

Н. А. Алексеенко, А. Д. Ремизова

natalidiary@mail.ru, remizovalesya@mail.ru

Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины, г. Гомель, Беларусь

ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КАДРОВОЙ ДИАГНОСТИКИ

Оптимизация численности персонала – это непростой и болезненный инструмент сокращения издержек организации. Если применять его взвешенно, после всестороннего анализа текущей ситуации и прогноза последствий – он будет эффективно работать и давать ожидаемые результаты. В рамках предлагаемой публикации рассматриваются подходы к диагностике персонала коммерческой организации при проведении процедуры оптимизации численности.

К проведению оптимизации численности персонала организации следует относиться как к отдельному проекту, который необходимо спланировать, то есть определить состав работ, их последовательность, сроки выполнения и ответственных за исполнение каждой задачи. Кадровая диагностика организации направлена на совершенствование организационной структуры и повышение эффективности использования труда работников, оптимизацию затрат нанимателя на рабочую силу. Целью кадровой диагностики является оценка соответствия численности работников организации ее экономическим целям и перспективам инновационного развития [1].

Первым этапом кадровой диагностики является анализ текущего состояния дел в сфере производительности труда и численности персонала. При этом следует систематизировать и проанализировать количество персонала в компании в разрезе подразделений, с учетом выполняемых подразделением функций и реальной загрузки (интенсивности и продолжительности работы). Далее рассчитывается оптимальная численность персонала, необходимая для качественного выполнения производственной программы с учетом оптимизации административных и производственных процессов.

При наличии проблем с реализацией продукции (для сферы производства) по решению нанимателя может осуществляться корректировка потенциально избыточной численности на коэффициент реализации произведенной продукции ($K_{рпп}$ – отношение стоимости реализованной продукции к объему ее производства в стоимостном выражении), обеспечивая при этом сопоставимость периодов их производства и реализации. В данном случае общая потенциально избыточная численность работников, скорректированная на коэффициент реализации продукции ($Ч_{изб.общ.скорр.}$), рассчитывается по формуле:

$$Ч_{изб.общ.скорр.} = Ч_{изб.общ.} \times K_{рпп} \quad (1)$$

В случае, когда труд работников нормируется, для оценки потенциально избыточной (недостаточной) численности работников применяется метод, основанный на трудоемкости выполнения работ. Данный метод используется, если в организации выполняются следующие условия: оценке подлежат только те работники, труд которых нормируется (по нормам времени, нормам выработки), т.е. нормируются все работы, выполняемые работниками в течение рабочей смены; применяемые нормы труда являются технически обоснованными для имеющихся организационно–технических условий выполнения работ; действующие нормы труда являются напряженными и технически обоснованными (средний уровень выполнения норм не выше 130 процентов и не ниже 100 процентов); обеспечен учет фактической и планирование нормативной трудоемкости по подразделениям организации, категориям работников и профессионально–квалификационным группам, которые подлежат оценке; обеспечено планирование уровня выполнения норм труда на основе показателей плановых объемов работ и численности работников. При несоблюдении данных условий рекомендуется применять метод расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников, основанный на данных об использовании рабочего времени.

Потенциально избыточная (недостаточная) численность по профессионально–квалификационным группам, категориям работников и структурным подразделениям ($Ч_{изб.i}$) рассчитывается по следующей формуле:

$$Ч_{изб.i} = Ч_{сп.i} - \frac{НТ_{пл.}}{РН_{пл.скор.} \times K_{пл.}}, \quad (2)$$

где $Ч_{сп.i}$ – среднесписочная численность работников i -го структурного подразделения (категории работников, профессионально–квалификационной группы), чел.;

i – порядковый номер подразделения, профессионально – квалификационной группы или категории работников, для которых рассчитывается избыточная (недостаточная) численность;

$НТ_{пл.}$ – нормативная трудоемкость работ, выполняемых работниками, чел.–ч;

$K_{пл.}$ – планируемый коэффициент выполнения норм труда, который рассчитывается по формуле:

$$K_{пл.} = \frac{УВН_{пл.}}{100}, \quad (3)$$

где $УВН_{пл.}$ – плановый уровень выполнения норм труда (нормированных заданий), %;

