

**Тема**

**ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ  
ПЛАТЫ**

# Вопросы

- 1 Цели, задачи и технология планирования труда и заработной платы
- 2 Планирование численности работающих
- 3 Планирование фонда заработной платы

1 вопрос

**ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ  
ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

Важнейшим в использовании трудовых ресурсов на предприятии является обоснование потребности в персонале и расстановка работающих по рабочим местам в соответствии с составом и структурой подразделений предприятия, режимом их работы, зонами обслуживания, квалификацией рабочих и служащих. *План по труду и его оплате обосновывает потребность предприятия в работниках и фонде оплаты труда, а также производительность труда в плановом периоде и его повышение по сравнению с базовым периодом.*

План по труду и его оплате содержит следующие  
подразделы:

- *план по кадрам;*
- *план по производительности труда;*
- *план по оплате труда.*

Главными задачами разработки плана по труду и заработной плате являются:

- обеспечение постоянного роста производительности труда и ее опережающего роста по сравнению с заработной платой;
- обеспечение рационального соотношения численности персонала, занятого непосредственно в производстве, с численностью персонала, занятого в обслуживании и управлении;
- установление правильных соотношений зарплаты различных категорий работающих в соответствии с количеством и качеством их труда;
- стимулирование труда каждого члена коллектива и всего коллектива в целом для улучшения показателей работы предприятия;
- обеспечение кадрами необходимой квалификации.

Процесс планирования труда является составной частью тактического планирования.

## В плане по труду и численности предприятия:

- рассчитываются показатели производительности труда; трудоемкости изготовления единицы продукции и планируемого объема товарного выпуска; численности работающих в разрезе категорий персонала; величины затрат на содержание персонала предприятия и его подразделений; численность высвобождаемых (увольняемых) и принимаемых на работу работников;
- намечаются мероприятия по совершенствованию организации труда, подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров, формированию и использованию кадрового резерва;
- готовятся исходные данные для планирования фонда оплаты труда и фонда заработной платы, средней заработной платы работников предприятия и т.д.



*План по труду и персоналу разрабатывается на основе плана производства и реализации продукции, поскольку численность персонала напрямую связана с объемами выпускаемой продукции и оказываемых услуг. В то же время потребность в персонале зависит от степени обоснованности применяемых норм и нормативов времени обслуживания, численности, управляемости и эффективности. Технологический процесс планирования труда и численности представляет собой последовательность взаимосвязанных процедур, которые имеют определенный набор исходных данных, алгоритм расчета показателей и результат.*

В процессе планирования выполняются следующие  
плановые расчеты:

- анализируется выполнение плана по труду и численности за предшествующий период;
- рассчитываются плановые показатели производительности труда;
- определяется нормативная трудоемкость изготовления единицы продукции работ и товарного выпуска;
- рассчитывается плановый баланс рабочего времени одного работающего;
- рассчитывается потребность в персонале, его плановая структура и движение;
- планируется развитие персонала.

Важным элементом при планировании численности работников на предприятии является *расчет планового баланса рабочего времени*, т.е. определение среднего числа часов, которые рабочий проработает в течение определенного планового периода (год, квартал, месяц). Основой для расчета планового баланса являются отчетные данные за прошлый год с учетом мероприятий, направленных на сокращение потерь рабочего времени.

2 вопрос

**ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ  
РАБОТАЮЩИХ**

Планирование потребности предприятия в трудовых ресурсах осуществляется отдельно для рабочих и руководителей, специалистов и служащих. Объясняется это тем, что для аппарата управления не устанавливаются нормы выработки, нормы обслуживания.

Для определения численности рабочих применяют три основных метода расчета:

- *по трудоемкости работ;*
- *по нормам обслуживания*
- *по рабочим местам.*

Плановая численность рабочих *по трудоемкости работ* определяется на основе следующих исходных данных:

- объем и номенклатура производственной программы;
- трудоемкость изготовления продукции по каждой номенклатурной позиции;
- коэффициент выполнения норм времени, планового полезного (эффективного) фонда рабочего времени.

