

По мере развития рыночных отношений интерес к вопросам нормирования труда как работника, так и работодателя повышается. В последнее время данные проблемы связывают с социально-экономическими аспектами управления – растет стремление к повышению рациональности использования труда персонала для достижения максимального результата при минимальных издержках. И многие видят решение этой задачи в использовании оптимальной численности персонала. Данный материал и приведенные в нем расчеты призваны помочь руководителям, кадровым службам, службам по управлению персоналом в определении оптимальной численности персонала, исходя из особенностей труда в каждой конкретной организации.

Омельченко

И.Б.,

канд. экон. наук, генеральный директор Института труда и экономического анализа

Проблемы нормирования труда в последние годы объективно выдвинулись на первый план и являются одним из важных элементов системы управления персоналом. 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.

Специфика труда управленцев и их численность

В настоящее время основной упор в нормировании делается на служащих, занятых в промышленности, транспорте, строительстве и других сферах материального производства, причем занятых управленческими функциями. Эту категорию служащих принято называть управленческими служащими.

Специфика труда управленческих служащих состоит в следующем:

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

Эти признаки свидетельствуют, что затраты труда данной категории работников невозможно установить традиционными методами нормирования.

В динамично изменяющихся условиях развития экономики для любого работодателя необходима периодическая корректировка организационных структур.

Основными количественными характеристиками организационной структуры управления являются показатели численности руководителей, специалистов и других служащих.

Актуальность проблемы оптимизации или определения необходимой численности работников управленческого аппарата стала возрастать в связи с появляющимися тенденциями увеличения числа таких работников в системе управления. Однако необоснованное и непросчитанное сокращение работников аппарата управления не приносит необходимых социально-экономических результатов для работодателя.

Категории управленческого персонала и разные подходы к нормированию их труда

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

Нормирование трудовых затрат управленческих 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:

- 1)** руководители;
- 2)** специалисты;
- 3)** технические исполнители или другие служащие.

Трудовые функции и содержание труда этих групп 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 управленческих служащих.

Обратите внимание! Определения и описания основных методов нормирования труда были даны в предыдущих статьях по данной теме (в частности, «СК» № 5, 2006, с. 100, № 7, 2006, с. 9). Со статьями можно ознакомиться в архиве журнала на сайте sk.kadrovik.ru

Специфика труда управленческих служащих обусловила необходимость поиска новых путей решения задач нормирования их труда.

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

- 1.** Нормирование труда служащих, осуществляющих управленческие функции, позволяет решать разные задачи управления, поэтому метод нормирования определяется требованиями конкретной задачи.
- 2.** Трудовые процессы (исполняемые функции), осуществляемые управленческими служащими, регламентированы в разной степени. Соответственно и при нормировании труда требуется разграничить работы по степени их регламентации.
- 3.** Для нормирования труда служащих, осуществляющих функции управления, наибольший эффект достигается при одновременном применении дифференцированного и укрупненного нормирования.

Выбор метода нормирования и базовых нормативов

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

В последнее время все чаще аналитические методы нормирования, предусматривающие применение прогрессивных нормативов или изучение затрат рабочего времени, стали подменяться опытно-статистическими, в результате чего качество норм снижалось. Но это не означает, что опытно-статистический метод обязательно направлен на снижение качества нормирования. Этот метод особо необходим на первоначальном этапе разработки нормативов, так как далеко не всегда представляется возможным изучить затраты рабочего времени, тем более для управленческих служащих.

В ходе исследований в области нормирования труда управленческих служащих выяснилось, что уровень необходимых затрат труда этих категорий работников обусловлен столь большим числом факторов, что единого, универсального метода нормирования существовать не может. Задачи нормирования труда служащих, осуществляющих функции управления, должны решаться поэтапно, путем установления системы одновременно действующих норм затрат труда.

