**ТЕМА 4. Персонал і продуктивність праці**

1. Кадровий потенціал підприємства: класифікація і структура виробничого потенціалу.

2. Продуктивність праці: економічна суть і методи вимірювання.

3. Планування зростання продуктивності праці за техніко-економічними чинниками.

4. Баланс робочого часу середньооблікового працівника.

**1. Кадровий потенціал підприємства: класифікація і структура виробничого потенціалу.**

Відомо, що основними факторами виробництва на підприємстві є: засоби праці, предмети праці і кадри.

Основна роль належить кадровому потенціалу на підприємстві. Саме кадри грають першу скрипку у виробничому процесі, саме від них залежить, наскільки ефективно використовуються на підприємстві засоби виробництва і наскільки успішно працює підприємство в цілому. Тому на кожному підприємстві повинна розроблятися і здійснюватися **кадрова політика,** яка повинна бути спрямована на досягнення наступних цілей:

• створення здорового і працездатного колективу;

• підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства;

• створення трудового колективу, оптимального за статевої і вікової структури, а також за рівнем кваліфікації;

• створення високопрофесійної керівної ланки, здатної гнучко реагувати на мінливі обставини, відчувати і впроваджувати все нове і передове і вміє дивитися далеко вперед.

Кадрова політика на підприємстві включає в себе:

• добір і просування кадрів;

• підготовку кадрів і їхнє безупинне навчання;

• найм працівників в умовах неповної зайнятості;

• розстановку працівників відповідно зі сформованою системою виробництва;

• стимулювання праці;

• удосконалення організації праці;

• створення сприятливих умов праці для працівників підприємства та ін

Необхідно відзначити, що управління персоналом є складовою частиною управління підприємством у цілому.

Процес управління підприємством можна розбити на наступні складові: управління технікою, економікою, кадрами.

Якщо перші дві складові процесу управління для спеціаліста не представляють особливої труднощі, то найбільш складним є управління кадрами. Це пов'язано з тим, що кожен член трудового колективу має свої потенційні трудові можливості, свої риси характеру, у своєму плані він неповторний. Тому керівники різного рівня зобов'язані знати психологію кожного підлеглого їм працівника і на цій основі так впливати на нього, щоб повністю розкрилися і реалізувалися його потенційні можливості на роботі.

Для аналізу, планування, обліку і управління персоналом всі працівники підприємства класифікуються по ряду ознак. В залежності від участі у виробничому процесі весь персонал підприємства ділиться на дві категорії: промислово-виробничий персонал (ПВП) і непромисловий.

**До промислово-виробничого персоналу** належать працівники, які безпосередньо пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням.

**До непромисловогоу персоналу** належать працівники, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням. В основному це працівники житлово-комунального господарства, дитячих і лікарсько-санітарних установ, що належать підприємству.

У свою чергу, промислово-виробничий персонал залежно від виконуваних ним функцій класифікується на такі категорії: робітники; керівники; спеціалісти; службовці.

**До робітників** відносяться працівники підприємства, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих і транспортних послуг. Робітники, у свою чергу, поділяються на основних і допоміжних. До **основних** належать робітники, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, до **допоміжних** - обслуговуванням виробництва. Цей поділ є умовним, і на практиці іноді їх важко розмежувати.

**До фахівців** на підприємстві відносяться: бухгалтери, економісти, техніки, механіки, психологи, соціологи, художники, товарознавці, технологи та ін

**До службовців** на підприємстві відносяться: агенти з постачання, секретарі, касири, діловоди, експедитори та ін.

Крім загальноприйнятої класифікації за ПВП категоріями існують класифікації і всередині кожної категорії. Наприклад, **керівників** на виробництві в залежності від очолюваних ними колективів прийнято поділяти на лінійних і функціональних. До **лінійних** належать керівники, які очолюють колективи виробничих підрозділів, підприємств, об'єднань, галузей і їх заступники; до **функціональних** - керівники, які очолюють колективи функціональних служб (відділів, управлінь), та їх заступники.

За рівнем у загальній системі управління народним господарством, всі керівники поділяються на: керівників низової ланки, середньої та вищої ланки.

