

11. ОПТИМІЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

ПЛАН

1. Завдання, зміст і показники плану з праці, порядок його розробки
2. Система трудових показників, їх взаємозв'язок
3. Планування і аналіз продуктивності праці
4. Планування і аналіз чисельності й складу персоналу підприємства
5. Оптимізація чисельності персоналу
6. Планування і аналіз заробітної плати

1.Завдання, зміст і показники плану з праці, порядок його розробки

У системі планування на підприємстві особливе місце займає планування трудових показників. Воно здійснюється у вигляді розробки плану з праці, який є найважливішим розділом плану економічного і соціального розвитку підприємства. Планування трудових показників здійснюється з метою:

- забезпечення неухильного зростання продуктивності праці і перевищення темпів її зростання над темпами зростання середньої заробітної плати;
- досягнення економії праці і фонду заробітної плати;
- дотримання правильних співвідношень у заробітній платі окремих категорій працівників відповідно до кількості і якості їх праці при встановленому розмірі загального фонду заробітної плати;
- посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника і колективу загалом в поліпшенні технічно-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства;
- забезпечення потреби в кадрах необхідної кваліфікації, а також підвищення кваліфікації працівників підприємства.

План з праці складається з двох розділів: промислово-виробнича діяльність і непромислова група [2].

Перший розділ включає наступні планові показники:

- зростання продуктивності праці (планується в грошових одиницях і у відсотках до попереднього періоду);
- чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП);
- норматив витрат зарплати на одиницю продукції за показником, що вживається для планування продуктивності праці;
- фонд заробітної плати;
- фонд матеріального заохочення;
- середня заробітна плата з врахуванням виплат з фонду матеріального заохочення.

Чисельність, фонд і середня заробітна плата плануються за категоріями працівників.

У розділу “непромислова група” плануються три показники: чисельність працівників, фонд заробітної плати і середня зарплата.

2. Система трудових показників, їх взаємозв'язок

У ринковій економіці система трудових показників включає: персонал, продуктивність праці і заробітну плату.

Під системою трудових показників слід розуміти сукупність кількісних і якісних вимірників ступеня ефективного застосування живої праці в процесі виробництва. До основних трудових показників належать: трудомісткість продукції, продуктивність праці (середньомісячний, середньорічний виробіток), чисельність персоналу, фонд заробітної плати підприємства, середня заробітна плата (середньомісячна, середньорічна), загальний фонд робочого часу, середня тривалість робочого дня (зміни).

Планування і аналіз трудових показників є одним з напрямків економічної роботи на підприємстві, мета якого – виявити підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення його обсягу при кращому використанні трудових ресурсів, що безпосередньо залежать від умов праці і розмірів заробітної плати.

Основними джерелами інформації для планування і аналізу трудових показників (ТП) є: звіт з праці (ф. № 1 – місячна), звіт з праці (ф. № 2 – річна), звіт про виконання робочого часу, звіт про виконання норм виробітку і стан нормування праці, чисельність окремих категорій працівників і підготовка кадрів, звіт про собівартість продукції.

3. Планування і аналіз продуктивності праці

Продуктивність праці є основним показником ефективності виробництва.

Основною метою планування продуктивності праці є пошук резервів, використання яких дозволило б організації вийти на більш низький рівень витрат на персонал, чим досягнутий конкурентами, і забезпечити тим самим можливість виживання в умовах ринку.

Темп зростання продуктивності праці на планований рік визначається відношенням планового рівня продуктивності праці до базисного (або очікуваному) у відсотках.

$$T_{пт} = \frac{ПП_{пл}}{ПП_{баз}} \times 100\%$$

Розрахунок можливого зростання продуктивності праці здійснюється на основі економічної оцінки впливу окремих чинників на рівень виробництва продукції. Як міра впливу цих чинників на зростання продуктивності праці приймається відносна економія робочої сили від впровадження тих чи інших організаційно-технічних заходів:

$$E_{ч} = \frac{ТМ_{зн}}{\Phi \times K_{нв}}$$

де $E_{ч}$ – економія чисельності робітників, осіб;

$ТМ_{зн}$ – зниження трудомісткості виробничої програми, л/год.;

Φ – фонд робочого часу на одного середньооблікового робітника, год.;

$K_{нв}$ – плановий коефіцієнт виконання норм виробітку.

