**Тема 7. Планування персоналу й оплати праці**

**1. Зміст, завдання та технологія планування потреби в персоналі.**

**2. Планування продуктивності праці.**

**3. Методи планування продуктивності праці.**

Планування потреби підприємства в персоналі, необхідного для виконання плану виробництва та реалізації продукції, здійснюється у плані з праці та персоналу.

***Метою*** розроблення плану з праці та персоналу є визначення раціональної (економічно обґрунтованої) потреби підприємства в персоналі та забезпечення його ефективного використання у плановому періоді.

План праці та персоналу складається з таких ***розділів***:

- план з праці;

- план з чисельності працюючих;

- план із заробітної плати.

У плані з праці визначаються продуктивність праці та трудомісткість виготовлення продукції. У плані з чисельності працівників розраховуються кількість та структура персоналу, планується прийняття та звільнення персоналу, а також заходи для професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу. У плані із заробітної плати визначаються фонд оплати праці, середня заробітна плата, відношення між заробітною платою та продуктивністю праці.

Розрахунок планових показників здійснюється з урахуванням результатів аналізу виконання плану звітного року. Орієнтиром для розрахунку планових показників є завдання перспективного плану розвитку 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 з 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.

# **Планування продуктивності праці**

Для оцінки рівня продуктивності праці у планових розрахунках застосовуються *три* ***методи***:

1. натуральний (умовно-натуральний);
2. трудовий;
3. вартісний.

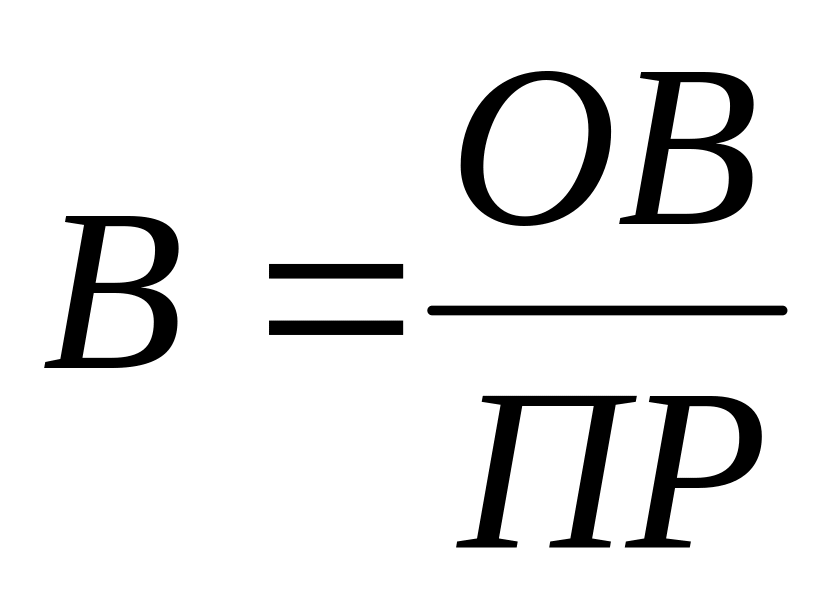
При цьому найчастіше застосовуються два показники: виробіток й трудомісткість.

При ***натуральному***методі оцінки продуктивності праці розраховуються виробіток в натуральному вираженні та в умовних одиницях.

При ***трудовому***методі оцінки продуктивності праці розраховуються виробіток в нормо-годинах та трудомісткість виготовлення.

При***вартісному***методі оцінки продуктивності праці розраховується виробіток у грошовому вираженні.

