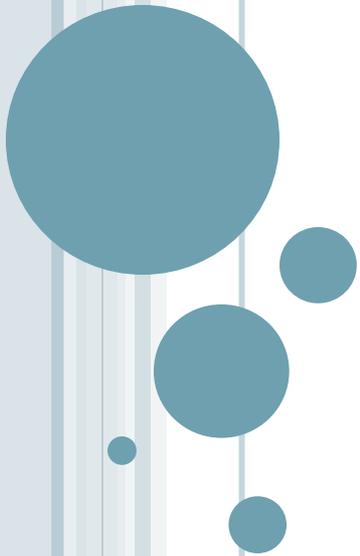


Тема 12.

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДА



ПЛАН

- 12.1. Планирование труда, его роль в управлении человеческими ресурсами.
- 12.2. Трудовые показатели, их взаимосвязь и влияние на эффективность деятельности субъектов хозяйствования.
- 12.3. Виды планов по труду.
- 12.4. Методы планирования трудовых показателей на уровне предприятия. Разработка плана производительности труда.
- 12.5. Методы расчета численности работников.
- 12.6. Методы планирования фонда оплаты труда.



12.1. ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДА, ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.

Планирование труда — определение количественных, качественных и временных параметров, необходимых затрат в процессе функционирования предприятия.

Основой планирования труда является учет всех ресурсов и факторов роста производительности труда, определение оптимальной численности и структуры персонала, обоснованный расчет фонда заработной платы.

Функция планирования труда предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

12.2. ТРУДОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ И ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.

К трудовым показателям относятся производительность труда, выработка, трудоемкость производственной программы, трудоемкость единиц продукции, численность и состав персонала, фонд заработной платы, фонд оплаты труда, фонд потребления, средняя заработная плата.

В новых условиях хозяйствования планирование трудовых показателей приобретает особое значение.

На первое место выдвигается задача выполнить производственную программу по выпуску конкурентоспособной продукции, используя лучшие средства с наименьшими затратами живого и овеществленного труда. Это усиливает значение и влияние трудовых показателей на весь ход производственного процесса.

По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким и должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Центральное место в системе показателей занимает планирование производительности труда.

Повышение производительности труда — главный фактор роста эффективности и развития всего производства.

Трудоемкость единицы продукции составляет основу формирования численности и состава персонала и непосредственно связана с нормированием труда и формированием его оплаты.

Трудовые показатели органически взаимосвязаны с другими показателями оперативных и стратегических планов, поскольку являются составной частью технического, экономического и финансового планирования, и непременно отражаются при определении затрат на производство продукции в расчетах экономического эффекта и в распределении прибыли.

12.3. Виды планов по труду.

- ▣ *Стратегический план* отражает стратегию развития предприятия и имеет целью обеспечение результативности предприятия и освоение им новых возможностей; в нем отражены решения, касающиеся сфер деятельности и выбора ее направлений. Стратегический план не зависит от функции времени, он преимущественно концептуальный характер.
- ▣ *Долгосрочный план* охватывает значительный плановый интервал времени и содержит задания, объединенные по времени и ресурсам. Важнейшими составляющими долгосрочного плана есть определенная хронологизация проектов, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий. Методом долгосрочного планирования является экстраполяция, т.е. на основе прошлых показателей деятельности разрабатывается система показателей на будущее.

▣ *Среднесрочный план* - определенной степени детализирован долгосрочный план, содержащий основные задачи на установленный период, предусматривает разработку в определенной последовательности мероприятий, определенных в долгосрочном плане. Граница между ними весьма условна и неоднозначна. Этот план содержит количественные плановые показатели деятельности, в нем приводятся детальные сведения в разбивке по продуктам, данные о капиталовложениях и источники финансирования.

▣ *Текущее планирование* заключается в разработке планов на всех уровнях управления предприятием и по всем направлениям его деятельности на более короткие периоды (квартал, месяц).



- ▣ ***Оперативное планирование*** - разновидность текущего планирования, предполагает разработку оперативных планов, направленных на решение конкретных вопросов деятельности предприятия и его отдельных подразделений в краткосрочном периоде.
- ▣ ***Инвестиционные проекты*** - планы капиталовложений, направленных на создание новых или модернизацию существующих производственных мощностей предприятия
- ▣ ***Бизнес-план*** - план создания новой фирмы, учреждения нового дела или отдельного проекта на существующем предприятии, программа деятельности фирмы, план конкретных мероприятий для достижения конкретных целей с оценкой ожидаемых расходов и доходов.



12.4. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА УРОВНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА.

В планировании трудовых показателей на предприятии широко используются общие методы планирования, а также те, которые характерны для разработки планов по определенной группе трудовых показателей, в частности, производительность труда, численности работников и заработной платы.