Приріст продуктивності праці за рахунок конкретного резерву чи чинника визначається:

$$\Delta Пп = \frac{Еч \times 100}{Чр - Еч}$$

де $\Delta Пп$ – приріст продуктивності праці внаслідок відносної економії робочої сили за рахунок того чи іншого резерву, %;

$Чр$ – розрахункова чисельність робітників (визначається на плановий обсяг робіт з урахуванням базового виробітку), осіб.

Зростання обсягу виробництва за рахунок зростання продуктивності праці на підприємстві розраховується за формулою:

$$\Delta Q_m = 100 - \frac{\Delta Ч}{\Delta ВП} \times 100,$$

де ΔQ_m – приріст виробництва за рахунок зростання продуктивності праці;

$\Delta Ч$ – приріст чисельності робітників; $\Delta ВП$ – приріст обсягу виробництва [2].

При плануванні продуктивності праці у вітчизняних організаціях застосовуються два методи: метод прямого рахунку і метод планування за чинниками.

За допомогою методу прямого розрахунку розраховується можливе зменшення чисельності персоналу під впливом конкретних організаційних і технічних заходів. При цьому спочатку визначається планова чисельність персоналу за окремими категоріями з урахуванням її можливого скорочення в результаті впровадження запланованих заходів. Потім на підставі розрахованої планової чисельності персоналу і планового випуску продукції обчислюються рівень продуктивності праці і темпи її зростання порівнянно з базовим періодом.

В умовах ринку поширеним є другий метод планування продуктивності праці, оскільки він дозволяє виділити вплив зовнішніх чинників, не залежних від організації. Застосування методу планування за

чинниками припускає, перш за все, чітку класифікацію чинників, єдину для всіх рівнів управління.

Усі чинники, що впливають на підвищення продуктивності праці поділяють на такі:

- структурні зрушення у виробництві (тобто зміна частки окремих видів продукції у загальному обсязі);
- підвищення технічного рівня виробництва;
- удосконалення організації виробництва;
- зміна обсягу виробництва продукції;
- галузеві чинники.

Кількісний вплив окремих чинників на підвищення ПП визначається через відносну економію чисельності працівників за рахунок впливу того чи іншого чинника або їх сукупності.

Основною метою планування продуктивності праці є пошук резервів, використання яких дозволяє підприємству успішно працювати в ринкових умовах.

Виявити резерви зростання продуктивності праці на підприємстві дає змогу аналіз різних сторін його діяльності.

Основні завдання аналізу продуктивності праці:

- встановлення причин відхилення фактичних показників продуктивності праці від планових і базових;
- визначення ступеня впливу кожного чинника, що викликав ті або інші відхилення, на збільшення (зниження) прибутку;
- виявлення невикористаних можливостей скорочення чисельності працівників і витрат праці;
- оцінка стану продуктивності праці в цілому на підприємстві і його підрозділах;
- розробка організаційно-технічних заходів щодо використання виявлених резервів і визначення їх економічної ефективності [3].

При проведенні аналізу встановлюється ступінь виконання плану із зростання продуктивності праці, динаміка цього показника, якою мірою продуктивність праці забезпечує приріст обсягу виробництва, які чинники сприяли перевиконанню або недовиконанню плану зі зростання продуктивності праці.

Подальше проведення аналізу проводиться у напрямі вивчення зростання продуктивності праці за чинниками. Їхній вплив на зростання продуктивності праці оцінюється у відносній економії робочої сили.

Аналіз виконується в наступній послідовності: спочатку визначають загальну відносну економію робочої сили, відповідну досягнутому зростанню продуктивності праці за звітний період, потім — отриману економію в чисельності робочої сили за кожним чинником і резервом.

4. Планування і аналіз чисельності й складу персоналу підприємства

Відповідно до законодавства підприємство самостійно визначає загальну чисельність працівників, їх професійний і кваліфікаційний склад, затверджує штати, тобто формує трудовий колектив, здатний в ринкових умовах досягати високих кінцевих результатів.

