

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАСЧЕТА ОПТИМАЛЬНОГО ЧИСЛЕННО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО СОСТАВА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются основные направления планирования и анализа численно-квалификационного состава персонала во взаимосвязи с методами нормирования труда, а также вопросы разработки нормообразующих факторов для оценки функций работников, не связанных с физическим трудом.

**Ключевые слова:** численно-квалификационный состав персонала, нормирование труда, сложность труда, оптимизация затрат на персонал.

Проблемы планирования оптимальной численности работников и установления для них квалификационных требований, отвечающих стратегическим целям фирмы, актуальны для всех видов деятельности. В настоящее время при отсутствии централизованно разрабатываемых отраслевых нормативов труда перед руководителями встают задачи оптимизировать затраты на персонал за счет внутренних резервов организации. Данная необходимость связана, с одной стороны, с повышением экономической эффективности, с другой – с формированием соответствующего социально-психологического климата в коллективе и развитием корпоративного человеческого капитала.

Традиционные методы нормирования труда применяются в основном для труда физического и по квалификационным требованиям, устанавливаемым «Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих» [1]. Многие современные организации не связаны с производством, да и труд рабочих при его автоматизации носит все более информа-

ционно-контролирующий характер. Для таких видов деятельности, как торговля, банковское обслуживание, консалтинг, образование, проектирование и программирование, управление и др. нормирование труда обычно не применяется. Существующий «Квалификационный справочник должностей служащих» [2] хотя и содержит перечень функций, которые должны выполнять работники соответствующих профессий, не в состоянии вместить в себя всего разнообразия компетенций, в которых возникают потребности у работодателей.

Например, такая широко распространенная за последнее десятилетие должность, как менеджер, имеет очень широкий спектр предъявляемых требований, которые должны конкретизироваться для каждой организации или ее внутренних подразделений. Менеджер как технический руководитель на промышленном предприятии, менеджер по продажам в торговле, менеджер в агентстве недвижимости, менеджер в кредитной организации – это совершенно разные по функциональным обязанностям, степени ответственности и условиям труда работники. Развитие инновационных технологий в области производства и в сфере менеджмента требует высокопрофессио-

---

<sup>1</sup> Синянская Елена Рудольфовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, анализа и аудита Уральского федерального университета им. первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: sin-er@mail.ru.

нальных и при этом высокооплачиваемых работников, но размер оплаты их труда должен быть экономически обоснован.

Для таких должностей обычно использовались нормы численности, а для высшего руководства – нормы управляемости, которые носили опосредованный характер и не подтверждались соответствующими расчетами и обоснованиями затрат рабочего времени. При расчетах применялись такие критерии, как количество подчиненных, планируемый выпуск продукции, количество разработанных документов, наличие филиалов и подразделений, среднесписочная численность разных категорий персонала и т. п.

Также необходимо отметить возрастающее влияние социального фактора на разработку трудовых норм. При приеме на работу работодатели могут игнорировать заключение индивидуальных и трудовых договоров, соблюдение условий труда и техники безопасности, оплату больничных листов, соблюдение режимов труда и отдыха. Такие нарушения социальных прав чаще всего выливаются в негативные экономические и юридические последствия. Поэтому при планировании рабочих мест очень важно учитывать дополнительные затраты на поддержание высокого уровня трудоспособности, сохранение физического и психологического здоровья работников, создание комфортных условий труда.

В силу указанных выше причин требуются новые подходы к расчету необходимой численности работников и разработке должностных инструкций в соответствии с компетентностным подходом, ориентированные как на особенности конкретной фирмы, так и на соблюдение трудового и социального законодательства [3].

Международная система стандартизации качества продукции предъявляет требования и к выпускающему ее персоналу. Организация должна определять необходимые компетенции, обеспечивать соответствующую подготовку, создавать производ-

ственную среду и инфраструктуру и оценивать результативность принятых мер [4].

Данная проблема входит в зону интересов не только работодателей, но и самих работников, затрагивает как финансово-экономические (оплата труда, социальные выплаты, медицинское обслуживание, обучение и повышение квалификации), так и морально-психологические вопросы, связанные с интеллектуализацией трудового процесса, степенью удовлетворенности трудом, самосовершенствованием. Работник не только выполняет возложенные на него обязанности, но и сам «загружает» (либо не загружает) себя работой в зависимости от ожидаемой полезности результатов своего труда.

