

**Сувалова Т.В.**

канд. экон. наук, доцент кафедры  
управление персоналом ФГБОУ  
ВО «Государственный университет  
управления», г. Москва

**e-mail:** suvalova.t@yandex.ru

## Методы и подходы к оптимизации численности персонала

**Аннотация**

В настоящее время практически в каждой организации остро встает вопрос о минимизации издержек и в первую очередь сведении количества персонала к минимуму. В этой связи в статье исследованы основные подходы к оптимизации численности персонала, описаны методы расчета численности. Предложены методы расчета численности рабочих и управленческого персонала на основе трудоемкости производственной программы и управленческих функций, по рабочим местам и нормам обслуживания. Однако при проведении расчетов необходимо проследить, каким образом полученная расчетная численность персонала повлияет на конечные результаты деятельности организации в целом. Следует обратить внимание на действующие нормативы численности как для производственных, так и для управленческих процессов. В первую очередь не должно пострадать качество выполняемых функций, оказываемых услуг, производство выпускаемой продукции. Следует помнить, что умственный, интеллектуальный, аналитический труд, экспертные операции и расчеты требуют дополнительного времени для анализа и обработки информации. Следовательно, при расчетах управленческого персонала нельзя сводить полученные цифры к «критическому» минимуму и вынуждать специалистов и руководителей работать в ускоренном режиме. Иначе возможны ошибки при выполнении функций, снижается качество работы. В результате оптимизации численности персонала как правило возникает вопрос и ее минимизации, в связи с чем в статье кратко рассмотрены методы сокращения персонала.

**Ключевые слова:**

оптимизация численности персонала, методы расчета численности персонала, трудовой вклад, производственные и управленческие функции, эффективность деятельности, организация.

**Suvalova T.V.**

Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Personnel  
Management Department of the State  
University of Management, Moscow

**e-mail:** suvalova.t@yandex.ru

## Methods and Approaches to Optimizing the Number of Staff

**Abstract**

Currently almost every organization is an urgent issue to minimize the costs in the first place information, the number of personnel to a minimum. In this connection, the article examines the main approaches to the optimization of personnel, the methods of calculating the number. The methods for calculating the number of workers and managerial staff on the basis of the complexity of the production program and management functions on jobs and standards of service. However, in the calculations, it is necessary to trace how the estimated number of personnel will affect the ultimate performance of the organization as a whole. You should pay attention to the existing standards of strength for both production and management processes. In the first place, should not affect the quality of functions performed, services provided, the manufacturing of products. Remember that mental, intellectual, analytical work, expert operations and calculations require additional time for analysis and processing of information. Therefore, the calculation of the administrative personnel cannot be reduced the figures to a critical minimum and force professionals and managers to work in accelerated mode. To avoid possible errors in functions, reduced quality of work. As a result of workforce optimization as a rule the question and its minimization, in this connection, the article briefly considers methods of reducing personnel.

**Keywords:**

optimization of the number of personnel, methods for calculating the number of personnel, labor contribution, production and management functions, performance, organization.

При благоприятной финансово-экономической ситуации в организациях разрабатывается кадровая политика, направленная на привлечение новых высококвалифицированных специалистов, выделяются средства на обучение и развитие персонала, решаются вопросы дополнительного стимулирования и разрабатывается широкий социальный пакет для сотрудников. Однако, к сожалению, в современных организациях все чаще встает вопрос о минимизации издержек. Остро стоит проблема сокращения основных фондов. В связи с финан-

совой нестабильностью единственным выход из сложившейся ситуации руководство видит в сокращении численности работающего персонала. В то же время стоит задача удержания определенного уровня конкурентоспособности организации, сохранения и обеспечения высокого качества производимой продукции или услуг. Поэтому особенно важно сохранить ведущих специалистов, способных с удвоенной силой работать в сложившихся условиях и демонстрировать высокую результативность производственных и управленческих функций.

Одним из главных вопросов является определение статьи затрат на персонал. Необходимо провести детальный анализ выделенных ресурсов.

