**Регламентация численности управленческого персонала на основе нормативов**

В условиях рынка и свободного предпринимательства все принятые в прошлом нормативные документы носят только рекомендательный характер, и теперь руководство любого предприятия самостоятельно формирует структуру управления и штатное расписание, устанавливает необходимую численность и вводит должностные оклады. Такую свободу действий можно оценивать только положительно, но все чаще и чаще перед руководством создаваемых или реорганизуемых предприятий в полный рост встает проблема: как, каким образом создать наиболее действенный, работоспособный аппарат управления, на основе чего спроектировать систему, позволяющую соразмерить индивидуальные и групповые результаты деятельности сотрудников и при этом не пойти на поводу у отдельных не в меру притязательных работников, считающих, что их неправильно оценили.

Ответ может быть один: только с помощью системы научно обоснованных нормативов, которые беспристрастно укажут, какова должна быть загрузка каждого инженерно-управленческого работника, в чем выражается мера его труда и как оцениваются результаты его деятельности. Поэтому необходимость использования трудовых нормативов для управленческого персонала в новых условиях хозяйствования не вызывает сомнения. Вместе с тем практика показывает, что при переходе на условия рыночных отношений наиболее сдерживающим фактором в формировании новых структур управления является не косность руководителей предприятий или их приверженность к старым традиционным формам управления, а скорее отсутствие методических и нормативных материалов по проектированию оптимальной численности управленческого персонала на основе целостной системы трудовых нормативов.

Использование трудовых нормативов применительно к управленческому персоналу заключается в установлении меры труда на выполнение заданного объема управленческих работ за определенный период. При этом разнообразный характер труда руководителей, специалистов и служащих вызывает необходимость применения различных нормативов, учитывающих специфику труда каждой категории работников. И это не случайно. Прежде всего, в сравнении с нормированием труда рабочих нормирование труда управленческого персонала представляет собой более сложную задачу, поскольку здесь приходится иметь дела с умственным, творческим трудом, в большинстве случаев плохо поддающемся наблюдению и измерению.

Кроме того, состав самого управленческого персонала неоднороден и подразделяется по содержанию своего труда на три категории: руководителей, специалистов и служащих. Поэтому мера затрат их труда выражается различно: либо непосредственно в затратах времени работника определенной квалификации на выполнение единицы порученной ему работы, либо косвенно – через численность работников, которая необходима для выполнения определенной функции. Наиболее характерными трудовыми нормативами, отражающими меру труда управленческого персонала, являются нормативы численности, управляемости, обслуживания и времени. Общая классификация трудовых нормативов для управленческого персонала приведена на рис. 1.



Рис. 1. Классификация трудовых нормативов для управленческого персонала

Почему при нормировании труда инженерно-управленческого персонала нельзя, как у рабочих, обойтись одним-двумя видами нормативов, а нужна целая система? Это вызвано особенностями труда каждой категории работающих. Например, трудовые затраты работников, чей труд носит преимущественно оперативный характер (большое разнообразие быстро сменяющихся работ при редкой их повторяемости), нормировать, скажем, с помощью норм времени, в принципе, возможно, но нерационально. Наиболее целесообразно для нормирования их труда использовать нормы управляемости или обслуживания. Для специалистов же функциональных служб, у которых в большинстве своем стабильные, постоянно повторяющиеся работы, наиболее рационально использовать нормы времени.

Ниже приводится краткая характеристика трудовых нормативов, используемых для нормирования труда и регламентации численности управленческого персонала.

В свое время наибольшее распространение на предприятиях страны получили нормативы численности, позволяющие устанавливать общее количество работников в целом по функциям управления в зависимости от влияющих на них факторов. Последовательность разработки нормативов включает в себя следующие этапы: установление объективно необходимых функций управления для предприятий определенной отрасли; выявление факторов, влияющих на объем работ по каждой функции управления, и сбор исходных данных о численных значениях факторов; корреляционный анализ и выбор наилучшего варианта нормативной формулы. Эти нормативы использовались и могут с успехом использоваться в дальнейшем для укрупненных расчетов численности управленческого персонала по предприятию в целом. В качестве примера ниже приводится формула для расчета норматива численности по функции «Организация труда и заработной платы» (ОТиЗ):

 ,

где НОТЗ – нормативная численность работников в целом по функции ОТиЗ, чел.;

РППП – численность ППП на предприятии, чел.;

МО – общее количество рабочих мест на предприятии.

