**Індивідуальне завдання «Планування чисельності працівників»**

**Завдання 1 (див. карту16).** Розрахувати нормативну чисельність працівників кадрової служби на підприємстві із чисельністю працівників 1000 осіб, 14 структурними підрозділами, питомою вагою робіт, що виконуються на ПК — 14%, питомою вагою чисельності військовозобов’язаних у загальній чисельності працівників — 16%, інтенсивністю руху кадрів — 23%.

**Завдання 2. (див. карту16).** Розрахувати нормативну чисельність працівників відділу кадрів вищого навчального закладу із чисельністю працівників, Рс = 913 осіб, кількістю структурних підрозділів, N = 39 од., кількістю студентів, Ро = 10 500 осіб, питомою вагою робіт, що виконуються на ПК (у карті — ПЕОМ) — 25%, інтенсивністю руху кадрів — 19%. Робота з обліку військовозобов’язаних у відділі кадрів не проводиться.

**Завдання 3.** Проаналізувати резерви економії робочого часу за даними наведеними у *Зразку 2.*

**Методичні рекомендації до виконання індивідуального завдання**

**ЯК НОРМУВАТИ ПРАЦЮ КАДРОВИКІВ**

Нерідко від кадровиків доводиться чути про недбале ставлення керівництва до питань нормування їхньої праці. Це пов’язано і з нерівною чисельністю персоналу протягом року, і з неналежними умовами праці, і з невідповідністю розміру зарплати обсягу робіт тощо. На таких прикладах простежується тенденція ставлення до нормування праці, яка перешкоджає підприємству провадити сучасну кадрову політику, що відбивається і на його прибутковості. З’ясуйте, як нормувати працю кадрових працівників, аби дотримуватися законодавства й не демотивувати персонал.

**Фактори, що впливають на чисельність працівників**

На практиці кадровики досить часто стикаються з великим та/або нерівномірним навантаженням, яке обумовлюється недостатньою кількістю кадрових працівників чи небажанням керівництва враховувати певні фактори, внаслідок яких (приміром, залежно від сезону) обсяг роботи з кадрового діловодства то збільшується, то зменшується. Ось декілька прикладів того, що вони говорять:

*— «У нашій кадровій службі працює шість осіб, персонал підприємства між ними розподілено нерівномірно — не за кількістю, а за відділами. В управлінні, що я веду, раніше було 160 осіб, а тепер — 210. Зверталася до керівництва щодо підвищення заробітної плати у зв’язку зі збільшенням обсягу роботи, але вони вважають, що раз я закінчую роботу вчасно, то виходить навантаження нормальне»*(менеджер з персоналу).

*— «Як визначається чисельність кадровиків? Та ніяк! Усе залежить від сезону. Узимку чисельність працівників невелика — споглядаємо стелю», а влітку, коли людей удвічі більше, — зашиваємося*(начальник відділу кадрів).

*— «*У*нашій кімнаті упритул розміщаються три працівники, от начальник і відмовляється приймати четвертого: каже — посадити нікуди…»*(інспектор з кадрів).

Насправді ж основою для встановлення обґрунтованої трудомісткості виконуваних робіт і потрібної чисельності працівників, визначення ступеня зайнятості й інтенсивності праці кожного працівника є норми праці. Згідно з положеннями ст. 85 Кодексу законів про працю України (*далі* ― КЗпП) ***нормами праці*** є норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності, які встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва і праці. Норми праці підлягають обов’язковій заміні новими в міру проведення атестації і раціоналізації робочих місць, впровадження нової техніки, технології та організаційно-технічних заходів, які забезпечують зростання продуктивності праці.

Застосування тих чи інших видів норм праці визначається ступенем стабільності, повторюваності, а також тривалістю нормованих робіт (операцій, комплексів операцій, процедур) у часі. Так, у діяльності кадрових служб норми часу встановлюються на роботи з комплектування й обліку кадрів, серед них на окремі операції (як-от, «оформлення документів при прийнятті на роботу працівників»), на комплекс операцій («оформлення й облік трудових книжок працівників»), на ті або інші процедури («складання технічної звітності й довідок щодо обліку особового складу»). На роботи з діловодного обслуговування (експедиторські, канцелярські, архівні тощо) доцільно встановлювати типові норми часу або використовувати вітчизняний досвід нормування трудових процесів аналогічних категорій і груп працівників. Під час виконання табельних робіт, приміром,перевірка наявності працівників на робочих місцях, складання рапортів щодо особового складу працівників, облік використання робочого часу тощо, а також використанні традиційних систем обліку (пропускний за картками, обхідний) рекомендується встановлювати норми обслуговування. Зауважимо, що станом на 1 січня 2018 року в Україні залишилася чи не єдина установа, в стінах якої можна замовити виконання робіт з визначення нормативів праці для підприємства ― це Науково-дослідний інститут  праці і зайнятості населення Міністерства соціальної політики України.