Виробіток (В) розраховується за формулою

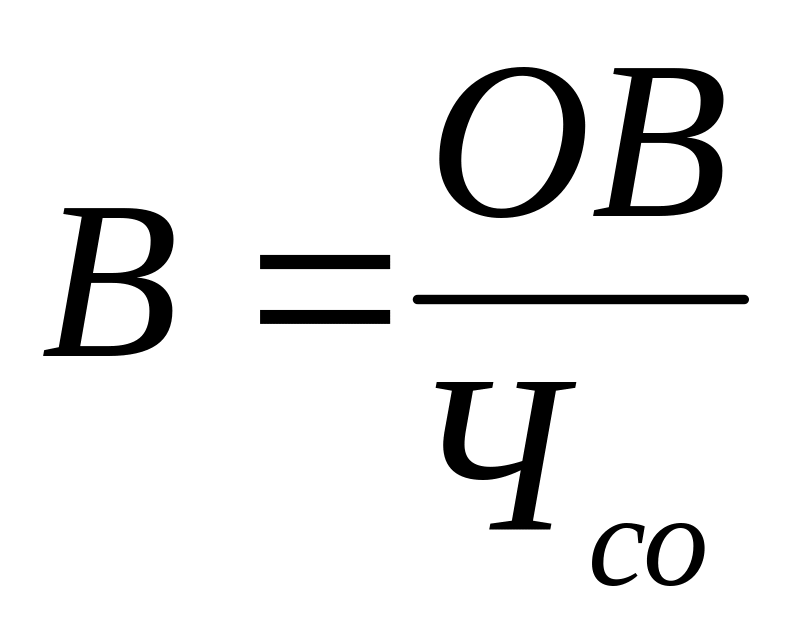
 ,

де *ОВ* – обсяг виробництва продукції, розрахований в натуральних (умовно-натуральних), вартісних або трудових показниках за реалізованою, валовою, чистою продукцією за певний проміжок часу (рік, квартал, місяць, день);

*ПР* – витрати праці на даний обсяг виробництва продукції, чол.-годин.

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).

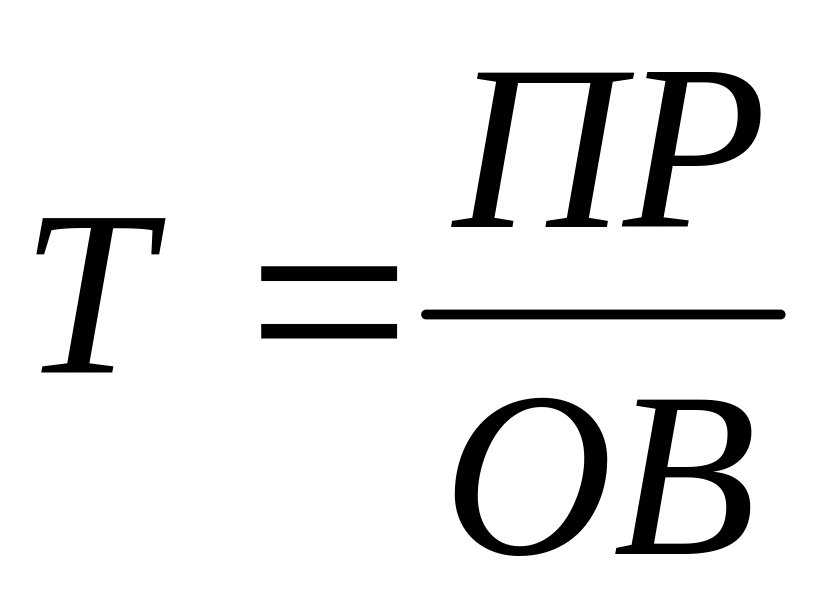


де *Чсо* - середньооблікова кількість промислово виробничого персоналу.

***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 (Т) розраховується за формулою

 ,

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.

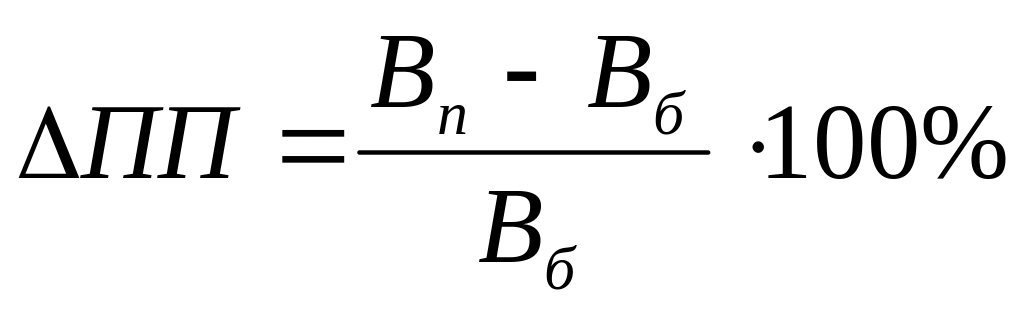
***Виробнича трудомісткість*** включає витрати праці всіх основних та допоміжних робочих.

***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 (∆ПП), розраховується за формулою

 ,

де Вп, Вб – 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);

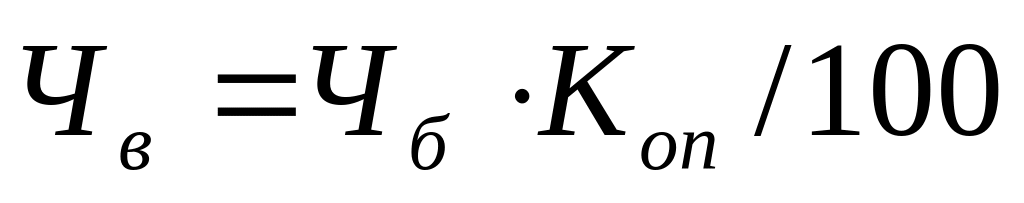
2) метод прямого рахунку на основі трудомісткості виробничої програми;

