

Нетрадиционный метод нормирования численности управленческого персонала

Проблемы нормирования труда в последние годы объективно выдвинулись на первый план и являются одним из важных элементов системы управления персоналом организации. Связано это, прежде всего, с необходимостью повышения эффективности использования трудового потенциала работников, оптимизации их численного и профессионального состава и своевременной корректировкой требований к персоналу, исходя из условий рынка.

Проблемы нормирования труда

В настоящее время нормируется труд служащих, занятых в промышленности, транспорте, строительстве и других сферах материального производства.

Труд этих служащих значительно отличается от труда государственных служащих, характеризующегося высокой степенью умственных затрат при решении задач государственного управления.

Специфика труда государственных служащих состоит в том, что они:

- выполняют труд, который выражается в обосновании целей и направлений общественного развития;
- непосредственно материальных ценностей не создают, но обеспечивают условия их производства;
- обеспечивают рациональность и эффективность общественных отношений, явлений и процессов;
- обладают особым предметом труда — информацией.

Все это говорит о том, что затраты их труда невозможно установить традиционными методами нормирования труда.

В динамично изменяющихся условиях развития экономики для любого учреждения необходима корректировка организационных структур управления. Основными количественными характеристиками организационной структуры управления являются показатели численности руководителей и специалистов.

Методы нормирования труда

Применяемые сегодня подходы к организации и нормированию труда в государственных административных структурах, тем более ориентированных на удовлетворение социальных потребностей населения, не позволяют в должной мере раскрыть и использовать человеческий потенциал.

Нормирование труда управленческого персонала государственных служащих представляет собой особую сложность. Основным объектом нормирования труда по управлению является выполняемая управленческая функция — определенный состав работ, базирующихся на информации. По характеру труда, сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на три категории:

- руководители;
- специалисты;
- технические исполнители или другие служащие.

Их трудовые функции и содержание труда различаются, прежде всего, по таким показателям, как сложность выполняемых работ, уровень квалификации работников, удельный вес творческого труда, степень повторяемости отдельных элементов работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня. Все это требует применения различных методов нормирования труда и расчета численности для разных категорий государственных служащих.

Специфика труда государственных служащих обусловила необходимость поиска новых путей к решению задач нормирования их труда.

Значительный диапазон методов нормирования, применяемых на практике, не позволяет объективно оценить труд государственных служащих. Однако при одновременном использовании существующих методов нормирования труда возможно достичь необходимых результатов при разработке нормативов численности. Как базовый предлагается использовать опытно-статистический метод с последующими дополнениями его всеми разновидностями аналитического метода.

Все чаще аналитические методы нормирования, предусматривающие применение прогрессивных нормативов или изучение затрат рабочего времени, стали подменяться опытно-статистическими, в результате чего качество норм снизилось. Но это не означает, что опытно-статистический метод направлен на снижение качества нормативов. Он необходим на первоначальном этапе разработки нормативов, так как далеко не всегда представляется возможным изучить затраты рабочего времени, тем более у государственных служащих.

В основе опытно-статистического метода лежат данные о выполнении аналогичных работ (функций), данные статистических отчетов о выработке или затратах времени за предшествующий период, материалы наблюдений за использованием рабочего времени, результаты экспертных оценок, а также опыт руководителя, специалиста и др. Метод не обеспечивает достаточной обоснованности устанавливаемых норм затрат труда, но позволяет осуществлять усредненную оценку существующего состояния. На этом основана возможность сочетания данного метода с аналитическим методом путем проведения выборочных исследований затрат труда или использования нормативов на отдельные репрезентативные работы (операции, функции) с целью корректировки расчетов суммарных норм трудоемкости работы или численности работников, выполняющих ту или иную функцию.

Аналитический метод позволяет устанавливать более обоснованные нормы затрат труда, внедрение которых призвано способствовать повышению производительности труда и, в целом, эффективности деятельности. В зависимости от способа определения величины нормы трудовых затрат этот метод подразделяется на: аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный.

