



# ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ



**Планирование потребности в персонале — одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.**


## **Планирование потребности в персонале включает следующие этапы:**

- обобщенный анализ различных видов планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение (например, планы производства и реализации, планы инвестиций и т.п.);
- анализ статистики по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении;
- определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на планируемый период;
- расчет качественной и количественной потребности в персонале на тот же планируемый период;
- сравнение данных, полученных на двух предыдущих этапах планирования;
- планирование мер по покрытию потребности в персонале.




**Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:**

- общей организационной структуры и организационных структур подразделений;**
- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;**
- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;**
- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;**
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.**



Расчет качественной потребности сопровождается одновременным расчетом количества персонала. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

**Количественная потребность** в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.



Определение потребности в персонале на предприятии ведется отдельно по группам промышленно-производственного и непромышленного персонала.

**Основными методами расчета**  
**количественной потребности в**  
**персонале являются расчеты:**

- ▣ **по нормам выработки;**
- ▣ **по трудоемкости производственной программы;**
- ▣ **по нормам обслуживания;**
- ▣ **по рабочим местам;**
- ▣ **по нормам численности.**



При упрощенных расчетах общая потребность в персонале рассчитывается по нормам выработки:


$$Ч_{пл} = \frac{Q_{пл}}{В_{пл}}$$

Где

$Ч_{пл}$  – численность рабочих

$Q_{пл}$  – планируемый объем выпускаемой продукции

$В_{пл}$  – плановая выработка на одного работника



**Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса.** Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса. Для расчета следует пользоваться следующей типовой зависимостью:

$$Ч_{пл} = \frac{T_{пр}}{T_{пол}} * K_{сп}$$

Где

$Ч_{пл}$  - численность рабочих


$T_{пр}$  - время, необходимое для выполнения производственной программы

$T_{пол}$  - полезный фонд времени одного рабочего

$K_{сп}$  - коэффициент пересчета явочной численности в списочную




## При прерывном производстве


$$K_{сп} = \frac{\text{номинальный фонд рабочего времени}}{\text{явочное время}}$$

## При непрерывном производстве

$$K_{сп} = \frac{\text{календарный фонд рабочего времени}}{\text{явочное время}}$$



**Списочная численность** работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенное число или дату. Она учитывает численность всех работников предприятия, принятых на постоянную, сезонную и временную работу в соответствии с заключенными трудовыми договорами (контрактами).

**Явочный состав** характеризует число работников списочного состава, явившихся на работу в данный день, включая находящихся в командировках.

**Среднесписочная численность** — численность работников в среднем за определенный период (месяц, квартал, с начала года, за год).

**Полезный фонд времени одного работника (Тпол) и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяются из баланса рабочего времени одного работника**

<b>№ п/п</b>	<b>Показатели баланса</b>	<b>Значение показателя или порядок его расчета</b>
<b>1</b>	<b>Календарный фонд времени, дней</b>	<b>365</b>
<b>2</b>	<b>Количество выходных и праздничных дней</b>	<b>В соответствии с режимом работы</b>
<b>3</b>	<b>Номинальный фонд рабочего времени</b>	<b>(п. 1 - п . 2)</b>
<b>4</b>	<b>Количество дней невыходов на работу</b>	<b>В соответствии с плановыми оценками невыходов</b>
<b>5</b>	<b>Количество фактических рабочих дней (нормальная продолжительность)</b>	<b>(п. 3 - п . 4)</b>
<b>6</b>	<b>Продолжительность рабочего дня, час.</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>Потери рабочего времени из-за сокращенной длительности рабочего дня, час.</b>	<b>В соответствии с плановыми расчетами</b>
<b>8</b>	<b>Средняя продолжительность рабочего дня, час.</b>	<b>нормальная продолжительность дня за вычетом потерь</b>
<b>9</b>	<b>Полезный фонд времени, час.</b>	<b>(п. 8 x п. 5)</b>

**Продолжительность рабочего времени ( $T_{\text{пол}}$ )** в плановом периоде может быть определена по следующей формуле:

$$T_{\text{пол}} = (T_{\text{к}} - T_{\text{в}} - T_{\text{прз}} - T_{\text{о}} - T_{\text{б}} - T_{\text{у}} - T_{\text{г}} - T_{\text{пр}}) \times \Pi_{\text{см}} - (T_{\text{км}} + T_{\text{п}} + T_{\text{с}})$$

где  $T_{\text{к}}$  — количество календарных дней в году;

$T_{\text{в}}$  — количество выходных дней в году;

$T_{\text{прз}}$  — количество праздничных дней в году;

$T_{\text{о}}$  — продолжительность очередных и дополнительных отпусков, дни;

$T_{\text{б}}$  — невыходы на работу по болезни и родам, дни;

$T_{\text{у}}$  — продолжительность учебных отпусков, дни;

$T_{\text{г}}$  — время на выполнение государственных и общественных обязанностей, дни;

$T_{\text{пр}}$  — прочие неявки, разрешенные законом, дни;

$\Pi_{\text{см}}$  — продолжительность рабочей смены, ч;

$T_{\text{км}}$  — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня кормящим матерям, ч;

$T_{\text{п}}$  — потери рабочего времени в связи с сокращением длительности рабочего дня подросткам, ч;


$T_{\text{с}}$  — потери рабочего времени в связи с сокращенным рабочим днем в предпраздничные дни, ч.