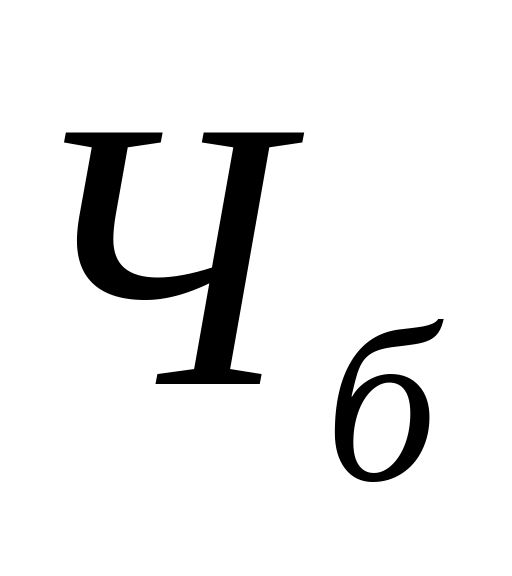
3) збільшений метод.

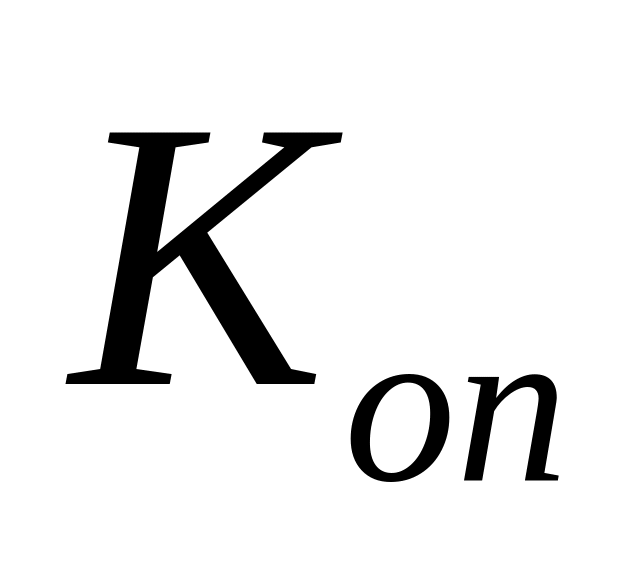
***Метод планування продуктивності праці за техніко-економічними факторами*** припускає розрахунок планового скорочення (збільшення) кількості по кожному техніко-економічному фактору, загальної зміни кількості в цілому у фірмі, а потім визначення планового приросту продуктивності праці.

Планування кількості промислово-виробничого персоналу (ПВП) із застосуванням даного підходу здійснюється декількома етапами.

1 Визначається вихідна кількість промислово-виробничого персоналу у плановому періоді (умовна кількість), необхідна для забезпечення виробничої програми:

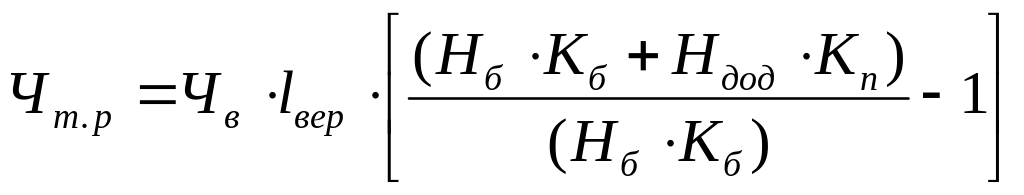
 ,

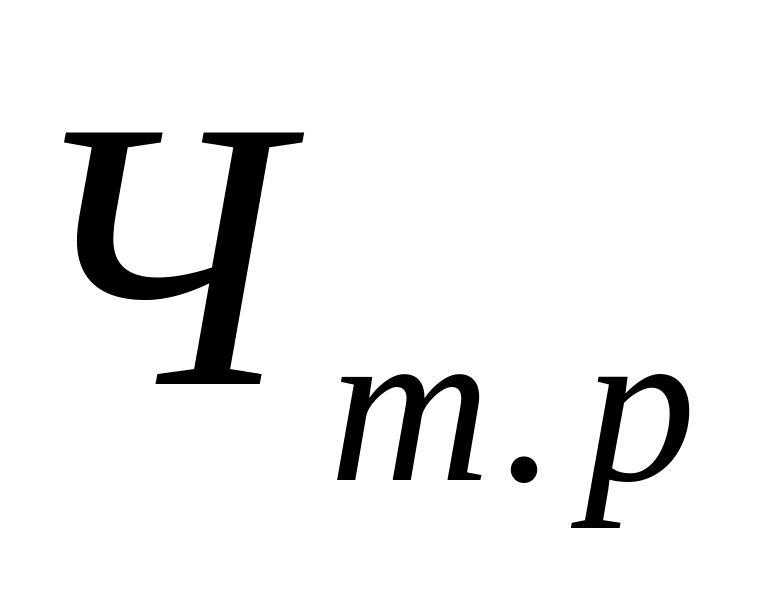
де  - фактична кількість персоналу у базовому періоді, чол.;