При выборе целесообразного метода нормирования труда в каждом конкретном случае необходимо учитывать следующее.

Нормирование труда служащих, осуществляющих функции государственного управления, позволяет решать разные задачи управления, поэтому метод нормирования определяется требованиями конкретной задачи управления.

Трудовые процессы (исполняемые функции), осуществляемые государственными служащими, регламентированы в разной степени. Соответственно и при нормировании труда требуется разграничить работы по степени их регламентации.

Для нормирования труда служащих, осуществляющих функции государственного управления, наибольший эффект достигается при одновременном применении дифференцированного и укрупненного нормирования.

В процессе проведения исследований в области нормирования труда государственных служащих выяснилось, что уровень необходимых затрат труда этих категорий работников обусловлен столь большим числом факторов, что единый, универсальный метод нормирования существовать не может. Задачи нормирования труда служащих, осуществляющих функции государственного управления, должны решаться поэтапно, путем установления системы одновременно действующих норм затрат труда.

Нормативные материалы для нормирования труда

Выбор вида нормативных материалов для нормирования труда служащих, осуществляющих функции государственного управления, предопределил ряд факторов:

- организационно-техническое построение процесса формирования, принятия и исполнения государственных решений;
- особенности управленческого труда и специфика деятельности учреждений (органов, фондов и пр.), исполняющих законодательство Российской Федерации под контролем государства.

Нормативные материалы по труду служащих, осуществляющих функции управления, должны быть четырех видов:

1. нормативы численности работников в целом и по функциям управления;
2. нормативы обслуживания (нагрузка на одного работника) и управляемости (для руководителей);
3. нормативы соотношений, устанавливающие оптимальные соотношения между численностью основных категорий управленческого персонала, а также соотношения между отдельными должностными группами внутри этих категорий;
4. нормативы трудоемкости по отдельным этапам и видам работ.

Нормирование затрат управленческого труда заключается в установлении нормативной численности работников для выполнения определенных работ. Объем работы при этом непосредственно не измеряется, а характеризуется косвенными показателями. При использовании нормативов численности число работников в целом и по функциям управления определяется непосредственно по нормативным формулам, в которых отражено влияние различных факторов на трудоемкость управления или обслуживания.

В государственных и приравненных к ним структурах нормирование с помощью нормативов обслуживания целесообразно распространить только на работы, не стабильные по объему, где могут быть выделены периодически повторяющиеся элементы, продолжительность выполнения которых может быть регламентирована. Нормирование труда по нормативам обслуживания нередко называют нагрузкой на одного работника по обслуживанию: других работников, предприятий и организаций, участков, оборудования и т.д.

Для определения количества руководителей различных уровней, осуществляющих как общее, так и функциональное руководство, применяются нормативы управляемости. При использовании нормативов управляемости численность работников определяется так же, как по нормативам обслуживания. С помощью нормативов обслуживания и управляемости производится дальнейшая детализация нормативной численности работников, установленной по нормативам. Если по нормативам численности можно рассчитать численность служащих по функции в целом, то по нормативам обслуживания и управляемости можно определить число работников тех или иных должностей.

Внутри служб и подразделений организации в целях рациональной трудовой нагрузки и расстановки работников применяются нормативы соотношений. С помощью этих нормативов 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. Нормы соотношений выражаются отношением, приведенным к единице, либо в виде размерных цепочек. К примеру, такое соотношение численности руководителей, специалистов и других служащих, как 1:6:10, означает, что в данном подразделении на одного руководителя приходится шесть специалистов и десять других служащих. Нормативы соотношений также служат для дальнейшей дифференциации числа работников, рассчитанных по нормативам численности.

Нормирование управленческого труда укрупненно осуществляется еще по нормативам трудоемкости. Обычно нормативы трудоемкости имеют многоцелевое назначение. Они используются при планировании трудоемкости работ, составлении калькуляций, определении нормативной численности работников. Эти нормативы позволяют установить трудоемкость проведения управленческих работ в целом, по отдельным этапам и видам работ. Соответственно рассчитывается по категориям и численность работников.