Працівники підприємства поділяються на дві категорії: промислово-виробничий персонал (ПВП) та персонал непромислових організацій.

У практиці обліку персоналу підприємства розрізняють списковий склад, явочний склад, середньоспискова чисельність і структуру кадрів.

До спискового складу зараховуються всі працівники, прийняті на постійну, сезонну і тимчасову роботу (ті, що фактично працюють та відсутні на роботі).

Явочний склад показує, скільки робітників, що є в списку, з'явилися на роботу.

Середньоспискова чисельність працівників за звітний період визначається шляхом додавання чисельності працівників спискового складу

за кожен календарний день звітного місяця та діленням одержаної суми на число днів місяця.

Структура кадрів підприємства характеризується співвідношенням різних категорій працівників у їх загальній чисельності. Визначається питома вага кожної категорії працівників у загальній середньосписковій чисельності персоналу підприємства. Структура кадрів визначається і аналізується по кожному підрозділу.

Необхідною складовою такого планування є розрахунок балансу робочого часу одного середньоспискового робітника. (За іншими категоріями баланс, як правило, не складається).

Баланси бувають планові і звітні (фактичні), їх призначення — виявити резерви зростання продуктивності праці і вивільнити працівників за рахунок більш раціонального використання робочого часу.

Головні частини балансу робочого часу: календарний, номінальний і корисний (ефективний) фонд робочого часу.

Календарний фонд – це число календарних днів у плановому періоді.

Номінальний фонд – це кількість робочих днів, які максимально можна використати впродовж планового періоду. Він визначається як різниця між календарним фондом і кількістю святкових і вихідних днів.

Корисний (ефективний) фонд робочого часу – це середня кількість робочих днів, яка корисно використовується протягом планового періоду, і визначається як різниця між номінальним фондом і кількістю неявок на роботу з різних причин: втрати робочого часу та неявки, дозволені законом (чергові і додаткові відпустки, відпустки у зв'язку з вагітністю і пологами, через навчання, неявки у зв'язку з хворобою, у зв'язку з виконанням держобов'язків) [3].

Баланс робочого часу складається з трьох етапів:

- 1) розрахунок корисного фонду робочого часу в днях;
- 2) встановлення середньої тривалості робочого дня;
- 3) визначення корисного фонду робочого часу в годинах.

У практиці господарювання застосовуються різні методи планування чисельності працюючих, в тому числі: укрупнений метод, планування за категоріями працівників на основі трудомісткості, нормативів чисельності і норм обслуговування та ін.

Методи планування чисельності працівників пов'язані з безпосереднім використанням показників обсягу продукції і продуктивності праці. Планова чисельність працівників може бути встановлена:

- прямим рахунком відношення планового обсягу продукції до планової величини продуктивності праці;

- індексним методом. Спочатку визначається індекс планової зміни (зростання або зменшення) чисельності працівників, який обчислюється як відношення темпу зростання планового обсягу продукції до темпу планового зростання продуктивності праці. З урахуванням цього індексу і базової чисельності проводиться розрахунок чисельності працівників.

Показник планового балансу робочого часу використовується для розрахунку планової чисельності основних працівників:

$$Ч_{пл} = \frac{T_{Мпл}}{\Phi \times K_{нв}}$$

де Ч_{пл}- планова чисельність робітників, осіб;

T_{Мпл} – планова трудомісткість робіт, люд /год.;

Φ – фонд робочого часу на одного середньоспискового робітника;

K_{нв} – плановий коефіцієнт виконання норм виробітку.

Метою аналізу чисельності і структури кадрів є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональною розстановкою працівників, їх завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності і кваліфікації.

Основними завданнями проведення аналізу чисельності і складу працівників є:

- дослідження чисельності і складу за статтю, віком, спеціальністю, кваліфікацією;

- встановлення ступеня забезпеченості підприємств кадрами;
- перевірка даних про використання робочого часу;
- вивчення форм, динаміки і причин руху працівників;
- розробка заходів, що спрямовані на поліпшення забезпеченості підприємства кадрами, вдосконалення їх структури і використання.

