

Определение численности сотрудников кадровой службы

Кадровое обеспечение современных организаций претерпевает существенные изменения. Влияние внешней среды на политику и практику формирования кадрового состава значительно. В период экономии ресурсного обеспечения перед многими организациями встает вопрос об экономии на персонале. Экономия связана со сворачиваем многих программ обучения, найма. Излишнее кадровое обеспечение существенно увеличивает бюджет службы управления персоналом, т.к. возрастают затраты на содержание и обслуживание излишних сотрудников. Также избыток кадрового обеспечения затрудняет кадровый документооборот организации. И наоборот, недостаток специалистов в кадровой службе организации вызывает значительную перегрузку сотрудников, что в свою очередь сказывается на качестве реализации функций и социально-психологическом климате организации. Таким образом, определение количественной и качественной потребности в персонале балансирует соотношение двух ключевых параметров деятельности: качество – стоимость реализации функций по управлению персоналом. Поэтому вопрос определения необходимого и достаточного кадрового состава является актуальным и практика управления нуждается в разработке инструментов, позволяющих это осуществить. Для определения необходимого количественного и качественного состава службы управления персоналом необходимо владеть инструментами нормирования труда. Правовой основой нормирования труда является глава 22 Трудового кодекса. К основным методам нормирования труда относят: а) опытно-статистический метод; б) аналитически-исследовательский; в) аналитически - расчетный. На практике рекомендуется комбинировать аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный методы.

В учебной литературе настойчиво приводятся данные о соотношении численности сотрудников кадровой службы и общей численности работников предприятия. Считается, что в отечественной практике управления это соотношение составляет 1 сотрудник службы управления персоналом на 100 работников предприятия. По многочисленным оценкам практикующих специалистов кадрового менеджмента это соотношение крайне мало и не позволяет с должной мерой качества реализовывать деятельность по управлению персоналом. Поэтому очень часто необходимый и достаточный кадровый состав службы управления персоналом определяется опытным путем. Теория кадрового менеджмента наработала достаточно подходов к определению качественной и количественной потребности в персонале. В практике применяют следующие методы: 1) метод с использованием данных о трудоемкости процесса или реализации функций управления; 2) метод расчета по нормам обслуживания; 3) метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

Рассмотрим два способа определения количественной и качественной потребности в персонале кадровой службы предприятия: аналитически – расчетный с использованием нормативных документов и метод с использованием линейной карты распределения ответственности.

Аналитически – расчетный метод с использованием нормативных документов

Область использования первого метода – действующие организации с функционирующей службой управления персоналом. Второй способ по определению кадрового состава службы управления персоналом хорошо применяется в тех организациях, в которых только встает вопрос о необходимости введения в организационную структуру должности менеджера по персоналу или отдела, т.к. независимо от того, есть в организации указанные объекты, функции управления персоналом, так или иначе, выполняются. Как правило, их реализация «размыта» по многим должностям, так бухгалтер может заниматься оформлением найма и увольнением, учетом кадрового движения, а руководитель структурного подразделения решать вопросы поиска и привлечения, найма, оценки, мотивации. Это происходит в силу того, что без реализации функций по управлению персоналом не возможно нормальное функционирование предприятия.

1. Аналитически – расчетный метод с использованием нормативных документов. Методической основой для расчета численности кадровой службы, на основе применения аналитически-расчетного метода нормирования труда, являются два нормативных документа:

1) постановление Минтрудсоцразвития России от 26 марта 2002 г. № 23 «Об утверждении норм времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти». Как видно из названия этого документа, рекомендованы они управленческим структурам федеральных органов исполнительной власти, в том числе таким структурам, как службы кадров. Несмотря на это, специалисты считают их приемлемыми для всех организаций вне зависимости от формы собственности и вида деятельности. Во-первых, потому, что кадровое делопроизводство во многом повторяет технологии документационного обеспечения управления, а во-вторых, потому, что специальных норм по документационному кадровому обеспечению просто нет;