Все эти виды нормативных материалов целесообразно объединить в одну методику по оптимизации численности персонала на основе нормативов численности по функциям управления, а нормативы обслуживания, управляемости, соотношений и трудоемкости использовать как нормативы численности по подфункциям.

Для расчета оптимальной численности персонала рядом авторов рекомендуется применять различные математические модели такие, как формула Розенкранца, уравнения в виде степенных (логарифмических) или линейных многофакторных уравнений регрессии, уравнения линейного программирования с применением динамических рядов и пр. Однако, как показывает анализ деятельности служб управления персоналом различных учреждений и организаций, ввиду того, что эти формулы и уравнения были разработаны для нормирования труда служащих на предприятиях и в организациях сфер материального производства, они не учитывают специфических особенностей труда служащих государственных и приравненных к ним административных структур. Также, в силу достаточной сложности определения некоторых показателей, входящих в эти формулы и уравнения, они не находят широкого применения в практике нормирования труда служащих, занятых государственным управлением.

Методы расчета численности персонала

Анализ существующих методик расчета численности персонала и практики их использования различными учреждениями показывает, что в настоящее время оптимальной или универсальной методики для расчета численности персонала государственных и приравненных к ним административных структур не существует. Поэтому возникает объективная потребность в разработке единой доступной методологии расчета. Суть ее состоит в следующем.

Каждая трудовая функция подразделяется на подфункции и работы, которые в соответствии с процедурами их выполнения можно расчленить на операции. Разделение трудовых функций служащих на подфункции, работы и операции представляет особый интерес с точки зрения дальнейшего совершенствования нормирования численности служащих. На основе такого разделения появляется возможность разрабатывать дифференцированные нормативы численности служащих, которые, несмотря на некоторое увеличение объема работ по созданию нормативов и усложнение самого процесса нормирования в связи с ростом числа нормируемых объектов, позволяет повысить точность и обоснованность расчета нормативной численности служащих.

Степень дифференциации трудовых функций служащих (вплоть до операций) зависит от того, какие нормативные материалы предполагается разрабатывать на основе этой классификации. В общем виде формула для расчета численности служащих будет иметь следующий вид:

$$\text{Чоб} = \text{Ну} + \text{Чф1} + \text{Чф2} + \dots + \text{Чфн},$$

где Чоб — общая численность служащих учреждения, занятых государственным управлением, чел;

Ну — норма управляемости руководителей, осуществляющих общее руководство, чел;

Чф1, Чф2, ..., Чфн — численность служащих по каждой функции управления, чел.

Численность служащих по каждой функции управления определяется по формулам:

Численность служащих по каждой функции управления определяется по формулам:

$$\text{Ч}_{\text{ф1}} = \text{Н}_{\text{уф1}} + \sum_{i=1}^n \text{П}_{\text{ф1}}, \quad (1)$$

$$\text{Ч}_{\text{ф2}} = \text{Н}_{\text{уф2}} + \sum_{i=1}^n \text{П}_{\text{ф2}}, \quad (2)$$

$$\text{Ч}_{\text{фн}} = \text{Н}_{\text{уфн}} + \sum_{i=1}^n \text{П}_{\text{фн}}, \quad (3)$$

где Нф1, Нф2, ..., Нфн — норма управляемости руководителей, осуществляющих функциональное руководство, чел;

Пф1, Пф2, ..., Пфн — нормативы численности по каждой подфункции (от 1 до n), рассчитываемые различными способами, чел.

Методы расчета нормативов численности по подфункциям осуществляются на базе расчетного метода, который имеет ряд преимуществ:

1. расчетный метод позволяет специалисту по нормированию установить нормы на основе нормативов, что исключает необходимость изучения процесса труда путем наблюдений на рабочем месте;

2. расчетный метод менее трудоемок, чем исследовательский, так как не требует проведения фотографий рабочего времени, хронометражных наблюдений и других видов измерения и анализа затрат труда. В результате снижается трудоемкость нормировочной работы и высвобождается время у специалистов по нормированию для контроля за качеством применяемых норм;
3. обеспечивается возможность разработки равнонапряженных норм при одинаковых (или сходных) организационно-технических условиях, а также единого подхода к расчленению работы на элементы.