Трудоемкость производственной программы на предприятии может рассчитываться двумя способами:

- *прямым счетом;*
- *на основе отчетных данных.*



При прямом счете трудоемкость производственной программы определяется умножением количества продукции по каждому наименованию на плановые затраты рабочего времени, необходимые на изготовление единицы продукции. Рассчитываются затраты времени на изготовление сопоставимой и вновь осваиваемой продукции, на изменение остатков незавершенного производства, а также на производство специнструмента, приспособлений, запасных частей, на проведение капитального ремонта основных фондов, на оказание услуг по капитальному строительству, на выпуск прочей продукции. По той части продукции, которая не учтена в номенклатуре, исходят из удельной трудоемкости, приходящейся на одну тысячу рублей подобной продукции.

Второй способ определения трудоемкости производственной программы (на основе отчетных данных) более простой, но менее точный: отчетную трудоемкость корректируют с помощью коэффициентов, в которых учтены мероприятия, направленные на снижение трудоемкости выпускаемой продукции.

Такой способ расчета можно использовать, если в плановом периоде нет освоения новой, несопоставимой продукции. Если сдвиги в трудоемкости незначительные, то изменяется только численность производственных рабочих. Численность вспомогательных рабочих, специалистов, служащих остается в этом случае неизменной.

Плановая численность основных и вспомогательных рабочих, занятых на нормированных работах ( $Ч_n$ ), определяется по формуле:

$$Ч_n = T_{пр} / Ф_{пл} * К_v$$

где  $T_{пр}$  - трудоемкость производственной программы, нормо-час;

$Ф_{пл}$  - плановый полезный фонд времени на одного рабочего, час;

$К_v$  - планируемый коэффициент выполнения норм.

Численность рабочих по профессиям и разрядам определяется по такой же формуле, но на основе нормативной трудоемкости производственной программы по профессиям и разрядам. Выделяют три метода расчета численности вспомогательных рабочих.

Первый метод - *по нормам выработки*. Вторым методом - *по нормам обслуживания* - исходит из объема работ по обслуживанию, сменности работ и нормы обслуживания, т.е. количества единиц оборудования, производственных площадей и т.п., обслуживаемых одним или группой вспомогательных рабочих, с учетом коэффициента эффективного использования номинального фонда времени. Он устанавливается из данных расчета баланса рабочего времени:

$$\mathbf{Чоб = Ооб * С_p / (Ноб * К_{нор})}$$

где Чоб - численность рабочих по нормам обслуживания; Ооб - объем работ по обслуживанию;  $C_p$  - сменность работ; Ноб - норма обслуживания;  $K_{нор}$  - коэффициент эффективного использования номинального фонда времени.

Третий метод расчета численности рабочих - *по рабочим местам* - используется для планирования численности для работ по управлению станками, печами, аппаратурой, транспортными средствами и другим оборудованием, а также при контроле за технологическим процессом:

$$Ч_{рм} = (К_{рм} * Ч_{р} * С_{р}) / К_{нор}$$

где  $K_{рм}$  - количество рабочих машин;  $Ч_{р}$  - число рабочих, необходимых для обслуживания рабочих машин.

Многообразие методов определения численности вспомогательных рабочих расширяет возможности рационального планирования, но все же следует стремиться к тому, чтобы преимущество получали методы расчета по трудоемкости выполняемых работ и по нормам обслуживания.

Определение численности руководителей, специалистов и служащих затрудняется тем, что для большинства из них не устанавливаются нормы выработки, нормы обслуживания. Величина аппарата управления зависит от объема выполняемых функций руководства производством. В заводской практике расчет аппарата управления часто определяется типовыми структурами, рекомендованными по группам предприятий и отраслей в зависимости от объема выпускаемой ими продукции или численности рабочих.