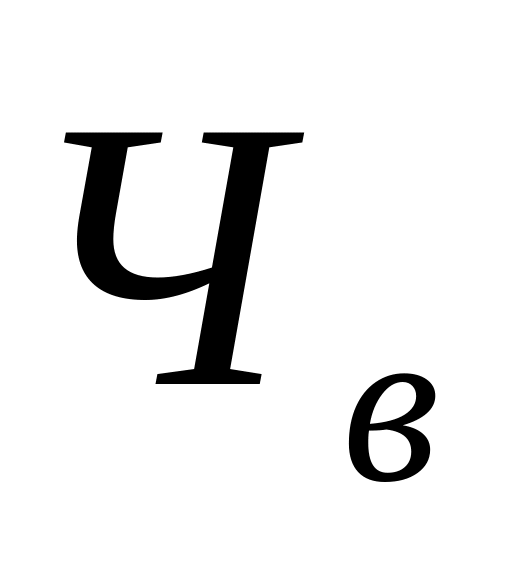
 - коефіцієнт, що показує зростання обсягу виробництва у плановому періоді в абсолютних відсотках відносно базового року (наприклад, при зростанні у плановому році обсягу виробництва на 20 % відносно базового буде дорівнювати 120).

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

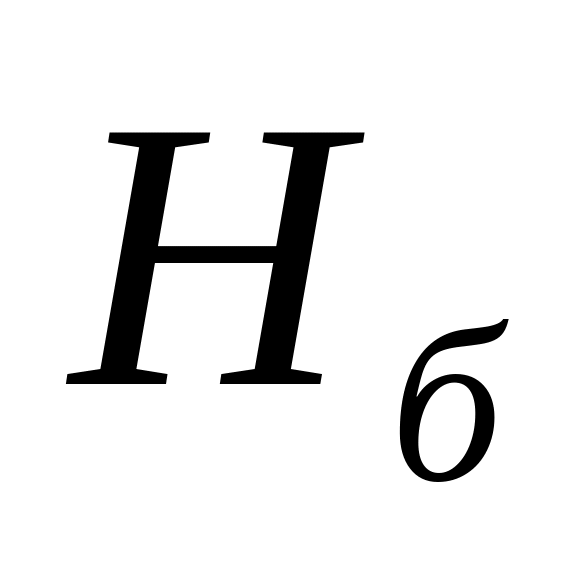
*а) підвищення технічного рівня виробництва*. Найчастіший вплив цього фактору проявляється в модернізації устаткування:

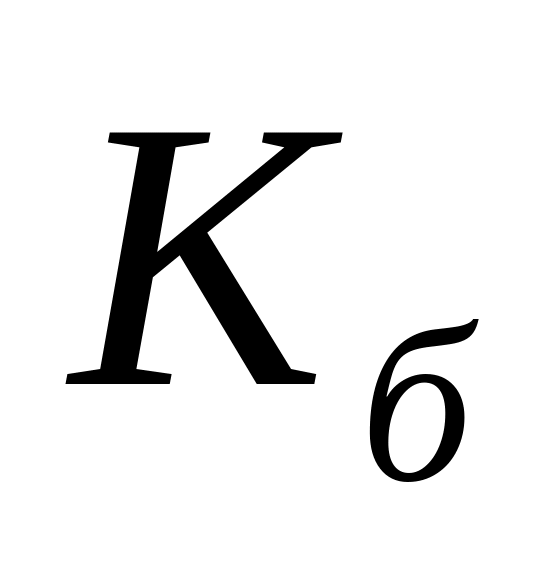
 , де

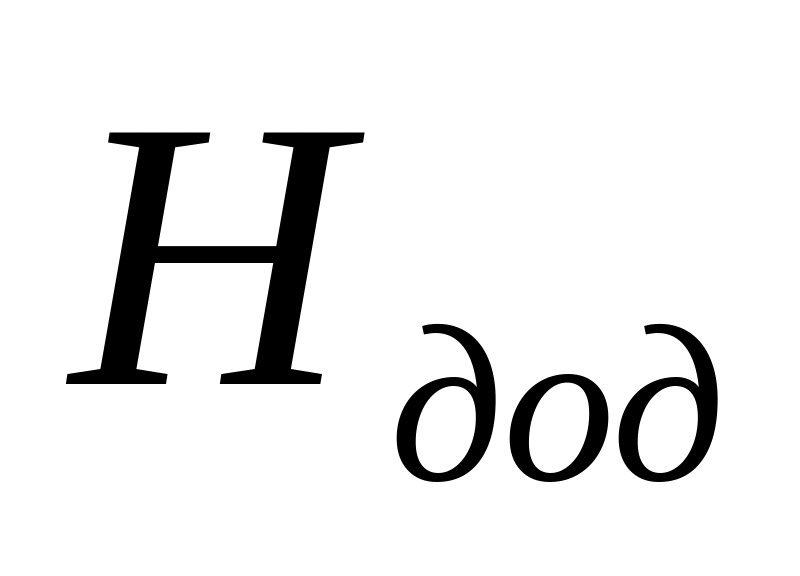
 - умовне скорочення кількості персоналу за рахунок підвищення технічного рівня виробництва;

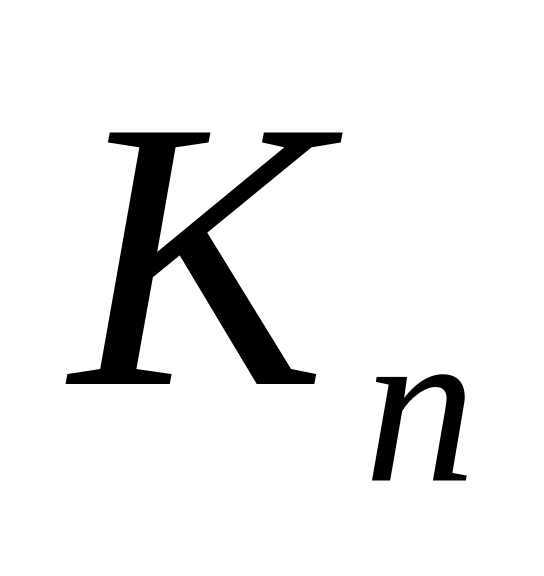
 - вихідна кількість персоналу, чол.;

 - частка робітників-верстатників у загальній кількості промислово-виробничого персоналу;

 - кількість верстатів у базовому періоді, од.;

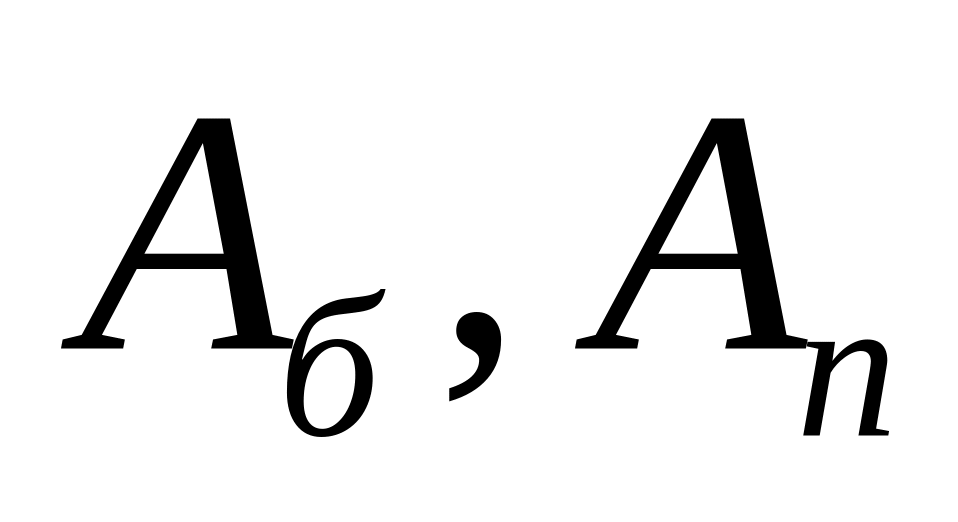
 - коефіцієнт базової продуктивності одного верстата;

 - додаткова кількість верстатів, од.;

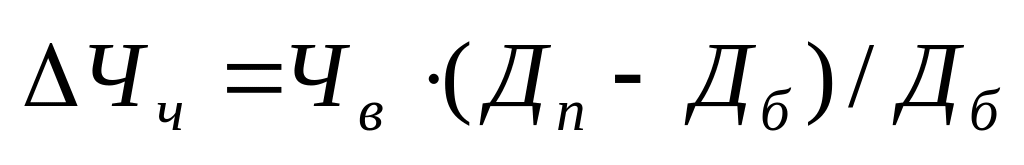
 - коефіцієнт планової продуктивності одного верстата;