Методы расчета нормативов численности по подфункциям обладают некоторыми особенностями.

Во-первых, каждая подфункция характеризуется конкретной работой, осуществляемой одним или группой исполнителей.

Во-вторых, комбинация параметров каждой подфункции равна численности работников, определяемой различными методами с использованием двух видов коэффициентов: корректирующего коэффициента (Ккор) и поправочного коэффициента (Кпопр). Ккор ≥ 1 , так как использование этого коэффициента связано с увеличением времени основных работ на долю ненормируемых или несвойственных работ, времени на отдых и личные надобности, потери рабочего времени и т.п. Кпопр $\leq 0,5$, т.к. этот коэффициент является понижающим и применяется только к дополнительным работам, которые не могут составлять более 50% от фонда рабочего времени.

Для расчета численности работников по подфункциям можно использовать следующие нормативные формулы.

По основным работам:

$$\text{Пф1} = \frac{N \times T_{\text{ср}} \times K_{\text{кор}}}{F_{\text{рв}}} \quad (1)$$

где N — количество объектов управления (организаций, предприятий, численность населения и т.п.) ед.,

$T_{\text{ср}}$ — средневзвешенные затраты рабочего времени на обслуживание одного объекта управления, ч.;

$F_{\text{рв}}$ — полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч.;

Ккор — корректирующий коэффициент, учитывающий ненормируемые или несвойственные работы, время на отдых и личные надобности, потери рабочего времени и т.п., определяемый по формуле:

$$K_{\text{кор}} = 1 + V_{\text{нен}} / (1 - V_{\text{нен}}),$$

где $V_{\text{нен}}$ — удельный вес ненормируемых или несвойственных работ, времени на отдых и личные надобности, потерь рабочего времени и т.п. в фонде рабочего времени, $V_{\text{нен}} = \% / 100$.

$$\text{Пф2} = \frac{N \times K_{\text{кор}}}{H_{\text{н}}} \quad (2)$$

N — общее количество выполненных работ (обслуживаемых объектов, работников, вычислительной техники и пр.) за год, ед.,

$H_{\text{н}}$ — среднегодовые нормы нагрузки на одного исполнителя, ч.;

Ккор — корректирующий коэффициент, учитывающий ненормируемые или несвойственные работы, время на отдых и личные надобности, потери рабочего времени и т.п.

По дополнительным работам:

$$\text{Пфз} = N \times \text{Кпопр} \quad (3)$$

где N — количество объектов управления (организаций, предприятий и др.) ед

Кпопр — поправочный коэффициент, учитывающий дополнительные работы, обеспечивающие функционирование N -го количества объектов управления, определяемый по формуле:

$$\text{Кпопр} = 0,5 - V_{\text{доп}} / 1 + V_{\text{доп}},$$

где $V_{\text{доп}}$ — удельный вес дополнительных работ, $V_{\text{доп}} = \% / 100$.

Выбор метода расчета нормативной численности по подфункциям зависит от возможности определить следующие показатели:

$T_{\text{ср}}$ — средневзвешенные затраты рабочего времени на обслуживание одного объекта управления, ч.;

N_n — среднегодовые нормы нагрузки на одного исполнителя, ч.

Расчет этих показателей целесообразно проводить следующими способами:

- на основе статистических данных (по первичной документации, отчетам, записям);
- на основе построения рациональных балансов затрат рабочего времени;
- на основе экспертной оценки;
- на основе метода многомерного статистического анализа.

Предлагаемая методика для расчета требуемой численности персонала может применяться в любых государственных учреждениях; учреждениях, приравненных к государственным; организациях различных форм собственности.

Автор: И.Б. Омельченко