Следовательно, если говорить об оптимизации численности персонала, то в первую очередь подразумевается ее сокращение. При этом сокращение численности персонала должно проходить без снижения эффективности деятельности организации в целом. Возможно внедрение передовой техники и технологии, автоматизация управленческих и производственных процессов в организации. Перед руководством компании встанет вопрос о переходе на новый программный продукт, возможно, покупке и установке нового оборудования и, как следствие, обучении персонала работе с новым программным продуктом. Основной задачей является снижение трудоемкости функций и выделение «рутинной» работы, которую может заменить машина. В этом случае произойдет минимизация вспомогательного персонала. Для специалистов, принимающих участие в управленческом процессе, автоматизация принесет только пользу и освободит время для аналитических функций.

Задачу оптимизации численности персонала можно решить следующим образом.

Во-первых, необходимо провести диагностику и анализ эффективности труда и численности персонала. Для начала необходимо через методы хронометража (наблюдений) выявить основные трудоемкие процедуры. Стоит задача сокращений времени на «простые» функции, не влияющие на максимизацию прибыли компании. Именно рутинные процедуры надо удалять и выделять большее время на сложные управленческие решения. В подразделениях нередко выявляется дублирование «рутинных» функций. Именно поэтому так важен анализ работы. Главное — определить конечные цели и задачи структурного подразделения и, исходя из этого, выделять основные «трудоемкие» функции и удалять (автоматизировать) «рутинные». Важно исключить дублирование. Иногда несколько подразделений выполняют одну и ту же задачу, не подозревая об этом.

Во-вторых, следует рассчитать оптимальную численность персонала, необходимую для качественного выполнения функций (как производственных, так и управленческих). Для руководства организации конечной целью является сохранение объема выполняемых задач (объем производства продукции или объем предоставляемых услуг). В любом случае, кто-то же должен выполнять эту работу. Вопрос минимизации численности персонала решает задачу минимизации издержек на персонал. Главное — правильно рассчитать этот минимум, чтобы не по-

терять конкурентные преимущества и выполнить запланированный объем работ. И еще надо понимать, что у сотрудников есть определенный «предел прочности», и не может один человек ежедневно трудиться с высокой производительностью и моральной отдачей за двоих. Таким образом, можно говорить не только о высоком профессионализме, но и о выносливости. Работодателю нужны «выносливые рабочие лошадки» с высоким уровнем умений, навыков, знаний и опытом работы. Задача — оставить наиболее достойных.

Самым простым методом расчета численности персонала является следующий: измерить необходимый для достижения целей организации объем работ за определенный период (как правило, на год) и определить требуемое для выполнения данного объема работ время. Следует учитывать, что чем выше квалификация исполнителя, тем меньше требуется времени для выполнения одного и того же объема работ. Сотруднику с высокой квалификацией и опытом работы потребуется гораздо меньше времени для «вхождения в работу», понимания конечной цели и выбора наиболее эффективных способов решения задачи. Далее необходимо разделить требуемое время для выполнения работ на количество часов (человеко-часы), которое может отработать один сотрудник за период выполнения работ в нормальном (спокойном) режиме. По этой формуле можно рассчитать оптимальное количество персонала.

При проведении расчетов необходимо учитывать непроизводительные потери рабочего времени (микро- и макропаузы на логико-аналитические операции, анализ, технические перерывы, обед и т.п.) и график работы сотрудников (пятидневка, шестидневка, количество смен). Следует учитывать, что человек не машина и не сможет без пауз отработать ровно 8 часов, или 480 минут, в день. Сотруднику, выполняющему физическую работу, потребуются перерывы на отдых. Как правило, эти перерывы непродолжительные по времени, но относительно частые. В среднем до 5-7 минут через час-полтора. Если же говорить об умственной, интеллектуальной нагрузке, то такие перерывы должны быть более продолжительными по времени (до 30 минут), но реже, чем при физическом труде. Например, через каждые два часа по 25 мин. Если посчитать такие «паузы» в работе, можно сделать вывод о достаточно внушительной цифре «потерь» в течение года.