В дополнение к нормативам численности иногда разрабатываются нормативы централизации работ, которые регламентируют отношение численности персонала, сосредоточенного в отделах и службах заводоуправления, ко всей численности управленческого персонала, а также нормативы оптимальных соотношений численности, которые регламентируют пропорции между руководителями, специалистами и служащими или соотношения различных должностей (например инженеров и техников) внутри отделов и служб предприятия.

Однако практика использования нормативов численности показала, что для научно обоснованного формирования численности работников по каждому структурному подразделению только названных нормативов явно недостаточно. Для этого, кроме общей численности работников в целом по функции управления, необходимо определить трудоемкость выполнения отдельных работ и заданий по каждому подразделению, оценить напряженность коллективного и индивидуального труда, правильно распределить работников между уровнями управления. Это достигается с помощью нормативов второго порядка – норм управляемости, обслуживания и времени.

Мерой труда, затрачиваемого на руководство коллективом работников, является норма управляемости. Под нормой управляемости понимается регламентированная численность работников, которой может оперативно и качественно управлять один руководитель в определенных организационно-технических условиях производства. Для каждого уровня управления норма управляемости своя: для менеджера низшего уровня (мастера) – это количество закрепленных за ним рабочих, для менеджера среднего уровня (начальника цеха) – это количество подчиненных ему структурных и производственных подразделений цеха, для менеджера высшего уровня (генерального директора) – это количество отдельных работников (заместителей директора) и функциональных служб, которыми он непосредственно руководит.

Причем нормы управляемости устанавливаются как для линейных, так и для функциональных руководителей. Однако в методике их разработки заложены два различных подхода. Дело в том, что при разработке норм управляемости, например для мастеров (как наиболее типичных представителей линейного руководства), основным требованием является их максимальная загрузка управленческими функциями, выраженная через расчетную оптимальную численность подчиненных им рабочих. При разработке же норм управляемости для руководителей функциональных служб (например начальников бюро или отделов) в качестве основной ставится задача установления времени, необходимого им на управление подчиненным коллективом, с тем, чтобы в течение всего оставшегося времени, свободного от руководства подчиненными, задействовать их самих как высококвалифицированных специалистов на наиболее сложных и ответственных работах.

Для иллюстрации этих подходов ниже приводятся примеры расчета норм управляемости для производственных мастеров и начальников функциональных отделов.

Нормы управляемости для производственных мастеров выражаются в виде количественных зависимостей между численностью закрепленных за ними рабочих и факторами, влияющими на трудоемкость руководства этими рабочими. При этом факторы, непосредственно влияющие на трудоемкость управления производственным участком, подразделяются на три группы: технологические, к которым можно отнести сложность и технологические особенности работ, степень разнообразия труда или специализации рабочих и т.д.; организационные – формы организации труда на участке, формы оплаты труда рабочих и т.д.; специфические – место приложения труда, или удельный вес работ, выполняемых вне стационарного рабочего места. Эти факторы непосредственно влияют на объемы управленческих работ, а значит и на возможную численность рабочих, которых следует подчинять одному мастеру.

В качестве примера может быть приведена формула для расчета нормы управляемости мастера участка слесарно-сборочных и монтажных работ в условиях индивидуального и мелкосерийного производства:

 ,

где НУ – норма управляемости мастера, чел.;

x1 – средняя численность рабочих в бригаде, чел.;

х2 – средний разряд рабочих на участке;

х3 – удельный вес работ, выполняемых вне стационарного рабочего места, в условных шифрах.

Расчеты показывают, что на двух, казалось бы, аналогичных по названию участках (например ремонтно-слесарные участки) нормативная численность рабочих, подчиненных одному мастеру, будет различной, если существующие организационно-технические условия производства различны (например сложность работ, разнообразие работ или формы организации труда).