Количество рабочих мест может быть определено дифференцированно:

▣ **по профессиональным видам работ,**

▣ **по квалификационной сложности работ** при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления изделия в соответствии с качественными параметрами потребности в персонале.

<i>Наименование показателей</i>			<i>Вид работы а квалификация X</i>	<i>Вид работы б квалификация Y</i>
Трудоемкость изделия, час.	Изделие А	А	0,5	0,8
	Изделие Б	Б	0,4	0,3
Производственная программа, шт.		А	1000	1000
		Б	1200	1200
<b><i>Итого трудоемкость программы, час.</i></b>	<b>А</b>		<b><i>500</i></b>	<b><i>800</i></b>
	<b>Б</b>		<b><i>480</i></b>	<b><i>360</i></b>
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.		А	150	100
		Б	120	170
<b><i>Итого трудоемкость валовой продукции по программе для обоих изделий, час.</i></b>			<b><i>1250</i></b>	<b><i>1430</i></b>
Полезный фонд времени одного работника, час.			432,5	432,5
Расчетная численность персонала, чел.			2,89	3,3
Принимаемая численность персонала, чел.			3	3



Расчет численности работников, занятых обслуживанием оборудования, его наладкой ремонтом и другими подсобными работами проводится по нормам обслуживания:

$$Ч_{пл} = \frac{O * C}{N_o} * K_{сп}$$

Где

$Ч_{пл}$  - численность рабочих

$O$  - число единиц оборудования

$C$  - количество смен


$N_o$  - норма обслуживания



$$N_o = \frac{T_{\text{пол}}}{\sum_{i=1}^N (T_{\text{ед.}i} * N_{p_i}) + T_{\text{д}}}$$

где **N** — количество видов работ по обслуживанию объекта;  
**T<sub>ед.и</sub>** — время, необходимое для выполнения единицы объема *i*-го вида работ;  
**p<sub>i</sub>** — число единиц объема *i*-го вида работ на единицу оборудования или иного объекта расчета (например, единицу производственной площади);  
**T<sub>пол</sub>** — полезный фонд времени работника за день (смену);  
**T<sub>д</sub>** — время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в T<sub>ед.и</sub>





Применительно к работам, по которым не устанавливаются объемы и нормы выработки численность может быть определена по рабочим местам:


$$Ч_{пл} = N * C * K_{сп}$$

Где

$Ч_{пл}$  – численность рабочих

$N$  - число рабочих мест

$C$  - количество смен



Расчет по **нормативам численности** используется когда объект или оборудование обслуживается группой работников и не предопределяется их расстановка внутри объекта. Норматив численности определяется на основе нормы обслуживания или нормы времени обслуживания:

$$N_{ч} = \frac{P}{N_0} * K_{сп}$$

Где

$N_{ч}$  - норматив численности

$P$  – объем работы

$N_0$  - норма обслуживания

Для определения численности управленческого персонала используется формула Розенкранца, имеющая следующий вид


$$Ч_{пл} = \frac{\sum_{i=1}^N N_i * T_i}{T} + \frac{T_d}{T} * \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}}$$

где  $Ч_{пл}$  — численность управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

$N$  — количество видов управленческих функций, определяющих загрузку данной категории специалистов;

$N_i$  — среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.п.) в рамках  $i$ -го вида управленческих функций за установленный промежуток времени (например, за год);

$T_i$  — время, необходимое для выполнения единицы  $m$  в рамках  $i$ -го вида управленческих функций;

$T_d$  — время, которое невозможно учесть при предварительных расчетах;

$T$  — рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах


$$Ч_{пл} = \frac{\sum_{i=1}^N Ni * Ti}{T} + \frac{T_d}{T} * \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}}$$

**Коэффициент необходимого распределения времени**

$$K_{нрв} = K_d * K_o * K_{сп}$$

где

$K_{нрв}$  — коэффициент необходимого распределения времени

$K_d$  — коэффициент учета затрат на дополнительные работы  
(как правило,  $1,2 \leq K_d \leq 1,4$ )