**До керівників низової ланки** прийнято відносити майстрів, старших майстрів, виконробів, начальників невеликих цехів, а також керівників підрозділів всередині функціональних відділів і служб.

**Керівниками середньої ланки** вважаються директори підприємств, генеральні директори всіляких об'єднань та їх заступники, начальники великих цехів.

**До керівних працівників вищої ланки** зазвичай відносяться керівники ФПГ, генеральні директори великих об'єднань, керівники функціональних управлінь міністерств, відомств та їх заступники.

Наукою і практикою вже давно встановлено, що ефективність роботи підприємства на 70-80% залежить від його керівника. Саме керівник підбирає для себе команду і визначає кадрову політику на підприємстві. Від того, як він це робить, залежить дуже багато. Якщо на підприємстві немає перспективного плану розвитку підприємства, якщо немає стратегії на дальню та ближню перспективу, значить, немає всього цього і в голові керівника. У цьому випадку вважайте, що у підприємства погане майбутнє. Тому на кожному підприємстві основним стрижнем в кадровій політиці повинні бути підбір і розстановка в першу чергу керівників різних ланок.

Ефективність використання робочої сили на підприємстві певною мірою залежить і від структури кадрів підприємства - складу кадрів за категоріями і їх частки в загальній чисельності.

На структуру ППП впливають наступні фактори:

• рівень механізації і автоматизації виробництва;

• тип виробництва (одиничне, серійне, масове);

• розміри підприємства;

• організаційно-правова форма господарювання;

• складність і наукоємність продукції продукції;

• галузева належність підприємства та ін.

Кадрова політика на підприємстві повинна бути спрямована на оптимальне поєднання категорій ПВП.

Процес управління персоналом вимагає, щоб на кожному підприємстві визначалася і аналізувалася структура ПВП за статевим і віковим складом, а також за рівнем кваліфікації. Це необхідно для того, щоб своєчасно готувати заміну кадрів, а також для досягнення найбільш прийнятною для підприємства структури кадрів за статевою та віковою складом, за рівнем кваліфікації.

**2. Продуктивність праці: економічна суть і методи вимірювання.**

Продуктивність праці — це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин ми маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Виробіток — це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленою одним працівником за одиницю робочого часу і розраховується за формулою



де В — виробіток;

V — обсяг виробництва продукції (робіт, послуг);

Т — затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

На підприємстві виробіток може визначатися різними способами залежно від того, якими одиницями вимірюються обсяг продукції і затрати праці.

Якщо обсяг продукції вимірюється натуральними показниками (в штуках, тоннах, метрах тощо), то і відповідні показники продуктивності праці називаються натуральними. Наприклад, цукровий завод, на якому працюють 50 осіб, виготовив за рік 1600 т цукру. Виробіток на цьому заводі буде 1600 : 50 = 32 т цукру за рік в розрахунку на одного працюючого. Натуральні показники точні, дуже наочні й показові, проте вони мають суттєвий недолік: неможливість застосування до різнорідної продукції. Якщо підприємство випускає кілька видів схожої продукції, обсяг випуску можна виразити в умовно-натуральних показниках, що приводять різну продукцію до одного виміру (наприклад, різні види палива перераховуються в умовне паливо з теплотворною здатністю 7000 ккал/кг). Проте застосування цих показників теж дуже обмежене.

Слід зазначити, що в ринковій економіці значення натуральних показників значно зменшується, оскільки домінуючу роль в усіх аспектах економічного життя відіграють вартісні показники. Вартісними називаємо показники виробітку, в яких обсяг продукції вимірюється грошовими одиницями. Ці показники найуніверсальніші, вони дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві принципово різних благ. Якщо за обсяг продукції взяти вартісний показник чистої реалізованої продукції, то буде враховано і зростання якості продукції та її необхідність на ринку. Єдиним недоліком вартісних показників є те, що необґрунтоване завищення ціни продукції монополістами призводить до фіктивного зростання продуктивності їхньої праці, але це вже проблема не економіки праці, а антимонопольного регулювання.

Для оцінки рівня виробітку на окремих робочих місцях при виробництві різноманітної незавершеної продукції використовуються також трудові показники, в яких для характеристики обсягу виробництва застосовуються норми трудових витрат у нормо-годинах. Однак ці показники мають дуже вузьку сферу застосування, оскільки вимагають суворої наукової обґрунтованості використовуваних норм.