Иной подход к разработке норм управляемости раскрывается на примере наиболее многочисленной категории руководителей функциональных подразделений – начальников отделов. Весь комплекс работ, выполняемых начальником любого функционального отдела, можно подразделить на три вида:

– непосредственное руководство работой отдела (планирование работ; подведение итогов работы и составление соответствующей отчетности; просмотр и изучение поступающей в отдел документации; выдача заданий подчиненным и контроль за ходом их выполнения; консультации подчиненных и проверка исходящей документации, подготовленной в отделе);

– деловой контакт с другими службами и подразделениями по вопросам деятельности отдела (решение вопросов с руководителями цехов и отделов предприятия, представителями заказчика и органов надзора; участие в совещаниях вне отдела; ведение внешней и внутрифирменной переписки);

– работа в качестве высококвалифицированного специалиста, т.е. непосредственное участие в выполнении особо сложных и ответственных работ, поручаемых отделу.

Собственно к функциям руководителя как такового относятся два первых вида работ, один из которых представляет собой личное, непосредственное руководство работой подчиненных, второй – опосредствованное руководство, выраженное через координацию деятельности и регулирование внешних связей отдела. Третий вид работ выполняется руководителем лишь в том случае, если он не загружен полностью функциями руководства.

Были выведены нормативные зависимости, позволяющие установить укрупненные затраты времени на руководство отделом. Время на непосредственное руководство деятельностью отдела определяется по формуле:

 ,

где ТРУК – время на руководство деятельностью отдела, в % к фонду времени;

x1 – численность работников в отделе, чел.

Время деловых контактов руководителя с другими службами определяется по формуле:

 ,

где ТКОН – время внешних деловых контактов руководителя, в % к фонду времени;

х1 – численность работников в отделе, чел.;

х2 – средняя квалификационная категория работников отдела, в условных шифрах.

Расчеты показали, что только при численности более 20 человек начальник отдела полностью задействован в роли непосредственного руководителя; при любой меньшей численности подчиненных у него остается резервное время для работы в качестве квалифицированного специалиста.

Поэтому бытующее сейчас на предприятиях мнение, что руководитель функционального подразделения с численностью работающих более 10 человек должен осуществлять только общее руководство, неверно. Использование вышеприведенных формул позволяет выявить у функциональных руководителей время, свободное от руководства подчиненными, в результате чего закрепить за отделами дополнительные объемы работ (по принципу «больший объем – меньшей численностью»), что скажется на общей эффективности деятельности предприятия.

Следующий вид рассматриваемых нами трудовых нормативов – нормы обслуживания. Норма обслуживания устанавливает регламентированную численность рабочих или работников, которых оперативно и качественно может обслужить один специалист в определенных организационно-технических условиях производства. Эти нормы являются объективной мерой труда специалистов, занятых оперативной деятельностью (технологов, диспетчеров, нормировщиков и т.д.), т.к. косвенно, через численность обслуживаемых работников выражают трудоемкость инженерно-управленческих работ.

Meтодический подход при разработке норм обслуживания идентичен методу разработки нормативов численности на основе корреляционно-регрессионного анализа. Только в данном случае отбираются факторы, наиболее полно отражающие влияние производственных условий на деятельность специалиста по обслуживанию закрепленного участка, например: сложность и разнообразие работ, специфические условия того или иного вида производства и т.д.

Ниже в качестве примера приведена норма обслуживания для цеховых технологов, курирующих деятельность рабочих, занятых на слесарно-сборочных и монтажных работах в условиях индивидуального и мелкосерийного производства:

 ,

где НОБС – норма обслуживания одного технолога, чел.;

x1 – средний разряд основных рабочих на обслуживаемом участке;

х2 – количество профессий основных рабочих на участке.