$K_o$  — коэффициент учета отдыха в рабочее время (как правило 1,12)

**Коэффициент фактического распределения времени**

$$K_{фрв} = \frac{\text{фонд общего рабочего времени}}{\sum_{i=1}^N Ni * Ti}$$

## Исходные данные для расчета необходимой численности управленческого персонала

<i>Управленческие функции</i>	<i>Количество действий по выполнению функций</i>	<i>Время, необходимое на выполнение функций, час.</i>
<b>Первая .....</b>	<b>500</b>	<b>1</b>
<b>Вторая функция .....</b>	<b>3000</b>	<b>0,5</b>
<b>Третья функция .....</b>	<b>300</b>	<b>3</b>

## Исходные данные для расчета необходимой численности управленческого персонала

<b>Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, час.</b>	<b>170</b>
<b>Коэффициент затрат времени на дополнительные функции</b>	<b>1,3</b>
<b>Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников</b>	<b>1,12</b>
<b>Коэффициент пересчета численности (<math>K_{сп}</math>)</b>	<b>1,1</b>
<b>Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час.</b>	<b>200</b>
<b>Фактическая численность подразделения, чел.</b>	<b>30</b>



**Суммарное время выполнения управленческих функций**

$$(500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900.$$

**Коэффициент необходимого распределения времени**

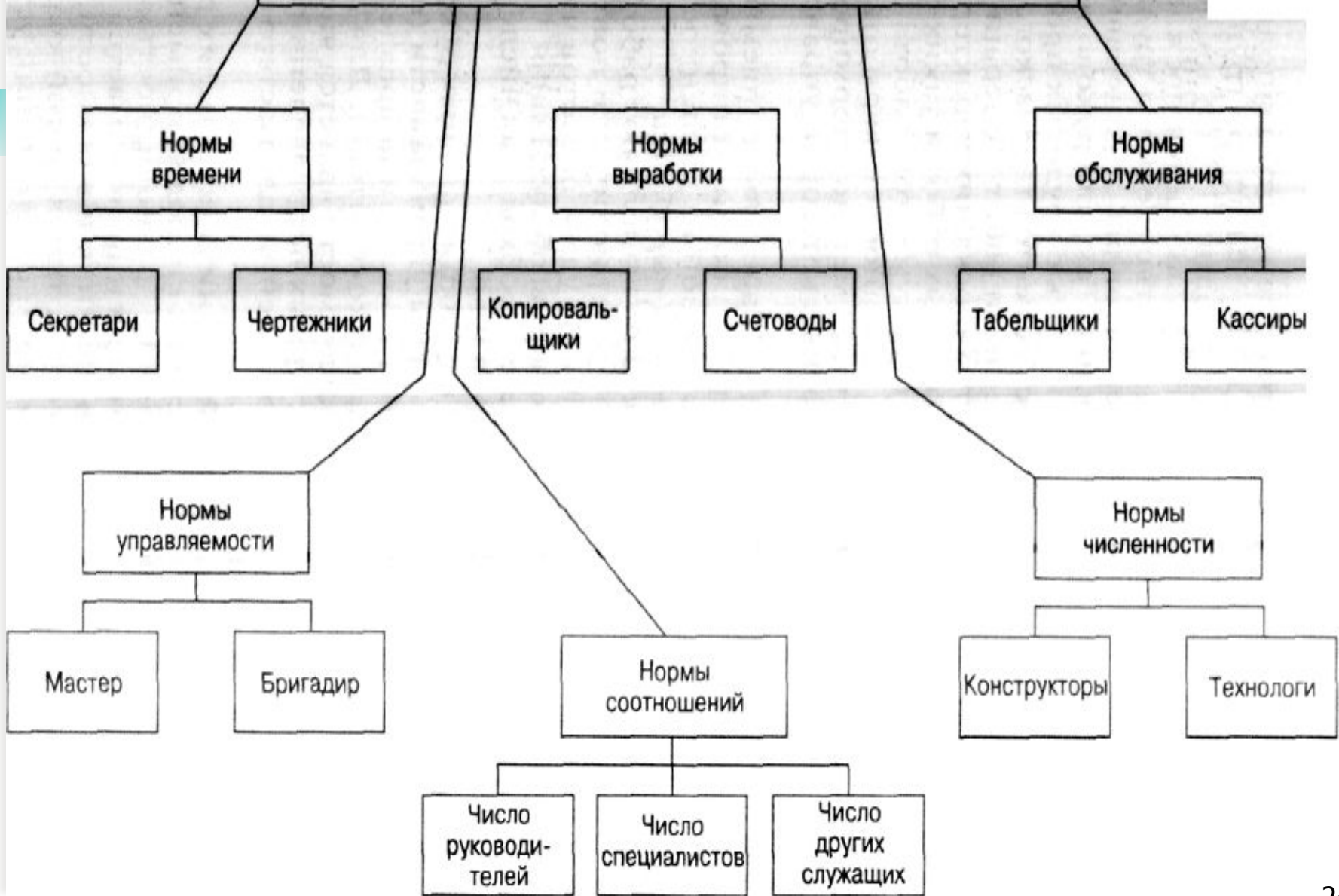
$$K_{\text{нрв}} = 1,3 - 1,12 - 1,1 = 1,6.$$