Витрати праці при розрахунках її продуктивності можуть вимірюватися відпрацьованими людино-годинами, людино-днями і середньосписковою чисельністю персоналу. Однак всі ці показники вимірюють лише кількість праці, нівелюючи її якість. Іншими словами, в таких розрахунках робоча сила найкваліфікованіших конструкторів або управлінців додається до робочої сили охоронців та прибиральників. І знову універсальним показником кількості витраченої праці може бути вартість витрат на утримання персоналу.

Трудомісткість — це обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) і розраховується за формулою



Для планування і аналізу праці на підприємстві розраховуються різні види трудомісткості.

Технологічна трудомісткість  визначається витратами праці основних робітників. Розраховується для окремих операцій, деталей, виробів.

Трудомісткість обслуговування  визначається витратами праці допоміжних робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва.

Виробнича трудомісткість  складається з технологічної трудомісткості та трудомісткості обслуговування, тобто показує витрати праці основних і допоміжних робітників на виконання одиниці роботи.

Трудомісткість управління  визначається витратами праці керівників, спеціалістів, технічних виконавців.

Повна трудомісткість продукції  відображає всі витрати праці на виготовлення одиниці кожного виробу. Вона визначається за формулою

Тп = Тт + То +Ту = Тв + Ту

**3. Планування зростання продуктивності праці за техніко-економічними чинниками.**

***Продуктивність праці*** є одним із основних показників інтенсифікації й ефективності виробництва. Від її рівня і динаміки залежать, тією чи іншою мірою, інші показники роботи підприємства: обсяг виробленої продукції, чисельність працівників, фонд оплати праці, собівартість продукції, величина прибутку, рівень рентабельності виробництва та ін. Продуктивність праці визначається за допомогою показників виробітку і трудомісткості.

Розрахунки показників продуктивності праці, як і визначення потреби в чисельності персоналу, пов'язані з плановим фондом робочого часу. Загальна схема визначення планового балансу робочого часу працівника представлена на рис. 7.1.

Планова ***трудомісткість виробничої програми*** визначається по плановому нормативу трудових затрат на одиницю продукції, помноженому на плановий випуск продукції. Інший спосіб визначення трудомісткості виробничої програми – звітну трудомісткість коректують за допомогою коефіцієнтів, в яких враховані заходи плану підвищення ефективності виробництва, які зменшують трудові затрати на виготовлення продукції.



**Рис. 1. Загальна схема визначення планового балансу робочого часу працівника**

Розрахунок загальних планових нормативних трудовитрат на виконання виробничої програми здійснюється за формулою:

(7.1)

де – витрати часу на відповідний вид робіт, охоплених нормативами, нормо-год.;

*N* – кількість видів виконуваних робіт;

– коефіцієнт, що враховує трудомісткість робіт, які носять разовий характер і не охоплені нормативами.

Витрати часу на відповідний вид робіт, що нормуються, розраховуються за формулою:

(7.2)

де – норма часу на виконання певного виду робіт, год.;

*М* – кількість видів виконуваних робіт, що нормуються;

– обсяг робіт певного виду, що виконуються протягом року.

Розраховані на плановий період ефективний фонд робочого часу і трудомісткість виробничої програми використовуються для планування продуктивності праці і чисельності персоналу.

Під час планування продуктивності праці необхідно враховувати, що кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може змінюватися під дією різноманітних факторів. *Під факторами зростання продуктивності праці слід розуміти всю сукупність рушійних сил, що призводять до збільшення продуктивності праці.* За своєю природою, ***фактори зростання продуктивності праці*** можуть бути як *зовнішніми,* тобто такими, що знаходяться поза контролем підприємства, так і *внутрішніми,* які визначаються самим підприємством.

Серед ***зовнішніх чинників зростання продуктивності праці*** особливо важливими є принципи державної кадрової, технічної, податкової, інвестиційної та амортизаційної політики, розвиненість та доступність освіти, рівень розвитку міждержавних відносин у сфері трудової міграції, науково-технічного співробітництва та ін.