Остановимся на некоторых аспектах, которые необходимо учитывать при разработке нормативных количественных и качественных показателей для расчета оптимальной численности персонала, не занятого полностью физическим трудом.

1. Соответствие целей деятельности организации и требований, предъявляемых к компетенциям работников и степени полезности результатов их труда.

Как уже указывалось выше, квалификационные требования, предъявляемые в нормативных документах к определенной профессии или специальности, носят слишком обобщенный характер и требуют корректировки в условиях деятельности каждой организации. Существующий рынок труда часто не в состоянии обеспечить работодателей необходимыми специалистами, особенно высококвалифицированными. Поэтому необходимы затраты на отбор, адаптацию, обучение, постоянное совершенствование квалификации работников и проведение их аттестации на соответствие занимаемой должности и выполняемым функциям. Для работников интеллектуального и управленческого труда эти вопросы особенно актуальны.

2. Критерии оценки производительности (продуктивности, рентабельности, эффективности) труда.

Традиционное понятие производительности труда как количества произведенной продукции за единицу отработанного времени относится к промышленным предприятиям, выпускающим продукцию, которая измеряется в натуральных единицах. Для других видов деятельности все чаще применяются стоимостные критерии: соотношение дохода или прибыли и численности, отношение добавленной стоимости к затратам на персонал. При этом вместо термина «производительность труда» используются «продуктивность труда», «эффективность труда», «рентабельность затрат на персонал» как мера соответствия затрат и результатов. Также могут применяться не только экономические, но и социальные показатели – формирование имиджа фирмы, степень достижения намеченных целей конкретными людьми, сохранение работоспособного и психологически комфортного коллектива [5].

3. Под термином «норма» понимается не только установление количественных показателей затрат рабочего времени и результатов труда, но и принятые внутренние нормы делового общения, стандарты поведения, правила трудовой дисциплины и другие регламенты. С этой точки зрения для указанных категорий работников наряду с понятием «нормирование труда» может использоваться более гибкое «регламентирование труда».

4. Несмотря на отсутствие непосредственной физической нагрузки при выполнении работ, нельзя игнорировать факторы, влияющие на условия труда и его безопасность. Например, тяжесть и напряженность труда будут выражаться не в поднятии тяжелых предметов, в психофизиологической утомляемости при ненормируемом рабочем дне, в командировках, при ежедневной неопределенности и многовариантности общений с клиентами, от повышенной ответственности за принимаемые решения.

5. Для работников управленческого аппарата, для работы, связанной с постоянными

перемещениями внутри города или командировками традиционное понятие «рабочее место» как определенная часть производственного пространства неприменимо. Более широкое толкование связано с выявлением сферы деятельности работника, функциями, которые он обязан выполнять, границами управляемого объекта, единоличности или коллегиальности возложенной на него ответственности.

6. Так как по многим видам работ невозможно рассчитать точные нормы времени на выполнение операций, используются другие методы, основанные на определении степени сложности труда и влияющих на нее факторов, установлении шкалы интервалов или диапазонов путем экспертных оценок.

Далее рассмотрим основные этапы планирования и анализа численно-квалификационного состава персонала. В табл. 1 представлены алгоритмы действий для двух вариантов. Первый – если планирование численности осуществляется для вновь открываемой организации, второй – для анализа эффективности затрат на персонал на действующем объекте.

О необходимости взаимосвязи квалификационных требований и стратегии организации, изложенных в 1 и 2 этапах, было сказано выше. Разработка стратегических показателей ведется в соответствии с учетом влияния внутренних и внешних факторов. Относительно трудовых ресурсов внешние факторы обусловлены федеральными системами трудового, пенсионного, налогового законодательства, регулированием рынка занятости и образования, экономическим развитием страны и региона, сложившимися обычаями делового оборота [6].