Аналіз забезпеченості підприємств робочою силою починають з визначення абсолютного і відносного відхилення (надлишку або нестачі робітників) в звітному періоді. Вони визначаються шляхом простого зіставлення фактичного і планового числа працівників за категоріями персоналу. При цьому встановлюються причини надлишку або нестачі в кадрах. Так, надпланова чисельність основних робітників може бути наслідком підвищення трудомісткості продукції, що випускається, або нераціонального використання робітників.

Наступним етапом аналізу є вивчення структури кадрів, яке здійснюється шляхом зіставлення фактичної і планової питомої ваги чисельності кожної категорії працівників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу.

Зміна питомої ваги категорій працівників в загальній їх чисельності характеризується індексом, який визначається як відношення питомої ваги цієї категорії працівників в звітному і базисних періодах. Встановлюються причини зміни структури кадрів, вивчаються тенденції цього процесу на передових підприємствах, а також нормативні документи, на підставі чого розробляються відповідні заходи щодо раціоналізації структури кадрів.

Аналіз професійного складу кадрів проводиться методом зіставлення фактичної і планової кількості робочих у кожній професії. Виявляється їх надлишок або нестача. Надлишок робочих тієї або іншої професії приводить до їх простоїв і недовантаження, зниження продуктивності праці, використання не за призначенням, а нестача — до зриву термінів виконання завдань, понаднормових робіт і т.д.

Кваліфікаційний склад робітників аналізують зіставленням рівня кваліфікації робітників у кожній професії з кваліфікаційним рівнем (складністю) робіт, тих які вони виконують. Узагальнюючим показником є середній тарифний розряд. Фактичний рівень кваліфікації робітників порівнюють з середнім тарифним розрядом робіт.

При плануванні додаткової потреби в працівниках обов'язково повинен ураховуватися вихід персоналу з підприємства із різних причин. Число робітників, фахівців та інших категорій.

При плануванні чисельності працівників дуже важливий аналіз руху і плинності кадрів. Рівень інтенсивності руху працівників характеризують коефіцієнти обороту щодо прийому і вибуття, плинності кадрів.

К-т обороту щодо прийому:

$$K_{оп} = \frac{Ч_{пр}}{ССЧ}$$

де Ч_{пр} – чисельність прийнятих на роботу;

ССЧ – середньоспискова чисельність, осіб.

К-т обороту щодо вибуття:

$$K_{ов} = \frac{Ч_{вб}}{ССЧ}$$

де Ч_{вб} – чисельність вибулих за період, що визначаються.

К-т плинності кадрів визначається:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{ССЧ} \times 100 (\%)$$

де Ч_{зв} – чисельність працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб. [3].

Причини вибуття працівників з підприємства можна згрупувати наступним чином:

- природний спад (вихід на пенсію через старість, інвалідність, смерть), призов в армію, на навчання і ін.;

- звільнення внаслідок скорочення обсягу робіт, часткової ліквідації підприємства, закінчення терміну договору і т. д.;

- вибуття у зв'язку з особистим бажанням, сімейними обставинами, за прогули та з інших причин, не передбачених законом. Кількість робітників, звільнених із цих причин, характеризує плинність кадрів.

5. Оптимізація чисельності персоналу

Персонал організації не є постійною величиною. Навпаки, його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження кількості працівників на постійному рівні. Впровадження нової техніки, технології,

призупинення випуску певного виду продукції може знизити попит як на окремі категорії працівників, так і на робочу силу в цілому.

Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою. Російський спеціаліст з управління персоналом Е.В. Маслов зазначає, що в деяких колективах досить хворобливо сприймають програми реконструкції виробництва під нові технології, відсутня зацікавленість в освоєнні нових професій і спеціальностей. Подібні явища визначають протиріччя між якістю працівників і умовами реалізації. При ньому можливі два крайні випадки: або кваліфікаційний рівень персоналу є низьким і гальмує впровадження нових досягнень у виробництво, або рівень персоналу високий, але не створені умови ефективного його використання чи вивільнення. Все це вимагає коригування кадрової політики для попередження негативних ситуацій. Для цього потрібно розробити ряд заходів оптимізації кількості персоналу. При цьому може бути така ситуація:

потрібна кількість працівників більша фактичної, що передбачає додатковий набір їх зі сторони;

потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (за категоріями, спеціальностями, в підрозділах, у професійних групах);

потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

Тому аналіз ситуації потрібно супроводити, виходячи з конкретних проблем. Всі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

скорочення працівників або їх набір зі сторони;

функціональна адаптація власних працівників до змінних умов виробництва шляхом використання нестандартних режимів робочого часу;

організаційні переміщення працівників;

перенавчання та підвищення кваліфікації;

лізинг персоналу (тимчасовий найм робочої сили через відповідні організації).

Ця форма вигідна для підприємства, оскільки не ускладнює процес звільнення працівників. Лізинг персоналу знайшов своє застосування навіть у Японії.

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять методом:

переміщення працівників на робочих місцях після їх перенавчання;

зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;

— збереження працівників при їх недовикористанні. Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше організації, сприяє професійному їх росту.

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для організації і вимагає ефективного управління та особливої уваги. Наслідки непродуманого скорочення працівників можуть

відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва, неприхованої неприязні профспілок. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників і керівників відділу людських ресурсів.

Перш ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстких способів, а саме:

призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плинності кадрів, і заповнити ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити. Як правило, така компанія супроводжується перенавчанням персоналу, що є теж тимчасовим способом скорочення внутріорганізаційної пропозиції робочої сили. Підприємство може направляти своїх працівників і на довгий період навчання з відривом від виробництва;

переведення частини працівників на неповний робочий час, особливо у галузях з сезонним коливанням попиту (транспорт, сільське господарство, туризм). Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників;

звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, організація вимушена розробити програму звільнення. При розробці і реалізації даної програми потрібно:

дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку організація може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;

дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;

розробити чіткі і максимально об'єктивні критерії підбору працівників, які будуть скорочені. Такими критеріями можуть бути: ліквідація робочих місць, стаж роботи в організації, дисциплінарні покарання;

надавати точну й повну інформацію про причини звільнення, критерії підбору, компенсації звільненим працівникам, перспективи повернення в організацію. При цьому потрібно проявити максимальну чесність і відкритість, повагу і такт до працівників, яких звільняють. Безпосередня участь керівників вищого рівня в аналізі даної інформації, зустрічах з працівниками пом'якшує процес скорочення персоналу;

надати звільненим працівникам допомогу по видачі матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Дуже важливо, щоб працівники розуміли, що організація цінить свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про нього, навіть у момент скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюються як в бік зменшення, так і в бік збільшення.

Відділу управління персоналом потрібно мати банк даних на працівників, що звільнились. У випадку збільшення потреб у персоналі ці працівники мають бути першими кандидатами на робочі місця, вони знають організацію, мають досвід і кваліфікацію.

6. Планування і аналіз заробітної плати

Відповідно до законів України “Про державне підприємство” і “Про оплату праці” встановлено використання нормативного методу планування заробітної плати в різних варіантах його застосування.

Фонд оплати праці підприємства – це сукупність індивідуальних заробітків, нарахованих працівникам незалежно від джерела покриття цих затрат: собівартість, прибуток, кошти спеціального та цільового призначення. Крім прямої оплати праці за відпрацьований час чи виготовлену продукцію, до фонду оплати праці включають премії, доплати та надбавки за умови праці, за професійну майстерність, а також кошти, які виплачуються за невідпрацьований час відповідно до чинного законодавства.

Детальне планування фонду заробітної плати (ЗП) здійснюється у структурних підрозділах підприємства, категоріях працівників і всіх елементах, що входять до фонду ЗП.

Найтрудомісткішим процесом є визначення планового фонду ЗП робітників. Спочатку розраховують фонд відрядної ЗП як добуток обсягу робіт в натуральних одиницях на відповідні відрядні розцінки.

Фонд зарплати робітників-відрядників може визначатися і на основі планової нормативної трудомісткості виробничої програми. Спочатку визначається планова трудомісткість для окремих видів робіт і розрядів, а потім вона множить на середню тарифну ставку.