Применение, например, вышеприведенной формулы позволяет рассчитать необходимую численность технологов (как отношение общей численности рабочих к норме обслуживания одного технолога) и установить правильные пропорции между специализированными группами технологов на больших предприятиях (в крупных цехах). Если норма обслуживания технолога значительно превышает фактическую численность закрепленных за ним рабочих, возможно совмещение должности технолога с должностями мастера или нормировщика (мастер-технолог или технолог-нормировщик в зависимости от объема закрепленных за последними работ) без дополнительной оплаты его труда.

Следующим видом трудовых нормативов, которые следует шире использовать для регламентации деятельности работников аппарата управления любой организации, являются нормы времени. Считается, что в последующие годы нормы времени должны находить все большее применение при нормировании труда управленческого персонала. В новых условиях хозяйствования они могут использоваться в качестве меры труда как для работников со стабильным, часто повторяющимся составом работ (бухгалтеров, экономистов и т.д.), так и для работников с оперативным характером труда (мастеров, диспетчеров, технологов и т.д.). Отсюда и назначение нормативов времени двоякое: в первом случае они используются для установления необходимой численности работников, формирования структуры службы и штатного расписания, во втором – для планирования загрузки и оценки напряженности индивидуального труда работников.

В соответствии с назначением нормы времени подразделяются на укрупненные, разрабатываемые на комплексы работ, и дифференцированные, разрабатываемые на отдельные работы и операции. Те и другие могут быть групповые, определяющие трудоемкость всего подразделения на какой-либо вид работ, и индивидуальные, устанавливающие затраты труда одного работника. Причем методика разработки их несколько различается.

Ниже приведена последовательность разработки укрупненных групповых норм времени, используемых для расчета численности и формирования штатных расписаний функциональных служб.

Укрупненные групповые нормы времени – это регламентированные затраты времени на комплекс работ, выполняемых группой исполнителей в определенных организационно-технических условиях производства. Используются данные нормы в основном для формирования штатного расписания и организационной структуры службы: по отдельным групповым нормам времени на комплексы работ рассчитывается общая суммарная (годовая или месячная) трудоемкость работ в целом по искомому виду деятельности, а по ней устанавливается необходимая численность исполнителей, рассчитанная как отношение общей трудоемкости работ к фонду рабочего времени одного работника. Установленная таким образом численность специалистов (с учетом норм управляемости для руководителей) служит основанием для создания самостоятельных функциональных отделов или бюро и групп в составе других функциональных подразделений.

Порядок разработки укрупненных групповых норм времени следующий:

– составляется укрупненный перечень работ, выполнение которых следует закрепить за данным подразделением;

– с помощью исследовательских методов (ФРД, СФРД, экспертной оценки) устанавливаются суммарные затраты времени на каждый вид работ (за определенный, например, месячный период);

– выявляются наиболее значимые факторы, от которых зависит трудоемкость исследуемых работ;

– выбирается нормативная зависимость и выводится формула для расчета укрупненной нормы времени.

В качестве примера приводится одна из укрупненных групповых норм времени, используемых для формирования штатного расписания технологической службы производственного предприятия или крупного структурного подразделения в составе этого предприятия – «Норма времени на разработку недостающей техдокументации и привязку ее к конкретным заказам»:



где НВ – среднемесячная групповая норма времени на разработку недостающей техдокументации и привязку ее к конкретным заказам, час.;

x1 – планируемая среднемесячная сметная трудоемкость работ в целом по предприятию (или отдельному структурному подразделению) в тыс. см-час.;

х2 – количество профессий рабочих на предприятии (или в отдельном структурном подразделении).

Аналогичным образом разрабатываются групповые и индивидуальные нормы времени на любые комплексы инженерно-управленческих работ.

Применение рассмотренной выше системы нормативов позволяет:

– установить научно обоснованную базу для формирования численности управленческого персонала, разработки рациональных структур управления и штатных расписаний;

– обеспечить равную напряженность труда во всех подразделениях фирмы, что будет способствовать улучшению социально-психологического климата в коллективе;

– повысить личную заинтересованность в результатах своего труда каждого инженерно-управленческого работника, а вместе с этим и эффективность управления производством в целом.

1. **Составить конспект лекции.**