*Производительность труда* определяет количество продукции, произведенной работником в единицу времени, или количество времени, затраченного на производство единицы продукции. Однако в силу многономенклатурности любого производства определить количество изготовленной продукции в натуральном измерении не всегда возможно. Поэтому при планировании и учете в промышленности для оценки производительности труда применяют косвенные показатели: выработку на одного работающего, р.; трудоемкость единицы продукции, норма-час.

Производительность труда для предприятия может быть найдена по формуле:

$$ПТ = ОП / Ч_{пл},$$

где ПТ - производительность труда;

ОП - планируемый объем выпуска продукции (работ), тыс.р.;  $Ч_{пл}$  - плановая численность работающих (рабочих), чел.

Изменение производительности труда в процентах по сравнению с базисным периодом определяется по формуле:

$$\text{ПТ} = (\text{ПТ}_{\text{пл}} - \text{ПТ}_{\text{фак}}) / \text{ПТ}_{\text{фак}} * 100$$

где  $\text{ПТ}_{\text{пл}}$  - плановая производительность труда на одного работающего (рабочего), р.;  $\text{ПТ}_{\text{фак}}$  - фактическая производительность труда на одного среднесписочного работающего (рабочего) в базисном периоде, р.

Второй характеристикой производительности труда является **трудоемкость**. Однако этот показатель не используется в системе годового планирования и на более длительные периоды. Показателями трудоемкости и норм выработки по рабочим местам пользуются в процессе оперативно-календарного планирования.

Основные технико-экономические факторы, влияющие на рост производительности труда, принято делить на четыре группы:

- *повышение технического уровня производства;*
- *совершенствование управления, организации производства и труда;*
- *изменение объема и структуры продукции, а также структуры производства;*
- *факторы, отражающие изменение условий хозяйствования.*

Влияние технико-экономических факторов на производительность труда определяется на основе расчета высвобождения численности работающих.

*К первой группе факторов роста* производительности труда относятся: внедрение новой техники, технологии, их совершенствование; механизация и автоматизация производства; применение новых видов и замена потребляемых сырья, материалов, топлива и энергии, улучшение их использования; повышение качества продукции, улучшение ее характеристик.

Изменение численности работающих за счет любого из факторов этой группы ( $\Delta_{\text{ч}}$ ) можно рассчитать по формуле:

$$\Delta_{\text{ч}} = ((T_t - T_1) * V_{\text{пл}} / ( F_{\text{эф}}^{\text{б}} * K_{\text{в}}^{\text{б}} )$$

где  $T_t$  и  $T_1$  - затраты труда на единицу продукции в натуральном или стоимостном выражении соответственно «после» и «до» усовершенствования;  $V_{\text{пл}}$  - объем производства продукции в натуральном или стоимостном выражении, планируемый к выпуску после усовершенствования;  $F_{\text{эф}}^{\text{б}}$  - эффективный фонд времени одного рабочего в базисном периоде, час;  $K_{\text{в}}^{\text{б}}$  - коэффициент выполнения норм выработки в базисном периоде, %.

По *второй группе факторов* расчет уменьшения численности работников производится только в том случае, если указанные факторы не связаны с мероприятиями по повышению технического уровня производства. Уменьшение численности работников в результате совершенствования управления производством определяется прямым счетом, т.е. сопоставлением численности аппарата управления в базисном и плановом периодах с учетом реализации планируемых мероприятий.



Расчеты влияния факторов *третьей группы* ведутся по-разному по каждому фактору.

*Четвертая группа факторов* - это факторы, обусловленные изменением методологии расчета объема производства, численности и т.п. В каждом конкретном случае необходимо рассмотреть, как это отразится на расчетах и как это изменение выразить в показателе выработки.

Численность промышленно-производственного персонала, необходимая для выполнения производственной программы, может быть определена с помощью метода корректировки базисной численности или же прямым счетом.

Метод корректировки базисной численности работников промышленно-производственного персонала - укрупненный метод.