По результатам проведенных расчетов сравниваем имеющуюся на сегодняшний день численность персонала с расчетной (оптимальной) и получаем «нужное» количество персонала в каждом подразделении. Если в результате расчетов штатная (спи-

сочная) численность персонала превышает «оптимальную», то сразу же возникает вопрос о сокращении персонала.

Однако речь может идти не только о сокращении, но и о перераспределении персонала по структурным единицам. Также возможно перераспределение объема работ.

Для расчета оптимальной численности персонала можно использовать данные о времени трудового процесса. В этом случае количество работников определяется непосредственно трудоемкостью процесса.

Количество рабочих и управленческого персонала рассчитывается на основании метода трудоемкости производственной программы или управленческих функций (управленческих процедур).

Численность промышленно-производственного персонала (Чппп) можно рассчитать на основе данных о трудоемкости производственной программы за период, как правило, равный году (количество заказов, изделий, данных об объеме выпускаемой продукции и т.п.). Анализируем по факту количество и объем заказов и прогнозируем ситуацию на будущий или текущий период. Если ситуация на рынке достаточно стабильная и продукция пользуется спросом, можно предположить (спланировать) объемы. В этом случае делим трудоемкость запланированной производственной программы (Тпп) на полезный фонд рабочего времени за год (Тпол). Он может быть рассчитан на основе баланса рабочего времени одного рабочего за год с учетом графика работы и смен. При расчетах желательно учитывать факт возможного отсутствия рабочих по болезни, отпуска и других уважительных причин. Следовательно, при расчетах рекомендуется использовать коэффициент пересчета явочной численности в списочную (Кп), который лежит в диапазоне от 1 до 1,2 (см. формулу 1).

$$\text{Чппп} = (\text{Тпп} \times \text{Кп}) / \text{Тпол} \quad (1)$$

В свою очередь, численность рабочих дифференцирована по профессиональным видам работ, по квалификационной сложности работ. Надо понимать, что речь идет о рабочих специальностях и в случае отсутствия токаря его работу сможет выполнить шлифовальщик. И наоборот.

Численность управленческого персонала (Чуп) рассчитывается по идентичной формуле. Трудоемкость управленческих функций (Туф) надо умножить на коэффициент пересчета явочной численности в списочную (Кп) и разделить на годовой фонд полезного времени специалиста согласно трудовому договору (Т). При расчетах вводится коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные

функции, такие как логико-аналитические операции, экспертную оценку, затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня (Кдоп). Возможно предположить, что на один час работы отводится до 10 мин. на дополнительные затраты времени. Следовательно, Кдоп может быть условно принят от 1 до 1,3 (см. формулу 2).

$$\text{Чуп} = (\text{Туф} \times \text{Кп} \times \text{Кдоп}) / \text{Т} \quad (2)$$

Надо понимать, что при определении численности управленческого персонала, выполняющего умственную (интеллектуальную) нагрузку, следует округлять полученное число только в большую сторону. Иначе может пострадать качество выполняемых функций. Может быть принято неверное решение, необдуманное в силу повышенной умственной напряженности и сложности выполняемых задач.

Если рассматривать производство (к примеру, завод), где численность рабочих (Чр) зависит от обслуживаемого количества машин, техники и другого оборудования (Кт), возможен расчет численности рабочих по нормам обслуживания. Следовательно, умножаем количество обслуживаемой техники (Кт) на коэффициент загрузки (Кз) и на известный нам коэффициент пересчета явочной численности в списочную (Кп). Полученный результат делим на норму обслуживания (Нобс). Нормативы численности определяются делением общего объема работ на норму обслуживания (см. формулу 3).

$$\text{Чр} = (\text{Кт} \times \text{Кз} \times \text{Кп}) / \text{Нобс} \quad (3)$$

Таким образом, в результате использования предложенных методов можно определить оптимальную численность персонала организации. Хорошо, если «полученная» цифра соответствует или превышает количество работающего в организации персонала. А если нет? Если в результате расчетов выявили «излишний» персонал, то следующий шаг – сокращение.