2) постановление Минтруда СССР от 14 ноября 1991 г. № 78 «Об утверждении Межотраслевых укрупненных нормативов времени на работы по комплектованию и учету кадров». Срок действия этих нормативов был ограничен 1997 годом. Однако никакие новые нормативы времени на выполнение кадровых операций до настоящего времени не разработаны. В силу этого, а также учитывая, что межотраслевые укрупненные нормативы являются экономическим инструментом, а не регулируют правовые

отношения напрямую, специалисты в области нормирования продолжают их применять для расчета численности работников службы кадров.

Последовательность действий для расчета нормативной численности:

1. Составляется полный перечень видов работ, которые выполняет кадровая служба предприятия. От полноты определения всех видов работ зависит, насколько точными окажутся последующие расчеты (столбец 2 таблицы 1).

Таблица 1 – Данные о распределении нагрузки и фактических затратах времени на ее реализацию

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения объема работ	Пункт, таблица, номер норматива по сборнику	Норматив времени на единицу измерения, чел.-час.	Нормы времени на выполнение конкретного вида работы, чел.-час.	Объем работ за месяц	Трудоемкость нормируемых работ, чел.-час.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Оформление документов при приеме на работу	Один работник	3.1 табл. 1 п. 2	0,74	0,8	54	43,2
2	Оформление документов при увольнении	Один работник	3.2 табл. 2п. 1	0,39	0,42	49	20,6
3	Выписка новой трудовой книжки или вкладыша к ней	Одна книжка	3.3.1 табл. 3 п. 1	0,11	0,11	14	1,54
4	Снятие копии трудовой книжки	Одна копия	3.3.3табл. 5 п. 6	0,62	0,67	15	10
5	Оформление отпуска	Один работник	3.4.6 табл. 10	0,11	0,12	30	3,6
6	Оформление листка нетрудоспособности	Один листок	3.4.8 табл. 13	0,05	0,05	40	2
7	Оформление трудового договора	Один работник	3.6.6 табл. 35	0,24	0,26	69	17,94

2. Проводится сравнительный анализ составленного списка с видами работ, вошедшими в списки установленных нормативов. Затраты времени на выполнение кадровых операций, которые вошли в списки, определяются с помощью установленных нормативов, а те, что в списке не отражены, рассчитываются самостоятельно. Для этого необходимо провести фотографии рабочего времени или хронометраж. Хронометраж – метод изучения затрат рабочего времени на выполнение повторяющихся элементов трудовых операций путем замеров их продолжительности и анализа условий их выполнения. Фотография рабочего дня – метод изучения путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат времени на протяжении полного рабочего дня или определенной его части. Данные сравнительного

анализа заносятся в столбец 6 таблицы 2.1. Значения для столбца 6 вычисляются по формуле:

$$H_{вр} = T_{оп} (1 + K/100), \text{ где}$$

$H_{вр}$ - нормы времени на выполнение конкретного вида работы, чел.-час.;

$T_{оп}$ - норматив оперативного времени на выполнение данной работы, установленный по сборнику, чел.-час.;

K - коэффициент времени, учитывающий затраты времени на организационно-техническое обслуживание рабочего места, отдых (включая физкультурные паузы) и личные потребности, а также подготовительно-заключительные работы, в процентах от оперативного времени. По результатам анализа карт фотографий рабочего времени многих предприятий значения K не превышает 8%.

3. Рассчитывается трудоемкость всех работ кадровой службы. Для этого надо вычислить трудоемкость каждого вида работ, а затем их просуммировать. При проведении расчетов определяется расчетный период. Обычно специалисты ориентируются на годовой период. Такие расчеты будут наиболее точными, так как позволят нивелировать все сезонные колебания. Однако такие расчеты очень затратные по времени и потребуют приложения значительных усилий. В том случае, когда важна оперативность, можно производить расчеты за квартал или за месяц, но тогда точность расчетов будет весьма приблизительной.

