{пог}} \cdot \Phi_{\text{кор}},$$

де  $Ч_{\text{пог}}$  – 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

$$\Phi_{\text{ЗП}}_{\text{о}} = O \cdot Ч_{\text{о}} \cdot m,$$

де  $O$  - середньозважений розмір окладу по підприємству, грн;

$Ч_{\text{о}}$  – 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.