Производительность труда является основным показателем эффективности производства и всей системы трудовых показателей, от ее уровня и динамики зависят все основные показатели работы предприятия: объем производства продукции, численность работников, фонд заработной платы, снижения себестоимости продукции, размер прибыли, рентабельность и т.д.

Для планирования производительности труда на предприятии могут использоваться стоимостные и натуральные показатели производства. При планировании производительности труда определяют уровень, темпы и факторы ее роста.



Распространенным методом планирования показателя повышения производительности труда является планирование ее за факторами роста, к которым относятся: структурные сдвиги в производстве, совершенствование управления и организации производства и труда, повышения технического уровня производства, изменение объема производства продукции, отраслевые факторы т.д. Определяя количественное влияние отдельных факторов на повышение производительности труда, выходят из относительной экономии численности работников за счет влияния того или иного фактора.

Этот метод планирования роста производительности труда имеет и определенные недостатки, поскольку зачастую завышает плановую численность работников, что негативно влияет на повышение производительности труда



Планирование численности работников всех категорий имеет важное значение для рационального использования ресурсов труда, повышения производительности труда и эффективности производства.

Важнейшими задачами планирования численности работников является определение обоснованной потребности в кадрах для обеспечения ритмичного производственного процесса и выполнения производственных заданий.

Планирование численности работников опирается на такие показатели, как списочная численность персонала, среднесписочная численность промышленно-производственного персонала и его категорий, структура работников, потребность в кадрах, баланс рабочего времени одного среднесписочного работника.



К основным принципам планирования численности работников относятся: соответствие численности и квалификации работников объему запланированных работ и их сложности, обусловленность структуры персонала в объективными факторами производства, максимальная эффективность использования рабочего времени, создание условий для повышения квалификации и расширения производственного профиля работнику.

Потребность в персонале, его численность на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на продукцию, работы или услуги.



Методы планирования фонда заработной платы в зависимости от стадий планирования могут быть разделены на укрупненные и детальные.

Укрупненные методы применяются на стадиях предварительного планирования на перспективу и основываются на учете динамики численности работников и средней заработной платы. Вторым методом укрупненного планирования является планирование на основе количественно выявленных нормативных величины.

Методы детального планирования фонда заработной платы применяются для расчета фонда заработной платы на очередной плановый год с поквартальной разбивкой и с указанием конкретных мер по уменьшению расходов по заработной плате на единицу продукции.



Средняя заработная плата одного работника определяется делением планового фонда заработной платы на численность персонала в соответствующем периоде.

Определяя среднюю заработную плату, необходимо исходить из принципа, что рост производительности труда должен способствовать, с одной стороны, увеличению фонда накопления предприятия, а с другой - росту материального благосостояния работников.



Для разработки плана производительности труда необходимо иметь план организационно-технических мероприятий, отчетный и плановый балансы рабочего времени одного рабочего, а также данные о потерях рабочего времени в отчетном периоде на основе фотографий и самофотографий рабочего дня, или данные табельного облику.

Основные этапы планирования производительности труда следующие:

- *анализ уровня и динамики производительности труда в предыдущем периоде;
- *выявление резервов повышения выработки в следующем периоде;
- *определения ожидаемого уровня производительности труда в текущем периоде;
- *разработка плана мероприятий по использованию выявленных резервов;
- *расчет эффективности каждого мероприятия, направленного на повышение производительности труда;
- *определение возможного уровня производительности труда в плановом периоде.



12.5. МЕТОДЫ РАСЧЕТА ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ.

*Метод расчета
численности
работников
предприятия*

Формула расчета

1. По трудоемкости производственной программы	$N_{\text{ч}} = (T_{\text{пл}} / \Phi_{\text{н}}) / K_{\text{вн}}$ <p>где $T_{\text{пл}}$ — плановая трудоемкость производственной программы, нормо-часов; $\Phi_{\text{н}}$ — нормативный баланс рабочего времени одного рабочего в год, часов; $K_{\text{вн}}$ — коэффициент выполнения норм времени (выработки) рабочими</p>
2. По нормам выработки	$N_{\text{ч}} = (\text{ОП}_{\text{пл}} / N_{\text{выр}}) / K_{\text{вн}}$ <p>где $\text{ОП}_{\text{пл}}$ — плановый объем продукции (выполненных работ) за определенный период времени; $N_{\text{выр}}$ — плановая норма выработки в тех же измерения за тот же период времени</p>
3. По нормам обслуживания	$N_{\text{ч}} = K_{\text{о}} / N_{\text{о}} \times C \times K_{\text{сп}}$ <p>где $K_{\text{о}}$ — количество единиц установленного оборудования; $N_{\text{о}}$ — норма обслуживания единиц; C — число рабочих смен; $K_{\text{сп}}$ — коэффициент перевода явочной численности рабочих в списочную</p>
4. По рабочим местам	$N_{\text{ч}} = M \times C \times K_{\text{сп}}$ <p>где M — число рабочих мест</p>

12.6. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА.