Годовая трудоемкость нормируемых работ (T_n) определяется с учетом каждого вида выполняемых работ по формуле:

$$T_n = \sum_{i=1}^n H_{врi} \times V_i, \text{ где}$$

$H_{врi}$ - нормы времени на выполнение конкретного нормируемого вида работы, чел.-ч;

V_i - объем конкретного вида работы, выполняемой за год ($i = 1, 2, 3, \dots, n$ виды выполняемых работ).

4. Определяется нормативная численность работников кадровой службы. Нормативная численность работников кадровой службы ($Ч$) определяется как соотношение трудоемкости работ к полезному фонду рабочего времени в периоде, который принят за расчетный, по формуле:

$$Ч = T_o / \Phi_n, \text{ где}$$

T_o - суммарная трудоемкость нормируемых работ, рассчитанная по данным нормативам;

Φ_n - полезный фонд рабочего времени одного работника за расчетный период, ч.

Полученное значение показывает необходимое количество ставок на предприятии. Сравнение расчетного показателя с фактическим наполнением кадровой службы необходимыми специалистами дает основание для определения потенциальной возможности по сокращению расходов (через поручение выполнение работ одному сотруднику и установив ему доплату за расширенный объем работы в размере % от ставки).

О введении новых норм труда работники должны быть оповещены не позднее чем за два месяца. При этом работодатель обязан обеспечить нормальные условия для их выполнения (Статьи 162, 163 ТК РФ).

Методика определения количественной и качественной потребности в персонале на основе применения линейной карты распределения обязанностей

Предлагаемая методика определения количественной и качественной потребности в сотрудниках кадровой службы включает пять этапов и предполагает заполнение карты затрат рабочего времени на реализацию функций управления персоналом сотрудниками организации (таблица 2.2). Карта отображает следующую информацию:

- а) перечень должностей организации (наименования столбцов);
- б) перечень функций и мероприятий по реализации функций, расположенных, один под другим сбоку от таблицы (наименования строк);
- в) матрицу, отражающую фактические затраты рабочего времени, заполняющая клетки таблицы и устанавливающая соотношения между столбцами и строками.

Рассмотрим подробнее содержание каждого из этапов:

1. Организация сбора исходной информации о реализуемых на предприятии функциях по управлению персоналом. Целью первого этапа является получение полной и достоверной информации о функциях, проводимых кадровых мероприятиях, последовательности их осуществления, периодичности работ. Для сбора информации используются различные методы, в т.ч. анализ функционального распределения работ, регламентированных должностными инструкциями; экспертные оценки и интервью с ключевыми специалистами, анкетный опрос, сотрудников, причастных в той или иной мере к выполнению функций по управлению персоналом. Информация из всех источников обрабатывается и заносится в графу 1 таблицы 2.

2. Фиксация фактических затрат рабочего времени специалистов, отводимых на осуществление функций по управлению персоналом. Основными способами сбора информации являются фотография рабочего времени (самофотография, индивидуальная, групповая) и анализ статистических данных (в том случае если на предприятии ведется автоматизированный учет затрат рабочего времени). Начало реализации этого этапа требует обоснования временного периода анализа. Значительное увеличение временного интервала усложняет систему сбора и обработки информации и вносит существенные помехи в надежность и достоверность получаемых сведений.

Таблица 2.2. Карта затрат рабочего времени на реализацию функций УП сотрудниками организации (фрагмент).