Особливе значення з точки зору запровадження та реалізації ефективної кадрової політики на підприємстві, а також підвищення загальної ефективності господарської діяльності мають ***внутрішньовиробничі фактори зростання продуктивності праці****.* За своїм змістом *вони поділяються на матеріально-технічні, організаційно-економічні та соціально-психологічні.*

*Матеріально-технічні фактори зростання продуктивності праці* пов'язані з удосконаленням матеріально-технічної основи виробництва, а також технічних параметрів продукції: зростанням техніко-технологічного рівня виробництва; поліпшенням якісних параметрів сировини, матеріалів та комплектуючих; удосконаленням продукції, що вже виробляється на підприємстві та упровадженням нових виробів. Сукупність чинників цієї групи та їх вплив на рівень продуктивності праці характеризуються показниками фондоозброєності, фондовіддачі, електроозброєності та енергоозброєності праці, рівня автоматизації (механізації) робіт.

*До організаційно-економічних чинників зростання продуктивності праці* належать: рівень організації виробництва, досконалість системи менеджменту підприємства, рівень організації праці на підприємстві (безпечність та комфортність, можливості для підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, структура персоналу), політика ціноутворення на підприємстві та ін.

*Соціально-психологічні фактори зростання продуктивності праці* пов'язані зі створенням умов для повної реалізації трудового потенціалу працівника у виробничому процесі. До цієї групи факторів належать: удосконалення добору кадрів, формування комфортного соціально-психологічного клімату в організації та управління міжособистісними відносинами, методи стимулювання робітників та ін.

Вивчення факторів зростання продуктивності праці є важливим з точки зору виявлення та реалізації резервів її підвищення. ***Резерви зростання продуктивності праці*** *представляють собою невикористані можливості економії витрат праці, що виникають унаслідок дії різноманітних чинників.*

**4. Баланс робочого часу середньооблікового працівника.**

Номінальний річний фонд робочого часу в годинах (нормальна кількість годин роботи) одного працівника з певною нормальною тривалістю робочого тижня публікується щорічно Держкомстатом, а його розрахунок здійснюється наступним чином:

*Тн =Д·tд - ( Дпс + Дпв – Двс)· tск ,*

де *tд ─* нормальна тривалість робочої зміни для певної групи працівників, годин;

*Дпв ─* число днів передвихідних;

*Дпс ─* число днів передсвяткових;

*Двс ─* кількість днів збігу вихідних та святкових днів;

*tcк ─* години скорочення робочої зміни в передвихідні та передсвяткові дні.

Виходячи із зазначеного вище, ефективний фонд робочого часу для окремих груп працівників може бути розрахований за наступною формулою:

*Те = [Дк – (Дв + Дс + Двід + Дз +Днз)] tд – (Дпв + Дпс – Двс ) tск.,*

де *Дз ─* число днів захворювань;

*Днз ─* число інших невиходів, дозволених законодавством;

*Двід* ─ дні відпусток.

Нормативну чисельність робітників визначають як облікову, так і явочну.

Чисельність інших категорій персоналу розраховується тільки облікова.

Мінімальна кількість робітників, необхідна для виконання виробничої програми, називається явочною. Облікова чисельність робітників враховує явочну та резервну чисельність робітників для заміни на невиходи, передбачені трудовим законодавством:

*Чоб = Чя · Коб,*

де *Чоб* – облікова чисельність робітників;

*Чя* ─ явочна чисельність робітників;

*Коб* – коефіцієнт облікового складу.

Коефіцієнт облікового складу може бути розрахований за формулами:



де *Нп* – відсоток невиходів на роботу в плановому періоді визначається для кожної групи робітників таким розрахунком:



де *Днд* ─ номінальна кількість робочих днів даного структурного підрозділу в розрахунковому періоді, яка в неперервному виробництві дорівнює кількості календарних днів;

*tзм* ─ тривалість зміни, визначена режимом роботи для цього виробництва.

Методи обчислення необхідної чисельності робітників визначаються певними особливостями, що залежать від специфіки праці в кожній галузі виробництва. Виділяють наступні основні методи визначення кількості робітників на основі:

- норм виробітку;

- трудомісткості продукції, робіт, послуг;

- норм обслуговування та нормативів чисельності на агрегатних роботах;

- норм обслуговування на допоміжних роботах;

- обліку робочих місць.