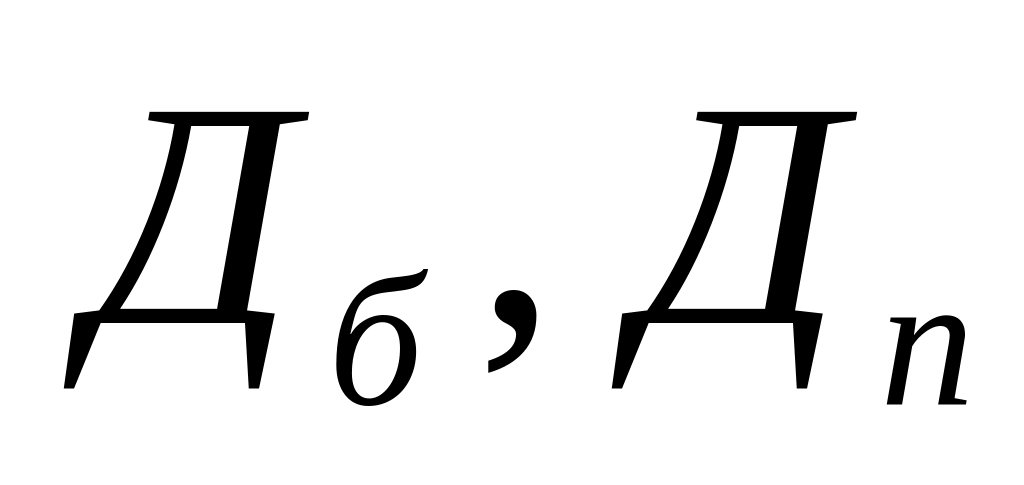
*б) розвиток кооперації*:

 , де

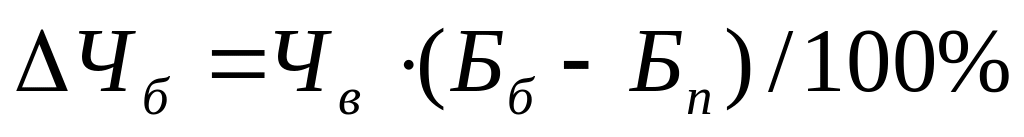
 - частка купівельних виробів у базовому й плановому періодах відповідно, %;

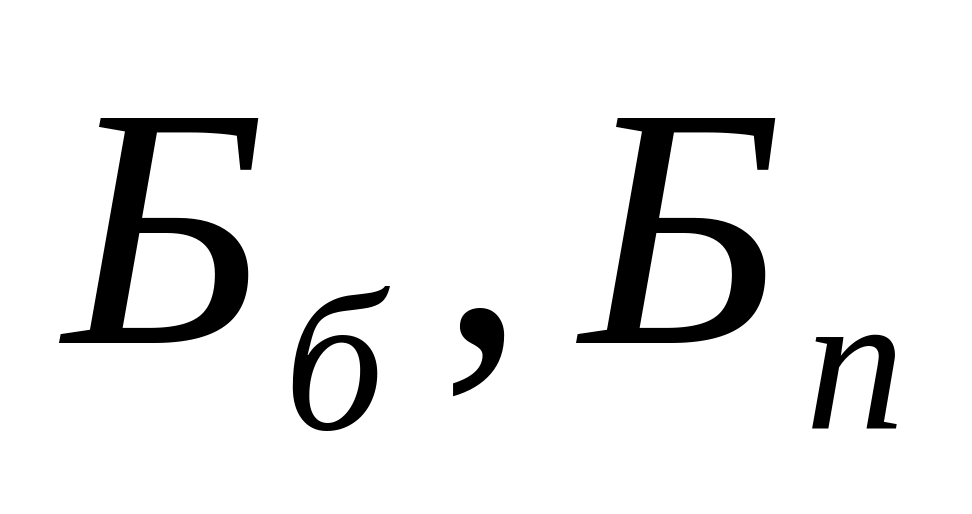
*в) поліпшення використання робочого часу:*

 , де

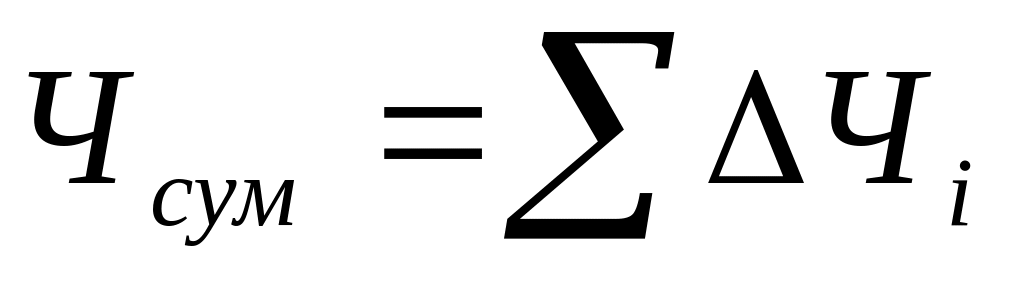
 - кількість робочих днів у базовому й плановому періодах відповідно;