В этом случае, во-первых, важно сохранить работников, активно участвующих в разработке стратегических решений, основных управленческих функциях, направленных на максимизацию прибыли организации, специалистов, обладающих наибольшей эффективностью труда и высокой квалификацией, обладающих высоким потенциалом и регулярно повышающих профессиональную квалификацию. Сложный выбор для компании, в которой работают «отборные» специалисты, в которых руководство уверено. С одной стороны, это, как правило, «возрастные» сотрудники, которые проработали в организации несколько лет, хорошо знают специфику выполняемой работы. При этом

именно возрастной персонал абсолютно лоялен своей организации. Именно для данной категории персонала увольнение особенно болезненно. В таких случаях руководство компании приглашает психолога, иногда специально принимая его в штат, или принимает обученного специалиста по увольнению, чтобы именно он сообщал увольняемому о сокращении. Таким образом, возраст является и огромным минусом при выборе кандидатов на увольнение. А с другой стороны, есть молодые специалисты с огромным потенциалом и желанием сделать головокружительную карьеру, готовые к повышенным нагрузкам и переработкам, командировкам, сложным обучающим программам. Очень тяжелый выбор для непосредственного руководителя. Возникает опасность стать «кузницей» кадров. Активный молодой персонал ведь может и покинуть организацию в сложный для нее период.

Во-вторых, при сокращении попытаться воспользоваться для начала методами, стимулирующими увольнение персонала «по собственному желанию». В специальной литературе подробно описаны данные методы. Подобные методы сокращения численности персонала основаны на создании «благоприятных» условий для стимулирования «естественного» снижения численности персонала. Такими методами являются сокращенный рабочий день (неделя), прекращение набора, стимулирование выхода сотрудников на пенсию. До персонала доводят информацию о снижении объемов производства, о падении спроса на продукцию или услуги и сообщают о сокращении нагрузки. То есть персонал руководство компании не сокращает, но и предложить полный рабочий день не может. Сотрудники работают до обеда и зарплату получают соответственно отработанному времени. Естественно, что часть сотрудников незамедлительно покидают такую организацию. Одновременно с этим полностью прекращается набор. То есть процент естественной текучести растет быстрыми темпами.

Если необходимо оперативно провести сокращение, используются методы, которые практикуются при массовом сокращении штата. Как правило, в организации проводят аттестацию, по результатам которой оставляют только сильных специалистов с высокой квалификацией, незаменимых при реализуемой стратегии развития компании. Критерии оценки качества работы могут быть направлены не только на оценку профессиональных знаний, но и на оценку деловых качеств, личностных характеристик. Оценивается готовность к переработкам, дополнительной нагрузке, умение брать дополнительную ответственность.

Сотрудникам, которые показывают «средний» результат, грозит прекращение трудового договора. В этом случае работодатели обязаны предупредить работника не менее чем за два месяца об увольнении и выплатить положенные по Трудовому кодексу РФ (далее – ТК РФ) компенсации. В результате процедура сокращения происходит быстро и с небольшими финансовыми затратами. Однако при подобных сокращениях возникает риск ошибки. Ухудшается морально-психологический климат в оставшейся рабочей части коллектива, нарастает напряженность как в отношениях, так и в работе, присутствует чувство страха и ожидание новой «волны» сокращений. И каждый понимает, что следующим претендентом на увольнение может быть именно он. В результате происходит снижение производительности труда в целом по организации. Сотрудники, которых сократили такими методами, чувствуют обиду не только на непосредственного руководителя и коллектив (как правило, они не виноваты в сложившейся ситуации), но и на организацию в целом. В этом случае уволенные сотрудники могут косвенно повлиять на имидж организации как работодателя, распространяя информацию о «жестких» и резких сокращениях по несправедливым с их точки зрения критериям.