**Коэффициент фактического распределения времени**

$$K_{\text{фрв}} = 170 \cdot 30 / 2900 = 1,76.$$

$$Ч = 2900 / 170 \cdot 1,6 + 200 / 170 \cdot 1,6 / 1,76 = 28,6$$

Нормы, применяемые для расчета численности управленческого персонала







Нормирование труда линейных и функциональных руководителей осуществляется с помощью **нормы управляемости - числа работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель.**

Для высших уровней управления она составляет 3-5 человек, для средних - 8-10, для низовых - 12-15 человек. Внутри служб и подразделений организации в целях рациональной организации труда и расстановки людей применяются **нормы соотношений**, которые являются разновидностью норм управляемости. **Под нормой соотношения понимается число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности.** С помощью норм соотношений устанавливаются прежде всего оптимальные соотношения между численностью основных категорий управленческого персонала: руководителей, специалистов и других служащих, а также соотношения между отдельными должностными группами внутри этих категорий.

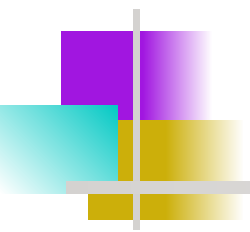


Приведенные методы позволяют определить **общую потребность в персонале.**

Однако более важной величиной для кадрового планирования является

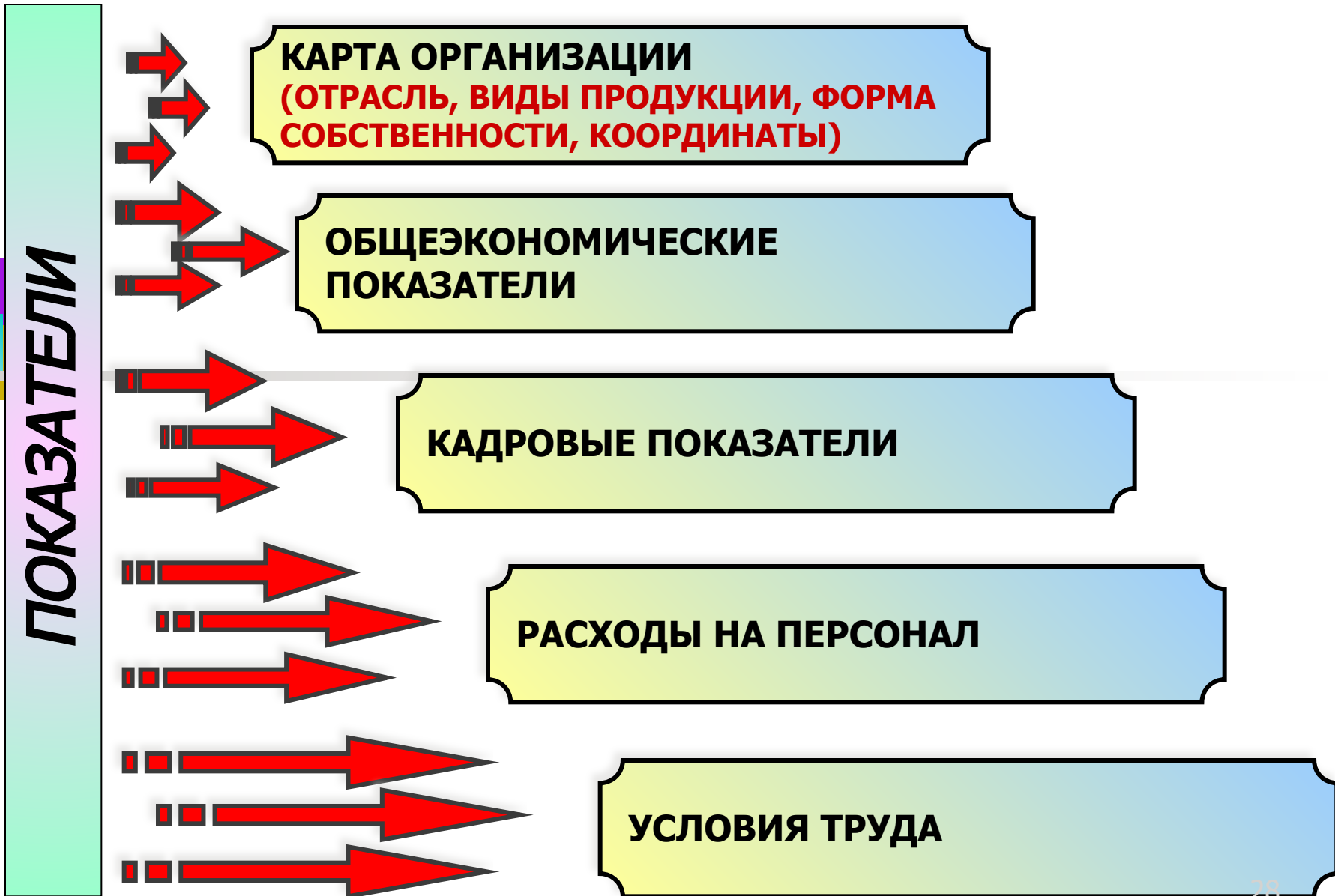
**фактическая потребность в персонале.**