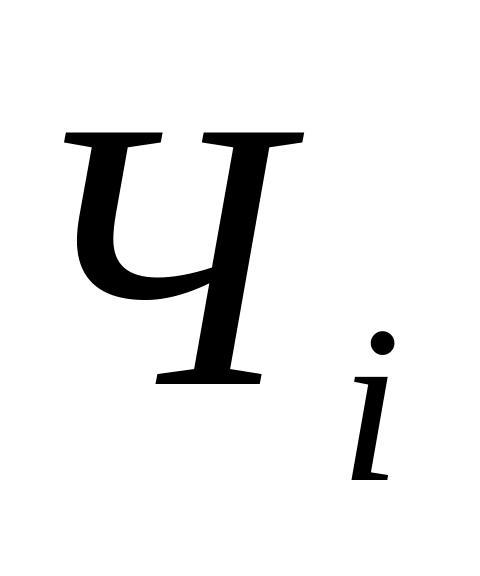
*г) підвищення якості:*

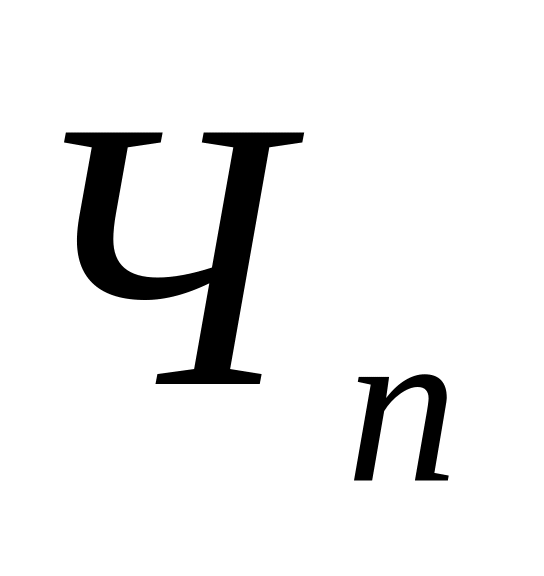
 , де

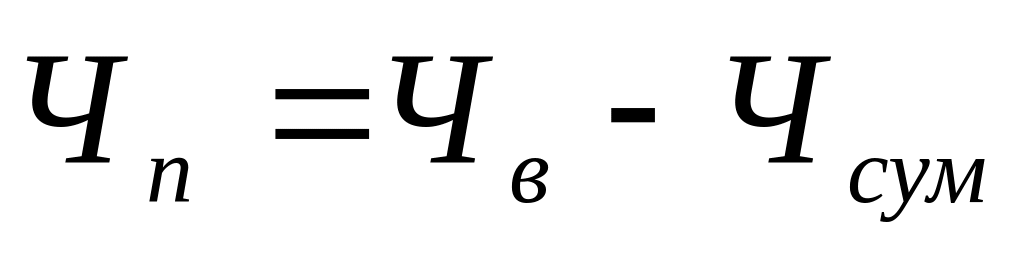
 - базовий і плановий відсотки браку.

3 Сумарна умовна економія кількості персоналу визначається за формулою

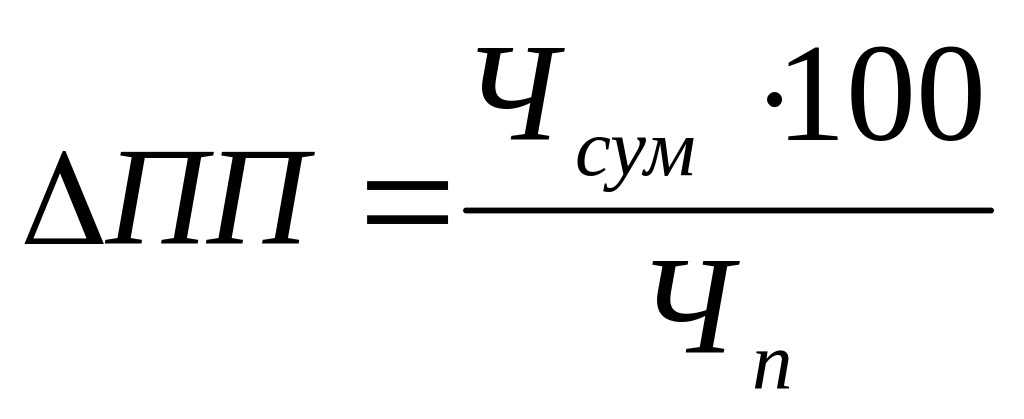
 ,

де  - зміна кількості персоналу під впливом *і-го* фактору.