**За обсягами робіт у натуральному вираженні, що підлягають виконанню, та нормами виробітку** середньооблікова чисельність основних робітників (*Чоб*) в умовах масового виробництва визначається за формулою:



де *Qі* – обсяг робіт (продукції) у фізичних одиницях виміру;

*п* – число різновидів робіт (продукції);

*Нві* – норма виробітку робітника за годину робочого часу на *і*-му виді робіт;

*Те* – ефективний фонд робочого часу одного робітника, годин;

*Квні* – коефіцієнт виконання норм виробітку робітниками на *і-*му виді робіт.

На нормованих роботах, що виконуються індивідуальними засобами праці, чисельність робітників визначається за обсягами робіт і змінними нормами виробітку. При плануванні чисельності робітників очисної групи гірничорудних шахт (прохідників, бурильників, скреперистів, машиністів вантажних машин) на гірничопідготовчих, нарізних та очисних роботах та робітників металургійних цехів, зайнятих навантаженням і транспортуванням сирих матеріалів до агрегатів, прибиранням і навантаженням продукції і відходів, зачищенням продукції (зливків, заготівки, готового прокату) для усунення зовнішніх недоліків формула розрахунку явочної і середньооблікової чисельності робітників має вигляд:

 

де *Нзм* ─ змінна норма виробітку робітника на певному виді робіт;

*Кзм* ─ кількість змін на добу;**

*Днд* ─ номінальний час (кількість номінальних діб) роботи дільниці.

В індивідуальному і дрібносерійному виробництвах, тобто за умов, коли на одних і тих же робочих місцях одними і тими ж робітниками протягом короткого відрізку часу виконуються різні операції, за основу розрахунку необхідної чисельності робітників-відрядників приймаються **норми технологічної трудомісткості:**

*де ti ─* нормативна чи планова трудомісткість одиниці прод.,роб.чи послуги

Якщо обсяг продукції робіт чи послуг за широкою номенклатурою визначається в нормованому часі, то чисельність робітників розраховується, виходячи із **повної трудомісткості виробничої програми**:

**

*де Ті ─* трудомісткість окремих видів продукції, робіт чи послуг.

Ці методи використовують при розрахунках чисельності робітників, зайнятих на механічних процесах; на транспортних, вантажно-розвантажувальних, будівельних, монтажних і ремонтно-будівельних роботах.

Чисельність основних робітників гірничорудних підприємств та металургійних заводів на робочих місцях агрегатного обслуговування, де виконуються роботи з управління дією агрегатів, печей, апаратів, машин та іншого устаткування і контролю за технологічними процесами, розраховують за **нормами обслуговування:**

**

або за **нормативами чисельності:** *Чоб = М·Нч·Кзм·Коб,*

*де М ─* число об’єктів, що обслуговуються; *Кзм ─* коефіцієнт змінності;

*Ноб ─* норма обслуговування, кількість об’єктів, що припадає на одного робітника;

*Нч ─* норматив чисельності на один об’єкт обслуговування.

Зазначеним методом визначається чисельність виробничих робітників, зайнятих біля доменних, мартенівських, електросталеплавильних, термічних і нагрівальних печей, біля прокатних і трубопрокатних станів, пресів, ножиць, правильних машин, повітронагрівачів, газоочисток, а також робітників, зайнятих керуванням підйомно-транспортними машинами, що здійснюють технологічне транспортування (кранами, трансфекарами, вагон-вагами, завалочними машинами, підйомниками тощо).

Штатний норматив для обслуговування агрегату залежить від конструкції агрегату і від механізації й автоматизації окремих операцій із завантаження сировини в агрегат, керування агрегатом, контролю за ходом технологічного процесу.

У багатьох випадках використовують комбіновані методи визначення чисельності робітників (за змінною продуктивністю агрегатів та нормами обслуговування або нормативами чисельності).

У цьому випадку визначають необхідну кількість устаткування (об’єктів обслуговування) в дії *(Nм):*

**

*де Q ─* плановий обсяг продукції (робіт, послуг); *Кзм ─* кількість змін роботи устаткування;

*Взм ─* змінна продуктивність устаткування (виробіток за зміну) у відповідних показниках.