Выбор вида нормативных материалов для нормирования труда служащих, осуществляющих функции управления, предопределен рядом факторов: организационно-техническое построение процесса формирования, принятия и исполнения управленческих решений; особенности управленческого труда и специфика деятельности работодателя.

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.

Нормативы управляемости, численности, соотношений, трудоемкости

Для большинства работодателей 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 численности работников, установленной по **нормативам численности**. 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 работодателей в целях рациональной трудовой нагрузки и расстановки работников применяются **нормативы соотношений**. С помощью нормативов 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. 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 у данного работодателя на одного руководителя приходится шесть специалистов и десять других служащих.

Нормативы соотношений также служат для дальнейшей дифференциации числа работников, рассчитанного по нормативам численности.

Нормирование управленческого труда укрупнено 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 численность работников.

Объединение нормативов и оптимизация численности

Предлагается объединить все эти виды нормативных материалов 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.

Анализ существующих методик расчета числа персонала и практики их использования различными работодателями показывает, что в настоящее время оптимальной или универсальной методики для расчета численности управленческого персонала не существует. Поэтому возникает объективная потребность в разработке единой доступной методологии расчета.

Функции и подфункции, работы и операции. Расчетный метод

Суть методологии 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, позволяют 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:

$$Ч_{об} = Н_y + Ч_{ф1} + Ч_{ф2} + \dots + Ч_{фn} ,$$

где $Ч_{об}$ – общая численность служащих работодателя, занятых управлением, чел.;
 $Н_y$ – норма управляемости руководителей, осуществляющих общее руководство, чел.;
 $Ч_{ф1}, Ч_{ф2}, \dots Ч_{фn}$ – численность служащих по каждой функции управления, чел.

Кстати сказать

Математические модели

Для расчета оптимальной численности персонала ряд авторов рекомендует применять различные математические модели, такие как формула Розенкранца, степенные (логарифмические) или линейные многофакторные уравнения регрессии, уравнения линейного программирования с применением динамических рядов и пр.

Однако, как показывает анализ деятельности служб управления персоналом различных работодателей, ввиду того, что эти формулы и уравнения были разработаны для нормирования труда в основном технического персонала на предприятиях и в организациях сферы материального производства, они не учитывают специфических особенностей труда управленческих служащих.

Также в силу достаточной сложности определения некоторых показателей, входящих в эти формулы и уравнения, они не находят широкого применения в практике нормирования труда управленческих служащих.

Численность служащих по каждой функции управления (от **1** до **n**) определяется по формулам:

$$Ч_{ф1} = Н_{yф1} + \sum_{i=1}^m П_{ф1i} ,$$

$$Ч_{ф2} = Н_{yф2} + \sum_{i=1}^p П_{ф2i} ,$$

.....

$$Ч_{фn} = Н_{yфn} + \sum_{i=1}^t П_{фni} ,$$

где $Н_{yф1}, Н_{yф2}, \dots Н_{yфn}$ – норма управляемости руководителей, осуществляющих функциональное руководство, чел.;
 $П_{ф1i}, П_{ф2i}, \dots П_{фni}$ – нормативы численности по всем подфункциям каждой функции управления (от 1 до n), рассчитываемые различными методами, чел.;
m, p, ... t – количество подфункций в функциях управления.

Расчет нормативов численности по подфункциям ($П_{фni}$) осуществляется на базе **расчетного метода**, который имеет ряд преимуществ:

- 1)** данный метод позволяет специалисту по нормированию установить нормы на основе нормативов, что исключает необходимость изучения процесса труда путем наблюдений на рабочем месте;
- 2)** он 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 исполнителем или группой. Во-вторых, комбинация параметров каждой подфункции соответствует численности работников, определяемой различными методами с использованием двух видов коэффициентов: корректирующего ($K_{кор}$) и поправочного ($K_{попр}$).

$K_{кор} \geq 1$, 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.

$K_{попр} \geq 0,5$, так как этот коэффициент является понижающим и применяется только к дополнительным работам, которые не могут составлять более 50 % от фонда рабочего времени.