При планировании фонда оплаты труда выделяют четыре основных метода:

- ✓ Метод поэлементного планирования;
- ✓ Укрупненный метод;
- ✓ Метод экстраполяции;
- ✓ Нормативный метод.



Метод поэлементного планирования

Методика такого планирования была достаточно глубоко и точно разработана в период командной экономики, но ее использование чаще всего было формальным: плановые органы предприятий стремились включить в плановые расчеты как можно больше элементов, формирующих фонд, и не всегда точно определяли исходные данные.

При оплате труда работников по месячным должностным окладам годовой фонд прямой заработной платы определяется умножением численности работников на 12 и на месячный должностной оклад за вычетом средней продолжительности отпусков.

Фонд прямой (тарифной) заработной платы составляет основу всего планового фонда заработной платы рабочих и его наибольшую часть. Далее рассчитывается так называемый фонд часовой заработной платы. Он соответствует всем видам выплат за фактически отработанные часы в течение всего планового периода и включает весь фонд прямой заработной платы.

Плановый фонд дневной заработной платы включает весь фонд часовой заработной платы и ряд доплат за те часы, которые в течение рабочих дней не отрабатываются, но за которые по трудовому законодательству за работниками сохраняется ставка, или средний заработок. Такие доплаты сравнительно невелики.

Плановый фонд годовой заработной платы рабочих состоит из фонда дневной заработной платы и планируемых доплат за дни, фактически не отработываемые, но за которые рабочим сохраняется или средний заработок, или дневная тарифная ставка. В результате детальных расчетов прямой заработной платы и всех перечисленных выше планируемых доплат, входящих в фонды часовой, дневной и годовой заработной платы, формируется полный годовой фонд заработной платы рабочих. Средняя плановая заработная плата одного рабочего определяется делением полученного планового фонда на плановую численность рабочих.

Укрупненный метод планирования фонда оплаты труда.

На стабильно работающих предприятиях, где существенно не меняются производственные и экономические показатели, плановый фонд оплаты труда может исчисляться исходя из прямой заработной платы, рассчитанной по расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам, который в условиях инфляции корректируется на ожидаемый инфляционный индекс. Все прочие элементы планового фонда, входящие, как показано выше, в состав часового, дневного и годового фондов, объединяются в так называемый коэффициент дополнительной заработной платы, показывающий, во сколько раз полный годовой фонд оплаты труда больше фонда прямой заработной платы. Этот коэффициент может быть рассчитан по отчету.



Нормативный метод планирования фонда оплаты труда

Одним из распространенных укрупненных методов планирования фонда заработной платы является нормативный метод. Он состоит в том, что по базовым показателям, а на новых предприятиях или при существенных изменениях ассортимента продукции – расчетным путем, определяется норматив заработной платы на единицу продукции. При расчете по базовым исходным данным фактический расход заработной платы корректируется на плановое отношение индекса роста средней заработной платы к индексу производительности труда:

$$\mathbf{Н_{баз} \times I_{ср.з.п.} / I_{пт} ;}$$

где: $N_{баз}$ – норматив по базовым показателям

$I_{ср.з.п.}$ – индекс изменения средней заработной платы

$I_{пт}$ – индекс производительности труда



Планирование фонда оплаты труда методом экстраполяции

Планирование фонда оплаты труда методом экстраполяции производится в четыре этапа.

Сначала по каждому элементу затрат на оплату труда исследуются следующие данные:

- * фактические затраты за прошлый год;
- * плановые затраты на текущий год;
- * ожидаемые затраты за текущий год;
- * отклонения (фактические и в процентах);
- * причины отклонений;
- * пути устранения необоснованных отклонений.



Затем по результатам проведенного анализа планируется фонд оплаты труда по видам затрат на следующий год. При этом необходимо учитывать как внешние рыночные факторы (например, рост ставок заработной платы, изменения в законодательстве и т.п.), так и внутрифирменные факторы (изменение численности и структуры персонала, определенная высшим руководством предельная доля фонда оплаты труда в плановом объеме продаж).

После этого проект плана фонда оплаты труда направляется на согласование экспертам, отвечающим за планирование на предприятии. При необходимости, в проект фонда оплаты труда вносятся изменения.

На последнем этапе происходит рассмотрение и утверждение проекта фонда оплаты труда руководством предприятия. На данном этапе возможны корректировки, учитывающие политику руководства в области оплаты труда.