Фонд тарифної ЗП робітників-почасовиків визначають шляхом множення їх планової чисельності на фонд робочого часу в плановому періоді і на тарифну ставку. При оплаті праці працівників за місячними посадовими окладами річний фонд ЗП обчислюється як добуток чисельності працівників на 12 і на їх місячний оклад.

Фонд відрядної і тарифної ЗП є основою всього планового фонду ЗП робітників, який поділяється на годинний, денний і місячний, річний.

Годинний фонд зарплати є оплатою за вироблену продукцію або обсяг робіт, за фактично відпрацьований час (людино-годин), а також за виконання спеціальних функцій в робочий час. Він включає: оплату за відпрацьований час за тарифними ставками і відрядними розцінками, премії за відрядно і почасово-преміальними системами, доплати за роботи в нічний час, доплати за керівництво бригадою і навчання учнів.

Денний фонд заробітної плати — це оплата за відпрацьований час в людино-днях. До його складу, окрім фонду годинної зарплати, входять доплати підліткам за скорочений робочий день і оплата перерв в роботі матерів – годувальниць, оплата тимчасової праці за сумісництвом, за суміщення професій.

Місячний (річний) фонд заробітної плати — це весь фонд заробітної плати, нарахований працівникам підприємства. Він включає: фонд денної

зарплати; оплату відпусток; оплату часу, що затрачений на виконання державних обов'язків; виплати вихідних допомог, заробітної плати працівникам, відрядженим на інші підприємства або на навчання; оплату за вислугу років та ін.

Планування фонду заробітної плати керівників, фахівців і службовців здійснюється на основі даних про чисельність і посадові оклади згідно з штатним розписом з урахуванням невиходів у зв'язку з хворобою, а також встановлених надбавок і доплат.

Планування фонду заробітної плати здійснюється за категоріями працівників, при цьому застосовуються диференційовані і укрупнені методи розрахунку.

Укрупнене планування заробітної плати передбачає визначення планового розміру фонду заробітної плати (ФЗП) шляхом коригування базового фонду на показники інфляції, зміни обсягів виробництва, продуктивність праці і чисельність працівників.

$$\text{ФЗП}_{\text{пл}} = \text{ФЗП}_{\text{б}} \times I_{\text{ч}} \times I_{\text{сзп}}$$

де $I_{\text{сзп}}$ – індекс зміни середньої ЗП, $I_{\text{ч}}$ – індекс обсягу виробництва.

$$\text{ФЗП}_{\text{пл}} = \text{ФЗП}_{\text{б}} \times \frac{IQ}{Inn} \times I_{\text{сзп}}$$

Одним з поширених укрупнених методів планування фонду ЗП є нормативний метод. Його сутність полягає в тому, що плановий ФЗП розраховується за наперед встановленими нормативами ЗП на одиницю продукції у плановому році в натуральних чи вартісних показниках, а також за кожен відсоток зростання обсягів продукції. На практиці застосовують три основні види нормативів: а) нормативи ЗП на одиницю продукції в натуральному виразі; б) нормативи ЗП на одиницю вартості обсягу продукції; в) нормативи зростання ЗП за кожен відсоток приросту обсягів продукції.

$$\Phi ЗП_{пл} = Н_{зп} \times Q_{пл}$$

де $H_{зп}$ – норматив ЗП на одну гривню вартості продукції;

$Q_{пл}$ – плановий обсяг виробництва продукції у вартісному виразі.

При деталізації планових показників фонду оплати праці середньорічну ЗП ПВП, середньоденну і середньогодинну ЗП робітників.

Середня заробітна плата (ЗПс) ПВП розраховується на основі планової чисельності ПВП і загального планового фонду їх заробітної плати:

$$ЗП_{сПВП} = \frac{\Phi ЗП_{пл}}{ПВП_{пл}}$$

Середньогодинна ЗП робітників обчислюється як відношення планового годинного фонду ЗП до числа запланованих людино-годин роботи. Вона показує середній розмір зарплати за час роботи одного робітника протягом однієї години.

Середньоденна ЗП робітників розраховується шляхом ділення планової денного фонду ЗП на число запланованих людино-днів роботи.