Численность работников по нему рассчитывается по формуле:

$$Ч_{пл} = Ч_б * К' \pm Эч$$

где  $Ч_{пл}$  - плановая численность промышленно-производственного персонала, чел.;  
 $Ч_б$  - численность промышленно-производственного персонала в базисном периоде чел.;  $К'$  - коэффициент роста объема производства в плановом периоде;  
 $Эч$  - планируемое изменение численности за счет основных технико-экономических факторов, чел.

Рост численности прямым счетом производится по категориям работающих или же на основе полной трудоемкости. Для расчета численности  $i$ -й категории работающих прямым счетом необходимо иметь величину полезного (эффективного) фонда рабочего времени одного работника.

3 вопрос

**ПЛАНИРОВАНИЕ ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

Планирование заработной платы на предприятии предусматривает определение объема средств, необходимых для оплаты труда работников в соответствии с плановым выпуском продукции в заданной номенклатуре и установленного качества, а также установление правильных соотношений в уровнях заработной платы по подразделениям предприятия и категориям работающих с учетом характера производства, различий в уровне квалификации, условий труда.

*План по оплате труда* определяется исходя из общего количества работников, тарифных ставок, окладов, принятых систем оплаты труда и премирования. *Плановый фонд заработной платы по каждому подразделению, участку, смене, бригаде* определяется путем умножения численности рабочих или управленцев на среднюю тарифную ставку рабочего или средний оклад служащего. Планирование фонда заработной платы может осуществляться укрупненными расчетами или более детальным способом.

При использовании укрупненного способа  
применяют  
**два метода определения фонда заработной платы**

- **первый** - на основе расчетной численности работников и уровня их средней заработной платы;
- **второй** - по нормативам затрат заработной платы на единицу продукции.



*По первому методу плановый фонд заработной платы определяется путем умножения расчетной численности работников на планируемую среднюю заработную плату.*

Начисленный таким укрупненным способом фонд заработной платы уточняется нормативным планированием на базе производственной программы и ее трудоемкости, рассчитанной по действующим на предприятии нормативам с учетом состава и уровня квалификации работников, тарифных систем, используемых форм и систем оплаты труда, штатного расписания. Также определяется фонд заработной платы по каждому подразделению, участку, цеху, службе, смене, бригаде.

**Нормативный фонд заработной платы основных и вспомогательных работников предприятия, занятых на нормированных работах (Фнор), определяется по каждому изделию с последующим суммированием по формуле:**

$$\mathbf{Фнор=(Ппр*Нтр*Снч+Нз*Кдоп)*Ки}$$

где Ппр - планируемая производственная программа по выпуску изделий, шт.;  
Нтр - нормативная трудоемкость изделия, час;  $C_{нч}$  - средняя стоимость нормо-часа из расчета действующих на предприятии тарифных сеток и ставок, р.;  
Нз - нормативные затраты заработной платы на производственную программу (т. е. Ппр \* Нтр \* Снч), р.; Кдоп – коэффициент дополнительной заработной платы;  
Ки - прогнозируемый предприятием коэффициент роста цен.

**Фонд заработной платы вспомогательных рабочих-повременщиков, занятых на ненормируемых работах, определяется исходя из штатного расписания с учетом планируемого коэффициента дополнительной заработной платы, включающего в себя различные доплаты, надбавки.**

**Фонд заработной платы руководителей, специалистов, служащих производственных и функциональных подразделений предприятия определяется также исходя из штатного расписания, где содержится перечень наименований должностей и размеры их месячных окладов с учетом планируемого процента вознаграждения.**

По структурным подразделениям фонд заработной платы распределяется с учетом трудоемкости выполняемых работ, условий труда и его важности для производства.