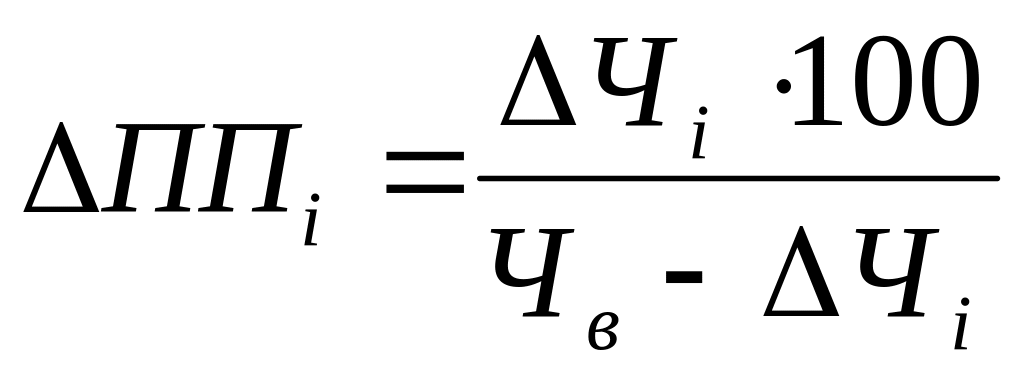
4 Планова кількість персоналу ( ) визначається як різниця між вихідною кількістю персоналу й сумарним умовним скороченням кількості персоналу, що досягається завдяки здійсненню низки заходів технічного й організаційного характеру:

 .

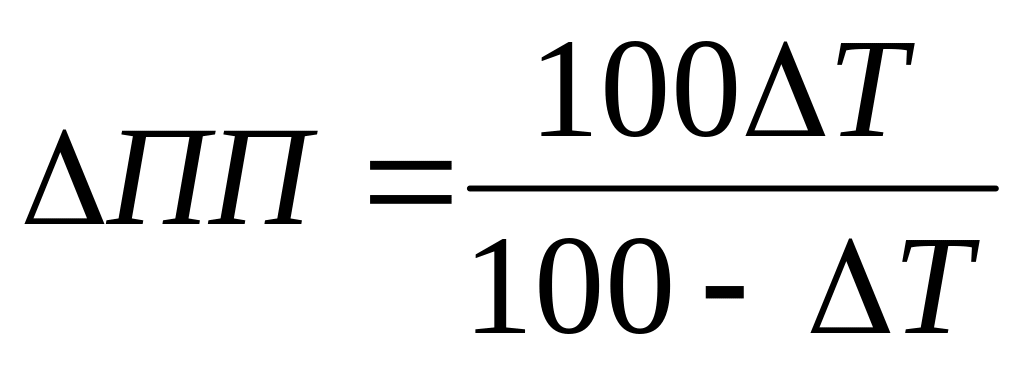
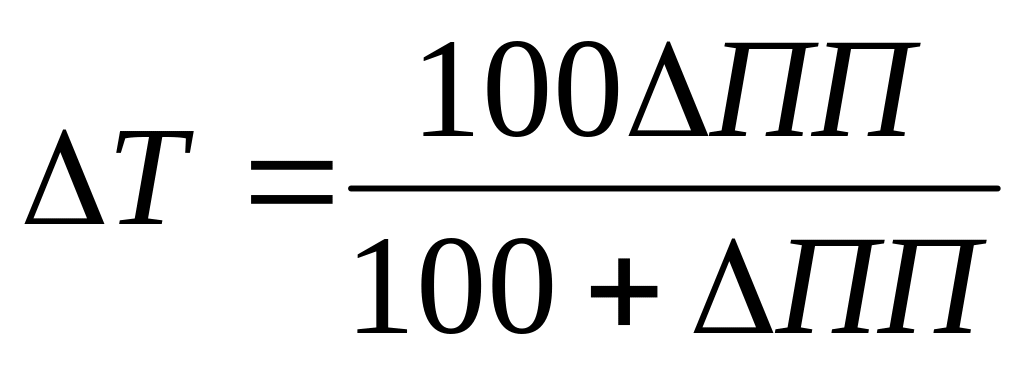
5 Проводиться оцінка зростання продуктивності праці *(∆ПП*), обумовленого скороченням кількості персоналу.

 .

6 Вплив окремого фактору на зміну продуктивності праці визначаємо за формулою

 .

***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:

 ,  ,

де *∆ПП* - приріст продуктивності праці до базисного рівня, %;

∆*Т* - 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.