Показники середньорічної, середньоденної і середньогодинної зарплати працівників в плановому періоді зіставляються з аналогічними показниками базисного періоду, таким чином, виявляється відсоток зростання зарплати в плановому періоді порівняно з базисним при аналізі витрачання ФЗП.

Планування середньої заробітної плати фактично зводиться до встановлення правильного співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і середньою зарплатою. Розрахунок цих нормативних співвідношень визначається шляхом розподілу (діленням) приросту заробітної плати на приріст продуктивності праці.

Встановлення реального співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати досягається:

- за рахунок максимального використання всіх резервів зростання продуктивності праці і зменшення на цій основі трудовитрат;

- шляхом планування зниження витрат зарплати на виробництво одиниці продукції [4].

В умовах конкуренції міняються роль і місце трудових показників в плануванні, висуваються нові показники. Для ринку не має особливого значення, який склався в організації фонд заробітної плати, або якою була середня зарплата, – важливий інший показник: скільки затрачено праці на виробництво одиниці виробів, а також якою є величина даного показника у конкурентів. Першочергового значення набуває показник величини витрат на персонал, що віднесений на одиницю виробу, а не чисельність персоналу і середня заробітна плата.

У ринковій економіці встановлення допустимої величини витрат на персонал набуває головного значення для планування всіх інших показників з праці. У зарубіжній практиці в річних звітах фірм чи організацій обов'язково публікуються відомості про чисельність і структуру персоналу, витрати на заробітну плату, відрахування на соціальні потреби, види і розміри добровільних послуг соціального характеру, про участь робітників і службовців в прибутках підприємства. Якщо в якійсь організації величина витрат на персонал вища, ніж в конкурентів, то подальша діяльність такої організації стає проблематичною.

Щоб підвищити продуктивність праці, у всьому світі компанії, фірми експериментують, застосовуючи різні способи зацікавлення робітників до поліпшення результатів своєї праці. Впровадження в практику компаній сумісного ухвалення рішень частково було мотивовано саме цією метою, для цього ж встановлюються в робочих приміщеннях ящики для подання заявок на раціоналізаторські пропозиції. Зважаючи на різке підвищення останнім часом продуктивності праці в Японії увагу інших країн привернули форми участі японських працівників в управлінні. Одним з таких способів є створення гуртків якості – регулярних зборів невеликих груп робітників, де вони обговорюють і вирішують проблеми на своїх робочих місцях, не побоюючись, що їх неправильно зрозуміє начальство.

В Україні також повинна створюватися відповідна система показників з праці, яка, базуючись на зарубіжному досвіді, буде враховувати особливості розвитку економіки нашої країни.

Метою аналізу заробітної плати на підприємствах є з'ясування ступеня економічної доцільності її витрачання, щоб не допустити порушення пропорцій між грошовим обігом, фондом товарів і платоспроможним попитом населення.

Проведення аналізу використання коштів на оплату праці здійснюється за такими основними напрямками:

- перевірка обґрунтованості запланованого приросту фонду ЗП;
- вивчення використання фонду ЗП і встановлення причин відхилення фактично витрачених коштів від планової величини;
- аналіз структури і складу фонду оплати праці підприємства в розрізі виробничих підрозділів, категорій і груп працівників;
- зіставлення темпів зростання ЗП працівників з темпами підвищення ПП, виявлення причин відхилення середньої ЗП від планових показників.

Аналіз використання фонду заробітної плати звичайно починають з визначення економії або перевитрати ФЗП по ПВП і категоріям працівників.

На другому етапі аналізу визначають витрачання фонду заробітної плати за категоріями працівників, а також вивчають чинники, за рахунок яких отримана його економія або перевитрата. Такими чинниками є чисельність працівників і зміна їх середньої заробітної плати.

Негативно впливають на загальне витрачання коштів на оплату праці підприємства непродуктивні виплати (доплати працівникам за понаднормову роботу, оплата цілоденних і внутрішньозмінних простоїв не з вини працівників. Перевитрати ФЗП свідчать про певні недоліки в наявній організації праці і маркетинговій діяльності.