Для определения планового фонда оплаты труда (фонда заработной платы) применяются следующие методы:

- *по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда;*
- *на основе средней заработной платы;*
- *нормативный;*
- *поэлементный (прямого счета).*

*Планирование ФОТ с использованием данных методов*

***1 По достигнутому уровню базового фонда оплаты труда***

В данном случае плановый фонд оплаты труда ( $\text{ФОТ}_\text{п}$ ) определяется на основе фонда оплаты труда базисного года, фактического или ожидаемого ( $\text{ФОТ}_\text{б}$ ); планируемого коэффициента роста объема производства ( $\text{Коп}$ ); планируемого сокращения (увеличения) численности работающих ( $\text{Э}_\text{ч}$ ) и достигнутого в базисном периоде уровня средней заработной платы ( $\text{ЗПс}_\text{б}$ ):

$$\text{ФОТ}_\text{п} = \text{ФОТ}_\text{б} * \text{Коп} * \text{Эч} * \text{ЗПсб}$$

Недостаток этого метода планирования ФОТ состоит в том, что в плановый фонд оплаты труда переносятся все нерациональные выплаты заработной платы, имевшие место в базисном периоде. Поэтому он не нацеливает трудовой коллектив предприятия и его структурных подразделений на эффективное использование живого труда, так как в данном случае при большей численности работающих будет больше фонд оплаты труда. Поэтому данный метод может применяться на стадиях предплановой работы для укрупненного расчета ФОТ. Для детальных плановых расчетов он не годится, хотя широко применяется на практике.



## ***2 На основе средней заработной платы***

Метод состоит в определении планового ФОТ на основе плановой численности работающих по категориям ( $Ч_{ссni}$ ) и планируемой среднегодовой заработной платы одного работника данной категории ( $ЗП_{ni}$ ):

$$\mathbf{ФОТ_{п} = \sum Ч_{ссni} * ЗП_{ni}}$$

$$\mathbf{ЗП_{ni} = ЗП_{би} * К_{zni}}$$

где  $ЗП_{би}$  - достигнутый уровень заработной платы работника  $i$ -ой категории в предплановом периоде;  $К_{zni}$  - планируемый коэффициент роста средней заработной платы  $i$ -й категории работников.

Данный метод более точен по сравнению с рассмотренным выше, так как базируется на плановых показателях. Однако рассчитать среднюю заработную плату в плановом периоде в условиях значительной инфляции непросто, и требуется детальное обоснование.

### ***3 Нормативный метод***

Именно его применяют большинство предприятий в странах с развитой рыночной экономикой. В практике используются два его варианта:

- *уровневый;*
- *приростной.*

При *уровневом нормативном методе* ФОТ определяется на основе планируемого объема выпуска товарной (валовой, чистой) продукции в стоимостном (трудовом) выражении ( $ОП_{\Pi}$ ) и планового норматива заработной платы на один рубль (нормо-час) объема продукции ( $Н_{зп}$ ):

$$ФОТ_{\Pi} = ОП_{\Pi} * Н_{зп}$$

Данный метод оправдан при наличии следующих условий:

- *нормативы должны быть достаточно стабильными в течение всего планового периода;*
- *нормативы должны быть представительными, то есть одинаковыми для всех однотипных подразделений.*

### *Приростной нормативный метод*

базируется на нормативе прироста ФОР на один процент прироста объема производства ( $\Delta$ ДНЗп):

$$\text{ФОР}_{\text{п}} = \text{ФОР}_{\text{б}} \pm (\Delta\text{ОП} * \Delta\text{НЗп} * \text{ФОР}_{\text{б}}) / 100$$

где  $\Delta\text{ОП}$  - планируемый процент прироста (уменьшения) объема продукции по отношению к базисному году.

#### ***4 Поэлементный (прямого счета) метод планирования ФОТ***

Он предполагает детальный расчет каждой статьи планового фонда оплаты труда отдельно по рабочим, служащим и прочим категориям работающих.

## **Вывод**

**В любом случае организация выборов осуществляет самостоятельно, если это не ограничено действующим законодательством.**