Расчет фактической потребности учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала, а также его плановое поступление. В качестве планового поступления следует рассматривать возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т.п.



# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ, НЕОБХОДИМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯМ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ



## Карта предприятия

<b>Полное наименование:</b>	Общество с ограниченной ответственностью «ДиаТех»
<b>Адрес (юридический/фактический):</b>	603132, Нижний Новгород, пр. Ленина, д.30/Г
<b>Почтовый адрес:</b>	603132, Нижний Новгород, пр. Ленина, д.30/Г
<b>Телефон:</b>	(831) 244-40-41, 244-40-39
<b>Факс:</b>	(831) 244-40-41, 244-40-39
<b>адрес электронной почты:</b>	sekretar@diatehnn.ru
<b>ИНН:</b>	5260140961
<b>КПП:</b>	525801001
<b>ОГРН:</b>	1045207479316
<b>Код по ОКПО:</b>	74444296
<b>ОКВЭД:</b>	34.1, 33.20, 35.2,50.10.1, 50.10.2, 51.6, 52.48.13, 29.5,74.30.9,72.20, 72.40,29.1

### Банковские реквизиты:

<b>Расчётный счёт</b>	40702810504000000259
<b>Наименование банка</b>	филиал «ТрансКредитБанка» в г. Н. Новгороде
<b>Кор. счёт:</b>	3010181010000000843
<b>БИК:</b>	042202843

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ, НЕОБХОДИМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯМ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ

## ОБЩЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

### Наименование показателя

### Характеристика показателя

*Объем производства*

*Величина основных фондов*

*Удельный вес основных фондов  
непроизводственного назначения*

*Производительность труда*

*Прибыль*

*Удельный вес фонда потребления в  
прибыли*

*Масштаб производства*

*Уровень социального развития*

*Эффективность использования  
трудовых ресурсов*

*Финансовое состояние организации*

*Уровень социального развития*

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ, НЕОБХОДИМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯМ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ

## КАДРОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

### Наименование показателя

### Характеристика показателя

*Численность персонала*

*Величина организации*

*Удельный вес рабочих*

*Удельный вес руководителей*

*Удельный вес специалистов*

*Удельный вес служащих*

*Структура персонала*

*Текучность кадров*

*Неудовлетворенность условиями труда*

*Средний возраст работающих*

*Потенциал человеческого фактора*

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ, НЕОБХОДИМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯМ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ

## РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

### Наименование показателя

### Характеристика показателя

*Общая величина расходов*

*Расходы на человеческий фактор*

*Затраты на заработную плату  
Удельный вес заработной платы в  
издержках*

*Рациональность организации  
заработной платы*

*Средняя заработная плата*

*Уровень оплаты труда*

*Заработная плата руководителей*

*Дифференциация в оплате труда*

*Расходы на социальные выплаты и  
льготы, предусмотренные законом  
Удельный вес в издержках*

*Степень социальной защищенности  
работающих*



# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ, НЕОБХОДИМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯМ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ

## РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

### Наименование показателя

### Характеристика показателя

*Расходы на содержание социальной инфраструктуры  
Удельный вес в издержках*

*Уровень социального развития*

*Расходы на программу «Участие в  
прибылях»*

*Включенность персонала в  
управление производством*

*Средний размер дивидендов*

*Структура доходов персонала*

*Расходы на персонал, отнесенные на  
единицу изделия  
Удельный вес расходов на персонал в  
общих издержках производства*

*Эффективность использования  
человеческого фактора*

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ, НЕОБХОДИМАЯ ОРГАНИЗАЦИЯМ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ

## УСЛОВИЯ ТРУДА

### Наименование показателя

### Характеристика показателя

*Удельный вес работающих во вредных условиях труда*

*Забота о здоровье работника*

*Уровень травматизма*

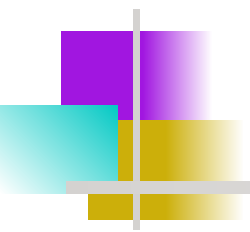
*Забота о здоровье работника*

*Уровень заболеваемости*

*Забота о здоровье работника*


*Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда*

*Забота о здоровье работника*




# ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

---



**Производительность труда – это количество продукции, произведенное за определенный период в расчете на одного работника или затраты рабочего времени на единицу продукции.**


***Уровень производительности может быть измерен с помощью показателей выработки и трудоемкости***



**Выработка** характеризует количество продукции в единицу рабочего времени. Этот показатель может определяться различными способами, в зависимости от того, какими единицами измеряли объём продукции и затрат труда (могут быть натуральные, стоимостные, трудовые и условно-натуральные единицы). Определяется трудоемкость (**W**) по формуле:

$$W = \frac{Q}{T_{\text{пр}}}$$

где  $T_{\text{пр}}$  –затраты рабочего времени на производство продукции, в нормо-часах или человеко-часах;  
Q – объем произведенной продукции.