Третий этап является одним из наиболее трудоемких, так как требует комплексного подхода к решению совокупности технологических, организационных, финансовых и юридических проблем. Результаты показателей, сформированных на этом эта-

Этапы планирования и анализа численно-квалификационного состава персонала организации

Наименование этапа	Планирование для вновь открывающихся организаций	Оптимизация действующей структуры персонала
1. Стратегическое планирование	Формулировка стратегических задач организации и критериев оценки результатов труда (натуральные, стоимостные, социально-психологические, организационно-экономические). Установление внутренних логистических связей между подразделениями и принципов разделения и кооперации труда	
2. Установление квалификационных требований к персоналу, соответствующих стратегии фирмы	Анализ нормативно-законодательной базы по профессиональным критериям. Их доработка в соответствии со стратегическими целями фирмы. Составление должностных инструкций и штатного расписания	Анализ существующих должностных инструкций и правил внутреннего распорядка на их соответствие стратегическим целям
	Выявление необходимости и установление периодичности обучения и повышения квалификации	
3. Планирование рабочих мест	Проектирование рациональной технологии и организации труда, безопасных условий труда. Определение сферы деятельности работников	Аттестация существующих рабочих мест, анализ соответствия производственного и трудового процесса, разработка мероприятий по устранению недостатков
4. Анализ затрат рабочего времени	Установление нормативных показателей рабочего времени по видам работ	Анализ баланса рабочего времени и поиск резервов снижения непроизводительных затрат
5. Расчет нормативных трудовых показателей	Расчет норм времени и норм обслуживания для рабочих, прочих нормативных показателей для служащих и руководителей	Анализ и корректировка существующих норм
6. Расчет численности персонала по категориям	Расчет нормативной численности по подразделениям, профессиям, должностям	Корректировка численного состава на основании аналитических данных. Приведение фактического состава к нормативному или перераспределение функций
7. Набор персонала	Анализ рынка труда. Организация набора и адаптации персонала	
8. Юридическое оформление трудовых отношений	Заклучение индивидуальных и коллективных трудовых договоров	

пе, являются базой для обоснования всех трудовых норм. Нормы разрабатываются для оптимальных условий деятельности организации: полное ресурсное обеспечение, соблюдение санитарно-гигиенических требований и техники безопасности, отсутствие отрицательного влияния внешних факторов. Далее к критерию оптимальности применяется система ограничений, которая определяет допустимые значения отклонений. Ограничения зависят от ожидаемых производственных результатов, необеспеченности соответствующими техническими характеристиками предметов и средств труда, отклонениями по условиям труда, отсутствием необходимых материальных и трудовых ресурсов [7].

Четвертый этап связан с выявлением потерь рабочего времени и установлением оптимальных показателей соотношения времени труда и отдыха.

Изучение структуры рабочего времени осуществляется методами фотографии рабочего дня, самофотографии, моментных наблюдений.

Традиционная классификация затрат рабочего времени включает в себя следующие виды [8]:

- подготовительно-заключительное время;
- оперативное (время непосредственного выполнения трудовых операций), которое подразделяется на основное и вспомогательное, для аппаратурных процессов также выделяют время активного и пассивного наблюдения и переходы;
- время обслуживания рабочего места (уход за оборудованием, поддержание санитарного состояния);
- время на отдых и личные надобности включает в себя регламентированные перерывы, предусмотренные технологическим процессом и санитарными условиями, а также возможные нерегламентированные перерывы, вызываемые организаци-

онными и технологическими нарушениями.

Данная классификация относится преимущественно к профессиям рабочих, но может применяться и в других случаях при ежедневно или циклически повторяющихся трудовых функциях.

У современных исследователей встречаются классификации, имеющие отношение к любым видам работ: выделение производительного и непроизводительного труда и времени отдыха. При этом требуется установление критериев, что считается производительным трудом. Так, Балтийская педагогическая академия предлагает выделение следующих видов работ [9]:

- необходимая и полезная работа, приводящая к увеличению потребительской стоимости продукции или услуг;
- необходимая, но бесполезная работа – совещания, переезды, составление отчетности;
- ненужная работа (переделки, проверки, бесполезная отчетность, требуемая устоявшейся системой);
- не работают законно (отпуска, обещанные перерывы);
- не работают незаконно (простои, опоздания, ранний уход).

Рационально составленный баланс рабочего времени, с одной стороны, способствует поддержанию работоспособности и сохранению здоровья работников, с другой стороны, является действенным мероприятием по снижению непроизводительных затрат и повышению экономической эффективности.

Пятый этап является также одним из самых трудоемких и включает в себя всю совокупность методов нормирования труда.