$РН_{пл.скор.}$ – расчетная норма рабочего времени 1 работника, скорректированная на процент плановых потерь рабочего времени, которая определяется по формуле:

$$РН_{пл.скор.} = РН_{пл.} \times \frac{100 - ПП_{пл.}}{100}, \quad (4)$$

$РН_{пл.}$ – расчетная норма рабочего времени 1 работника, ч;

$ПП_{пл.}$ – процент плановых целодневных потерь рабочего времени работников (трудовые и социальные отпуска, невыходы на работу по болезни и родам, учебные отпуска, отпуска по семейно–бытовым и другим уважительным причинам, выполнение государственных и общественных обязанностей, другие неявки, разрешенные законодательством), %.

Общая потенциально избыточная численность работников определяется как сумма избыточной численности по всем подразделениям (профессионально–квалификационным группам, категориям) работников:

$$Ч_{\text{изб.общ.}} = \sum_{i=1}^n Ч_{\text{изб.}i}, \quad (5)$$

где n – общее количество подразделений (профессионально – квалификационных групп, категорий работников) в организации.

Формула 5 может применяться для всех методов расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников при проведении расчета по отдельным подразделениям (профессионально–квалификационным группам и категориям работников).

При отсутствии в организации действующей системы нормирования труда, учета и расчета трудоемкости работ при проведении кадровой диагностики целесообразным является использование данных о фактической структуре затрат рабочего времени. Данный метод позволяет рассчитать потенциально избыточную численность на основании выявленных потерь рабочего времени. Для этих целей могут использоваться такие методы изучения затрат рабочего времени как: фотография рабочего времени с использованием метода моментных наблюдений; групповая фотография рабочего времени; индивидуальная фотография рабочего времени.

При проведении анализа сводной структуры затрат рабочего времени определяется удельный вес каждой категории затрат рабочего времени в общей продолжительности наблюдений (общем количестве моментов). Определив удельный вес потерь рабочего времени ($У_{\text{прв}}$) можно укрупненно рассчитать потенциально избыточную численность работников ($Ч_{\text{изб.}i}$) по следующей формуле:

$$Ч_{\text{изб.}i} = Ч_{\text{сп.}i} \times \frac{У_{\text{прв.}}}{100}; \quad (6)$$

Если при проведении наблюдений были выявлены отклонения от регламентированной продолжительности рабочего времени (смены), для расчета потенциально избыточной численности используется формула:

$$Ч_{\text{изб.}i} = \frac{\sum \text{ПРВР}}{\sum \text{РВ}} \times \frac{\sum \text{ПРС}}{\sum \text{РВ}} \times Ч_{\text{сп.}}, \quad (7)$$

где $\sum \text{ПРВР}$ – общая продолжительность (количество моментов) потерь рабочего времени по всем работникам подразделения;

$\sum \text{РВ}$ – общая фактическая продолжительность рабочего времени (зафиксированное количество моментов) по всем работникам подразделения;

$\sum \text{ПРС}$ – общая регламентированная продолжительность рабочей смены по всем работникам подразделения (при проведении моментных наблюдений – выраженная количеством моментов);

При выявлении потенциально избыточной численности работников необходимо рассмотреть все возможности для повышения эффективности использования труда имеющихся работников:

- перевод отдельных работников на гибкие формы занятости;
- сокращение продолжительности рабочего времени некоторых категорий работников/подразделений;
- перераспределение работников внутри организации (между подразделениями);
- вовлечение работников организации в поиск решений по повышению рационализации труда;
- сокращение числа трудовых договоров с временными работниками.

Если после принятия вышеназванных мер в подразделениях организации сохраняется избыток работников, они подлежат сокращению. В случае принятия нанимателем решения о сокращении численности работников, необходимо определить, кто из работников, подлежащих сокращению, не может быть уволен в соответствии с законодательством [1].

Литература

1. Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций в целях выявления потенциально избыточной численности работников: [Электронный ресурс]. Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь 15.12.2016 № 72. – 2017. – Режим доступа:// <http://mintrud.gov.by>.
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Курилович О. Оптимизация численности персонала // Служба кадров и персонала. – № 5. – 2010. – С. 21–26.
4. Куликов А. Эффективное управление численностью // Управление персоналом. – № 44. – 2016. – С. 41–51.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