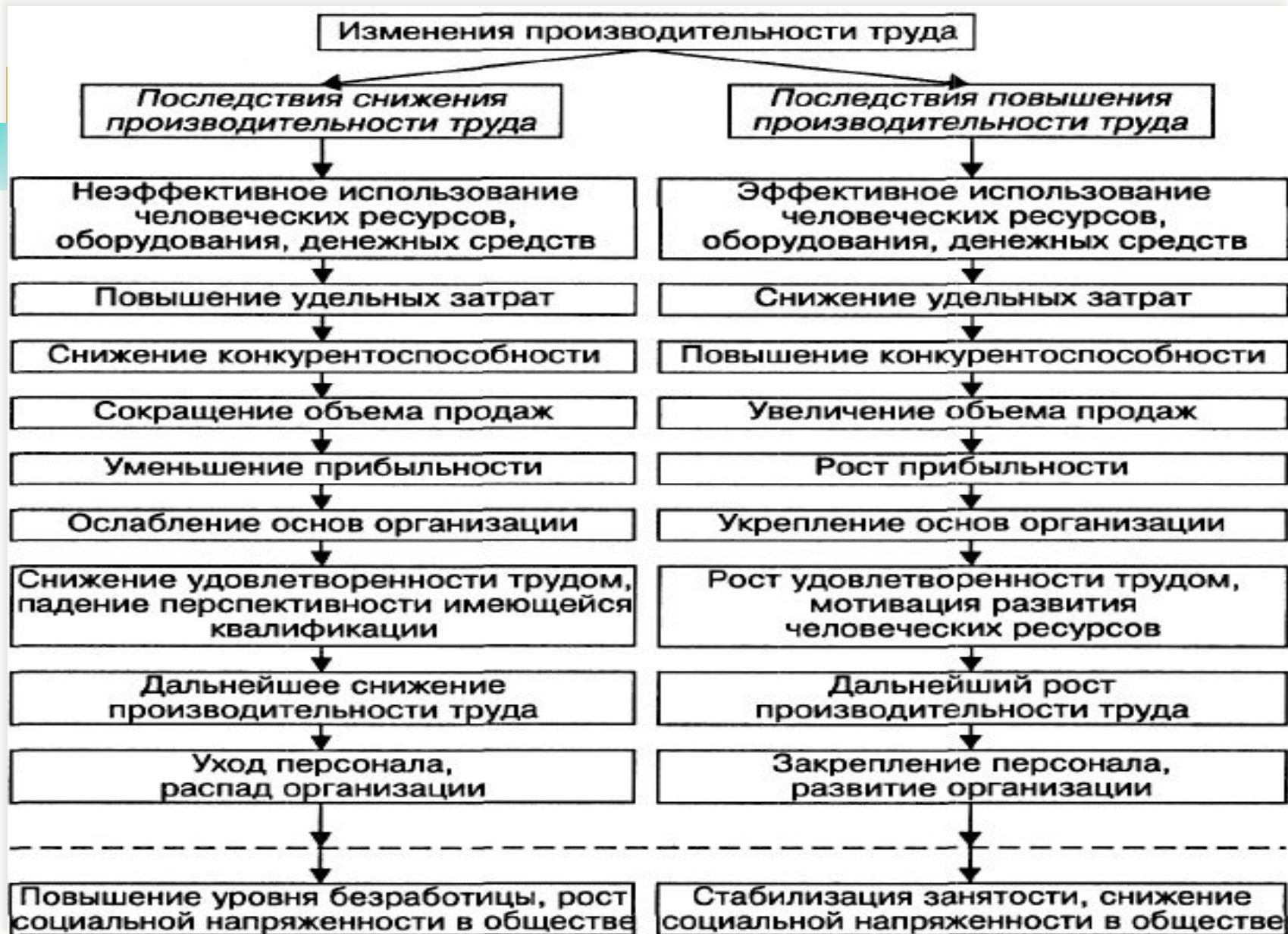



**Трудоемкость** характеризует затраты рабочего времени на производство единицы продукции или работы. Единицы трудоемкости - нормо-часы (человеко-часы). Показатель трудоемкости имеет ряд преимуществ перед показателем выработки. Он устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами. Определяется трудоемкость ( $T_{\text{в}}$ ) по формуле:

$$T_{\text{р}} = \frac{T_{\text{пр}}}{Q}$$

где  $T_{\text{пр}}$  –затраты рабочего времени на производство продукции, в нормо-часах или человеко-часах;  
 $Q$  – объем произведенной продукции в натуральном выражении.


## Последствия повышения (снижения) производительности труда





**Планирование производительности труда — определение уровня производительности труда и темпов ее роста, обеспечивающих конкурентоспособность организации.**






**Метод прямого счета** предоставляет возможность рассчитать уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и соответствующий рост производительности труда.

Этапы:

1. Определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий;
2. На основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.



**Пофакторный метод** предполагает выделение факторов, оказывающих влияние на уровень и рост производительности труда, и оценку их воздействия.


---

Этапы:

1. Первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда.
2. Рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях.
3. Суммарное изменение базисной численности и прирост производительности труда в планируемом периоде.

# Факторы роста производительности труда

Научно-технические	Организационные	Структурные	Социальные
<p><b>Внедрение</b> новой техники и технологий</p> <p><b>Механизация</b> и автоматизация производства</p> <p><b>Изменение</b> в структуре парка или модернизация оборудования</p> <p><b>Изменение</b> конструкции изделий, качества сырья, применение новых видов материалов</p>	<p><b>Увеличение</b> норм и зон обслуживания</p> <p><b>Специализация</b> производства и расширение объема поставок</p> <p><b>Изменение</b> реального фонда рабочего времени</p> <p><b>Сокращение</b> потерь от брака продукции</p> <p><b>Снижение</b> числа работников, выполняющих нормы</p>	<p><b>Изменение</b> объема производства</p> <p><b>Изменение</b> удельного веса отдельных видов продукции и отдельных производств в общем объеме</p>	<p><b>Изменение</b> качественного уровня персонала</p> <p><b>Изменение</b> отношения работников к труду</p> <p><b>Изменение</b> условий труда</p>



Для определения влияния того или иного фактора на рост производительности труда рассчитывается экономия рабочей силы по отношению к численности работников, необходимых для выполнения планируемого объема работ при базовой производительности труда.

Исходная численность работников ( $Ч_{и}$ ) на планируемый объем работ может быть определена следующим образом:

а) *при неизменной структуре производства*

$$Ч_{и} = Ч_{баз} * ИОП,$$

где  $Ч_{баз}$  – численность работников в базовом периоде, чел.;  
ИОП – индекс роста объема производства;

б) *при наличии структурных сдвигов*

$$Ч_{и} = \sum Ч_{баз, i} * ИОП_i,$$

где  $Ч_{баз, i}$  – численность работников  $i$ -го структурного подразделения в базовом периоде;

$ИОП_i$  – индекс роста объема производства  $i$ -го структурного подразделения.

**Экономия численности при устранении нерациональных затрат труда** рассчитывается по формуле:

$$\text{ЭЧ}_p = (D_{\text{баз}} - D_{\text{пл}}) \times Ч_{\text{р-с.баз}} / 100$$

где  $D_{\text{баз}}$  и  $D_{\text{пл}}$  – доля доплаты рабочим – сдельщикам за отклонение от запроектированного технологического процесса в общем фонде заработной платы рабочих соответственно в базовом и планируемом периодах, %

$Ч_{\text{р-с.баз}}$  – численность рабочих-сдельщиков в базовом периоде

**Влияние сдвигов в составе (ассортименте) продукции на экономию рабочей силы** определяется следующим образом:

$$\text{ЭЧ}_p = (T_{\text{баз}} - T_{\text{пл}}) \times ОП_{\text{пл}} / (K_{\text{вп}} \times T_{\text{пол}})$$

где  $T_{\text{баз}}$  и  $T_{\text{пл}}$  – удельная трудоемкость продукции соответственно в базовом и планируемом периодах, норма-час;

$K_{\text{вп}}$  – коэффициент выработки в планируемом периоде;

$T_{\text{пол}}$  – полезный фонд времени работы одного рабочего в планируемом году, час.