Основным методом при нормировании физического труда является хронометраж. Он достаточно хорошо был представлен теоретически и имел широкое практическое применение в 80–90-х годах XX в. применительно к отраслевой специфике промыш-

ленных предприятий, особенно в машиностроении. Фиксировалось оперативное время на выполнение операций, действий, движений, вплоть до микроэлементного нормирования. Данный метод используется и в современных условиях, но каждому предприятию приходится делать расчеты самостоятельно.

Нормы времени рассчитываются:

- на определенный набор операций, выполняемых индивидуально;
- на бригаду, первичный коллектив с учетом четкого закрепления трудовых функций за работниками определенных профессий или на коллектив в целом при полной взаимозаменяемости;
- на калькуляционную единицу выпускаемой продукции или выполняемых услуг;
- для работников, не связанных с физическим трудом, на совокупность выполняемых ими обязанностей, имеющих конкретный конечный результат и степень корпоративной значимости.

Для расчета нормативных показателей профессий служащих и руководителей частично применимы хронометраж и фотография рабочего дня при ежедневных циклически повторяющихся операциях: печатание документов, внесение данных в программу, составление реестров и внутренних отчетов, переходы, работа с посетителями, техническое обслуживание рабочего места и т. п. Для действий, циклически повторяющихся в течение недели, месяца, квартала, года, делаются аналогичные расчеты, исходя из более длительного фонда рабочего времени (совещания, внешняя отчетность, обучение, командировки, сезонные работы и т. п.).

К управленческой деятельности, работам творческого, информационного и высокоинтеллектуального характера методы жесткой фиксации затрат рабочего времени неприменимы. В данном случае использу-

ются различные варианты метода экспертных оценок и их балльно-ранговой визуализации.

Сущность экспертного метода заключается в установлении критериев оценки параметров трудовой деятельности и ранжирования степени их значимости [10]. К экспертам предъявляются требования практического опыта работы в данной сфере и компетентности в управленческой деятельности. Конечно, точка зрения каждого эксперта носит субъективный характер, поэтому анкеты для их опроса должны составляться таким образом, чтобы с помощью обработки их статистическими методами можно было составить коллегиальное мнение на анализируемый вопрос.

Набор характеристик сложности труда может быть универсальным для определенной профессии, но при этом дополнительно дифференцироваться по условиям деятельности организации или подразделения. Оценку целесообразно осуществлять, например, по направлениям, указанным в табл. 2.

Количество степеней сложности по каждому уровню может варьироваться от 3 до 10. Оптимальными считаются 5–7 степеней. Балльная оценка или другие количественные показатели устанавливаются экспертами в такой зависимости, чтобы можно было отразить различия сложности выполняемых функций, процесса и результата труда максимально наглядно не только для руководителей, но и для оцениваемых работников.

По итогам ранжирования условий сложности и содержания труда могут устанавливаться:

- 1) дифференциация должностных обязанностей и окладов;
- 2) перераспределение функций между работниками одной профессии в пределах коллектива или между руководителем и его заместителями;
- 3) критерии и процедуры для проведения аттестации работников.

Таблица 2

Пример характеристик сложности труда, применяемых для расчета нормативных показателей экспертным методом

Уровни сложности трудовых функций	Предлагаемые оценочные признаки
1. Содержание труда	Работа по стереотипам и инструкциям. Выбор из типовых вариантов действий. Поиск и анализ дополнительных вариантов действий Способность адаптировать свои решения к изменяющимся условиям деятельности. Работа без аналогов по разработке принципиально новых подходов к принимаемым решениям
2. Разнообразие, ритмичность видов работ и видов одновременно осуществляемой деятельности	Простая работа в постоянном ритме, независимая от внешних условий. Многофункциональная работа в постоянном ритме. Работа требует переключения на разные виды деятельности в рамках одного рабочего места. Работа, связанная с разными видами деятельности и внешними перемещениями и контактами. Работа носит стихийный и незапланированный характер под влиянием внешних условий
3. Степень самостоятельности работника и контроль вышестоящих руководителей	Узко специализированная деятельность под постоянным контролем. Многофункциональная работа под постоянным контролем. Многофункциональная работа под периодическим контролем (под общим руководством). Самостоятельная работа, контроль только в форме отчетности. Полностью самостоятельная работа с индивидуальной ответственностью за принимаемые решения
4. Профессиональный опыт и обучение	Квалификационные требования к теоретическим знаниям и практическому опыту, необходимость и периодичность актуализации знаний
5. Корпоративность результатов труда каждого работника	Влияние результатов индивидуального труда на коллективные результаты
6. Масштабы руководства, ответственность за решения	Наличие и количество подчиненных. Условия, в которых принимаются решения (стабильные или нестабильные условия, влияние внешних неопределенных факторов, дефицит времени, конфликтность коллектива и т. п.). Степень ответственности за решения и степень влияния этих решений на результаты коллективного труда (только в пределах собственных функций, влияет на результаты работы подразделения, на результаты деятельности всей организации)
7. Дополнительная ответственность (вероятность нанесения фирме различных видов ущерба)	Материальная. Финансовая, налоговая. За безопасность других лиц (за жизнь и здоровье людей). За соблюдение конфиденциальности информации. За внешние связи и контакты, влияющие на конкурентные преимущества или стабильность деятельности организации
8. Влияние негативных условий труда на психофизиологическое состояние работников	Наличие вредных и опасных факторов по санитарным нормам и периодичность их влияния. Нарушения техники безопасности. Наличие усложняющих морально-психологических факторов (непрестижность профессии, нарушения трудового законодательства со стороны руководства, жесткая система контроля, конфликты и стрессовые ситуации в коллективе, внеплановые командировки, бытовая неустроенность рабочих мест)