Функции управления (кадровые мероприятия)	Фактические затраты рабочего времени, мин.	Важность	Качество	Расположение
---	--	----------	----------	--------------

							ние
1	Д	КД	ГБ	М	3	4	5
Анализ политики привлечения и найма;	70	120	-	600	4	5	-1
Анализ динамики структуры кадров;	70	60	60	80	5	5	0
Мониторинг рынка труда;	50	900	10	30	5	3	2
Организация работ с учебными заведениями	20	120	30	50	4	5	-1
Итого затраты времени, мин.	210	1200	100	760			
Стоимость часа, руб.	150	130	100	80			
Сумма затрат, руб.	525	2600	167	1014			

Аналогично, сужение временного интервала сказывается на достоверности информации, т.к. специфика кадровой работы предполагает выполнение различных функций в разные временные отрезки в течение года (например, сезонный найм, массовый набор в связи с расширением деятельности, сокращение персонала, появление новых видов и направлений деятельности, требующих кадрового обеспечения).

3. Обработка полученной информации предполагает определение суммарных затрат рабочего времени каждого исполнителя функций. Далее, определяется стоимость часа работы каждого сотрудника, задействованного в исполнении функций по управлению персоналом. На основе полученных двух расчетных значений определяем стоимость реализации функций управления персоналом в организации. Расчеты необходимо продублировать по всем сотрудникам, включенных в графу 2. Эта сумма является своеобразным ориентиром для выполнения следующего этапа.

4. Разработка мероприятий по введению в организационную структуру предприятия должности менеджера по персоналу. Мероприятия требуют обоснования последовательности их реализации и ресурсного обеспечения. Необходимо определить временные затраты, привлекаемые к реализации мероприятий специалисты, задействованные технологии и финансовое обеспечение.

5. Сравнительный анализ двух сумм: оценки стоимости мероприятий по вводу новой должности и оценки стоимости реализации функций, обосновывают целесообразность изменения штатного расписания организации. Приведенный алгоритм действий позволяет определить количественную потребность в персонале посредством оценки стоимости реализации функции управления персоналом. Для определения качественной потребности (каких специалистов, с каким уровнем подготовки, для решения каких задач) необходимо выполнить следующие действия: Проводится оценка важности реализации каждой из функций на текущий момент времени либо на стратегический период. Оценка предполагает использование любой шкалы (в примере использована пятибалльная шкала). С помощью экспертных оценок определяется фактическое качество реализации функций по управлению персоналом в текущий момент времени. Наименьшая мера рассогласования оценок качества реализации функций между требуемым

уровнем и фактическим находится в диапазоне от $[-1;1]$. Суммарный потенциал качества реализации функций определяется через произведение оценок важности по каждой из функций на максимально возможную оценку фактической реализации. Определение фактического качества реализации функций осуществляется через произведение реальных оценок качества реализации на оценки важности обозначенных функций. Существует возможность графической интерпретации полученных данных (рисунок 1)

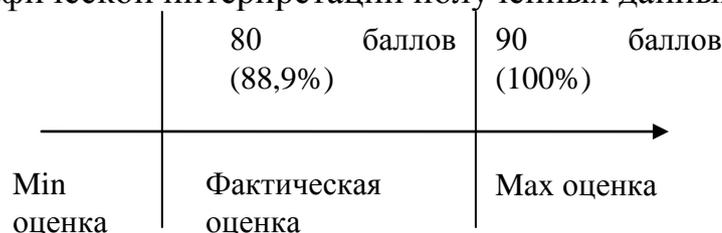


Рисунок 2.1. – Оценка качества реализации функций.

Применение методики и построение карты позволяет:

а) определять меру участия сотрудников организации в реализации кадровых мероприятий;

б) оценивать стоимость реализации функций;

в) проводить сравнительный анализ фактического качества реализации функций с приоритетами организации;

г) выявлять слабо обеспеченные функции и принимать решение о ротации персонала, либо привлечении необходимых специалистов.

Основными недостатками применения методики можно выделить следующие: трудоемкость сбора и обработки информации; необходимость обобщения и взаимного согласования информации о должностных обязанностях, организационных взаимодействиях привлечение и координация работ между сотрудниками разных подразделений.

Владея указанными способами определения количественной и качественной потребности, менеджер может обосновать необходимую и достаточную потребность в кадровом составе.