Сокращение персонала должно проходить строго в соответствии с ТК РФ. Обращаем особое внимание на статью 179 ТК РФ «Преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штата работников» [1]. Также следует учитывать статью 261 ТК РФ о предоставлении гарантий беременным женщинам и женщинам, имеющим детей до 3 лет, матерям-одиночкам с детьми до 14 лет либо с ребенком-инвалидом до 18 лет, а также другим лицам, воспитывающим указанных детей без матери [1]. На данные категории сотрудников распространяется запрет на увольнение по инициативе администрации. Исключением является лишь ликвидация организации.

В заключение хотелось бы отметить, что оптимизация численности персонала – это очень сложный и болезненный метод сокращения издержек на персонал. В данном случае необходим всесторонний комплексный анализ текущей ситуации и прогноз последствий для организации в целом. В начале проводимых мероприятий по оптимизации численности персонала результативность работы повышается для улучшения ключевых показателей работы на фоне стрессовой ситуации и страха быть уволенным. Но это – временный результат. В конечном итоге эффективность работы специалистов резко падает в связи с напряженной обстановкой.

Работники, пережившие первую волну сокращений, прекрасно понимают, что будет и вторая, и третья, и т.д. Угроза попасть под сокращение оказывает сильное давление даже на высококвалифицированного специалиста. В итоге такой специалист может сам написать заявление об увольнении по собственному желанию и уйти в более стабильную компанию

с перспективами карьерного роста. Необходимо учиться выстраивать организационную структуру и систему управления персоналом таким образом, чтобы можно было предупреждать ситуации, когда требуется массово «оптимизировать» (сокращать) численность персонала.

## Литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 22.06.2017).
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2017. – 848 с.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2011. – 638 с.
4. Минченкова, О. Ю. Управление персоналом (для бакалавров) / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова. – М.: Кнорус, 2017. – 432 с.
5. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю. Г. Одегов. – М.: Академический проект, 2005. – 1088 с.
6. Самоукина, Н. В. Настольная книга менеджера по персоналу / Н. В. Самоукина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 331 с.
7. Cotton, David. Pearson Education Limited, Pearson Longman / David Cotton. – Market Leader: Upper-Intermediate: Course Book, 2011. – 176 p.
8. Inclusion and Exclusion: Unemployment and Non-Standard Employment in Europe // Ashgate. – 1999. – 240 p.
9. Loney, Martin. The Pursuit of Division: Race, Gender, and Preferential Hiring in Canada / Martin Loney. – McGill-Queens University Press, 1998. – 396 p.

## References

1. The Labour Code of the Russian Federation № 197-FZ of 30 December 2001 (new version of the law of 03 March 2016). Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (Accessed: 22 June 2017).
2. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [*The practice of human resource management*]. Saint Petersburg, Peter, 2017. – 848 p.
3. Kibanov A. J. Upravlenie personalom organizacii [*The organization personnel management*]. Moscow, INFRA, 2011. – 638 p.
4. Minenkova O. Y., Fedorova N. V. Upravlenie personalom (dlya bakalavrov) [*Personnel management (for bachelors)*]. Moscow. Knorus, 2017. – 432 p.
5. Odegov Y. G. Upravlenie personalom v strukturno-logicheskikh skhemah [*Personnel management in the structural-logic circuits*]. Moscow, Academic project, 2005. – 1088 p.
6. Samoukina N. V. Nastol'naya kniga menedzhera po personalu [*Handbook of personnel manager*]. Rostov-on-Don, Phoenix, 2015. – 331 p.
7. Cotton, David. Pearson Education Limited, Pearson Longman. Market Leader: Upper-Intermediate: Course Book, 2011. – 176 p.
8. Inclusion and Exclusion: Unemployment and Non-Standard Employment in Europe. Ashgate, 1999. – 240 p.
9. Loney, Martin. The Pursuit of Division: Race, Gender, and Preferential Hiring in Canada. McGill-Queens University Press, 1998. – 396 p.