Последние этапы, указанные в табл. 1, – расчет нормативной численности, набор персонала и подготовка его к условиям работы в конкретных отделах, участках, подразделениях, а также заключение трудовых коллективных и индивидуальных договоров.

Расчет численности производится исходя из разработанных норм времени или критериев сложности труда в корреляции с установленными на первом этапе критериями продуктивности или эффективности труда. Для расчета используется ежедневный, ежемесячный, годовой фонд рабочего времени в зависимости от периодичности выполняемых работ.

При выявлении потребности в переобучении уже нанятых или дополнительном обучении вновь принимаемых работников, важен анализ целесообразности и выбор более подходящих вариантов его проведения. Любой вид повышения квалификации (на рабочем месте, с отрывом от основной работы, в специальных учебных заведениях, коллективные и индивидуальные тренинги и др.) требует финансовых вложений. Затраты на обучение и перманентное повышение квалификации являются одним из наиболее значимых элементов инвестиций в человеческий капитал [11].

В современных условиях глобализации информационных систем процесс постоянной актуализации знаний, умений и на-

выков работников требует значительных финансовых и трудовых затрат. Помимо прямых расходов на образовательные услуги и проведение практических занятий возникает ряд упущенных выгод – отвлечение от основной работы и снижение продуктивности труда наставников, некачественная продукция или услуги, требующие переделки, потеря клиентов. Но будущая результативность этих инвестиций способствует повышению компетенций и совершенствованию опыта в профессиональной деятельности, внедрению технологических и организационных инноваций, повышению конкурентоспособности организации.

В действующих организациях в результате проведенного анализа может осуществляться корректировка списочного состава и трудовых функций как за счет сокращения неэффективных рабочих мест, так и за счет перераспределения обязанностей для более оптимального разделения и кооперации труда внутри коллектива.

Таким образом, поддержание рационального численно-квалификационного состава персонала с помощью разработки системы нормообразующих факторов обеспечивает комплексную оценку возможностей организации по оптимизации затрат на персонал, объективное планирование рабочих мест и развитие человеческого капитала.

### Список использованных источников

1. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. М.: Экономика, 1989. 526 с.
2. Квалификационный справочник должностей служащих. М.: ИНФРА-М, 2001. 335 с.
3. Трудовой кодекс РФ № 197 ФЗ от 30.12.2001 (в ред. от 23.07.2013).
4. Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования. (Quality management systems. Requirements) от 22 декабря 2011 г.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом : энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2010. 554 с.
6. Ильшев А.М., Ильшева Н.Н., Селевич Т.С. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. 480 с.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА, 2007. 448 с.
8. Лутовинов П.П., Колесников В.И., Платонов В.М. Экономика труда. Издательский дом «АТИСО», 2009.
9. Леевик Г.Е. Загруженность персонала. СПб.: Издательство «Гименей», 2009. 350 с.
10. Методические рекомендации оценки сложности и качества работы специалистов. М.: Экономика, 1989. 55 с.
11. Беккер Г. Человеческое поведение. М.: ГУВШЭ, 2003. 670 с.