$ОП_{\text{пл}}$  – объем производства в планируемом периоде, руб.

**Влияние каждого фактора на рост производительности труда определяется по следующей формуле:**

$$Пт_i = \frac{ЭЧ_{pi}}{ЭЧ_p} * 100$$

где  $ЭЧ_{pi}$  – экономия рабочей силы по  $i$ -му фактору;  
 $ЭЧ_p$  – экономия рабочей силы, исчисленная по всем факторам.

**Общий прирост производительности труда рассчитывается суммированием прироста по всем факторам .**

**Пример:**

**1. Бригада из пяти человек произвела за месяц 500 единиц продукции, затратив 880 трудовых единиц, в данном случае часов (5 человек  $\square$  22 дня  $\square$  8 час. = 880 чел.-час. за месяц).**

**На основании этого простого примера можно рассчитать несколько показателей производительности труда:**

**а) Выработка 1 = Объем продукции (единиц) / Затраты труда (единиц) = 500 ед. продукции / 880 чел.-час. = 0,57**

**б) Выработка 2 = Объем продукции (единиц) / Численность работников = 500 ед. продукции / 5 человек = 100**

**2. Предположим, что в след. месяце продукция составила 600 ед. при затратах 800 трудовых ед. (5 человек  $\square$  20 дней  $\square$  8 час. = 800 чел.-час. за месяц). Вновь можно рассчитать показатели производительности:**

**а) Выработка 1 = Объем продукции (единиц) / Затраты труда (единиц) = 600 ед. продукции / 800 чел.-час. = 0,75;**


**б) Выработка 2 = Объем продукции (единиц) / Численность работников = 600 ед. продукции / 5 чел = 120.**

**В обоих случаях производительность труда возросла.**

**Индексы динамики производительности труда равны:**

**а)  $I_{пт1} = 0,75/0,57=1,32;$**

**б)  $I_{пт2} = 120/100=1,20.$**



**Планирование производительности труда — это фактически часть более широкого процесса управления производительностью, предполагающего стратегическое и оперативное планирование, организацию, руководство и постоянный контроль за внедрением мероприятий, направленных на повышение производительности.**

Поскольку повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, необходимо управление этими процессами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта)



## Принципы планирования роста производительности труда

<i>Принцип</i>	<i>Содержание принципа</i>
<b>Единство</b>	Планирование должно иметь системный характер, т.е. учитывать совокупность элементов; должно быть обеспечено наличие и взаимосвязь единого направления развития всех элементов системы планирования,
<b>Участие (партиципативность)</b>	В процесс планирования производительности труда должен быть вовлечен широкий круг работников организации независимо от выполняемых функций и сферы деятельности
<b>Непрерывность</b>	Процесс планирования должен осуществляться постоянно, разрабатываемые планы и программы должны непрерывно сменять друг друга
<b>Гибкость</b>	Планам, программам, процессу планирования должна быть придана способность менять направленность в связи с непредвиденными обстоятельствами; предусмотрена возможность вносить необходимые изменения
<b>Точность</b>	Планы должны быть конкретными и детализированными в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации

## Этапы разработки программ управления производительностью труда

Этап	Решаемые вопросы
1-й этап: Внутренняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внутренних факторов, которые следует учитывать при проектировании, разработке и осуществлении мероприятий в области управления производительностью труда
2-й этап: Внешняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внешних факторов, которые способны повлиять на проектирование, разработку и осуществление мероприятий в области управления производительностью труда
3-й этап: Формирование предпосылок плана	Преобразование факторов, влияющих на проектирование, разработку и осуществление программы, полученных на предыдущих этапах, в конкретные предпосылки и (или) допущения, на которых будет основываться разработка программы; установление взаимосвязей между предпосылками; оценка их относительной важности и очередности
4-й этап: Стратегическое планирование	Обеспечение согласования целей и задач программы управления производительностью труда; формулировка стратегических целей и задач в области управления производительностью; выделение среди них «обязательных» и «желательных»; ранжирование целей и задач
5-й этап: Разработка критериев результативности	Определение показателей, по которым в дальнейшем будут оцениваться мероприятия в области управления производительностью труда (измерителей, критериев, нормативов)
6-й этап: Планирование мероприятий	Разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих начало реализации программы управления производительностью труда, их согласование и ранжирование
7-й этап: Планирование проектов	Детализация мероприятий в области управления производительностью труда; установление последовательности их выполнения; оценка затрат, определение функций и обязанностей исполнителей; анализ издержек и выгод
8-й этап: Рассмотрение и оценка программы	Продолжение и завершение работы, начатой на предыдущем этапе, сведение воедино результатов, полученных от разных групп разработчиков программы