Предлагаем следующие нормативные формулы для расчета численности работников по подфункциям.

По основным работам:

$$П_{фп} = \frac{N \cdot T_{ср}}{\Phi_{рв}} \cdot K_{кор} , \quad (1)$$

где N – количество объектов управления (работодателей), ед.;

$T_{ср}$ – средневзвешенные затраты рабочего времени на обслуживание одного объекта управления (работодателя), чел.-ч;

$\Phi_{рв}$ – полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч;

$K_{кор}$ – корректирующий коэффициент, учитывающий ненормируемые или несвойственные работы, время на отдых и личные надобности, потери рабочего времени и т. п.; он определяется по формуле:

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

где $V_{нен}$ – удельный вес ненормируемых или несвойственных работ, времени на отдых и личные надобности и т. п. в фонде рабочего времени, определяется:

$$V_{нен} = \% / 100 .$$

Вторая подфункция:

$$П_{\text{фп}} = \frac{N}{H_n} \cdot K_{\text{кор}} , \quad (2)$$

где **N** – общее количество выполненных работ за год, чел.-ч,
H_n – среднегодовые нормы нагрузки на одного исполнителя, ч;
K_{кор} – корректирующий коэффициент, учитывающий ненормируемые или несвойственные работы, время на отдых и личные надобности и т. п. (см. комментарий к формуле 1).

По дополнительным работам:

$$П_{\text{фп}} = N \cdot K_{\text{попр}} , \quad (3)$$

где **N** – количество объектов управления, ед.;
K_{попр} – поправочный коэффициент, учитывающий дополнительные работы, обеспечивающие функционирование **N**-го количества объектов управления, определяемый по формуле:

$$K_{\text{попр}} = 0,5 - V_{\text{доп}} / (1 + V_{\text{доп}}) ,$$

где **V_{доп}** – удельный вес дополнительных работ, **V_{доп} = % / 100**.

Выбор метода расчета нормативной численности по подфункциям зависит от возможности определить следующие показатели:
T_{ср} – средневзвешенные затраты рабочего времени на обслуживание одного объекта управления (работодателя), чел.-ч;
H_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.

Наряду с этим предлагаем применить формулы (1), (2), (3) в одном линейном уравнении. Тогда уравнение будет иметь вид:

$$\chi_{\phi 1} = H_{y\phi 1} + \frac{N \cdot T_{\text{ср}}}{\Phi_{\text{рв}}} \cdot K_{\text{кор}} + \frac{N}{H_{\text{н}}} \cdot K_{\text{кор}} + N \cdot K_{\text{попр}} ,$$

ИЛИ

$$\chi_{\phi 2} = H_{y\phi 2} + \frac{N \cdot T_{\text{ср}}}{\Phi_{\text{рв}}} \cdot K_{\text{кор}} + N \cdot K_{\text{попр}} ,$$

ИЛИ

$$\chi_{\phi 3} = H_{y\phi 3} + \frac{N}{H_{\text{н}}} \cdot K_{\text{кор}} + N \cdot K_{\text{попр}} ,$$

ИЛИ

$$\chi_{\phi 4} = H_{y\phi 4} + \frac{N}{H_{\text{н}}} \cdot K_{\text{кор}} \text{ и т.д.}$$

$H_{y\phi 1}, H_{y\phi 2}, \dots, H_{y\phi n}$ рассчитываются существующим методом определения нормативов управляемости, подробно описанным в различных научных работах и учебных сборниках, и входят в состав уравнения только в том случае, если занятость руководителя функционального подразделения исполнительскими функциями не более 50%. В остальных случаях этот показатель в расчетную формулу не входит, а определяется по нормативам соотношений.

Все представленные методики расчета нормативной численности персонала по функциям управления внедрены и используются в различных организациях и на предприятиях субъектов РФ.

* * *