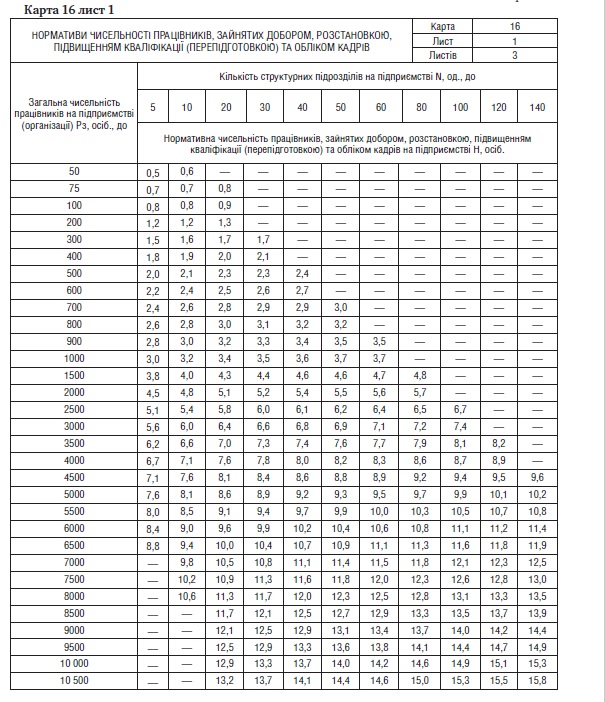
**Приклади розрахунків**

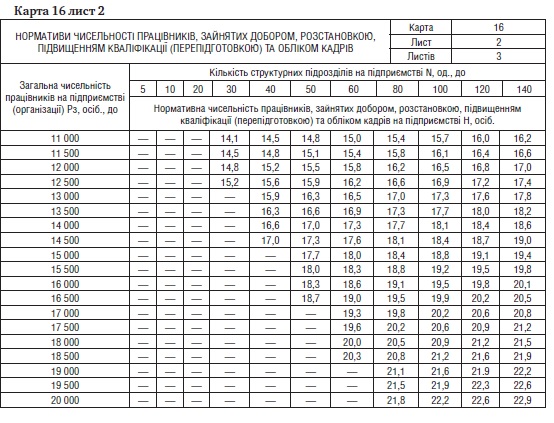
Відповідно до Міжгалузевих нормативів чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 р. № 341, нормативна чисельність працівників відділу кадрів визначається за картою 16 згідно з величинами факторів-аргументів. Якщо величини факторів-аргументів конкретного підприємства відрізняються від наведених у нормативній карті, то розрахунок чисельності виконується за формулою, наведеною в карті 16, а саме:

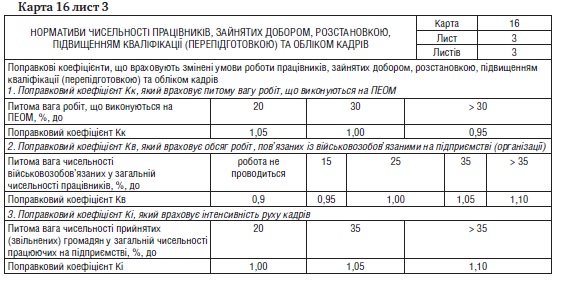
***Н = 0,047 × Рз0,58 × N0,09***

Застосування даних карти 16 (листи 1, 2 і 3) для розрахунків з урахуванням кадрових особливостей конкретних організацій ми розглянемо докладніше *(див. Зразок 1)*.

*Зразок 1*







**Типові завдання, які вирішуються із застосуванням карти 16**

**Завдання 1.** Розрахувати нормативну чисельність працівників кадрової служби на підприємстві із чисельністю працівників 1000 осіб, 14 структурними підрозділами, питомою вагою робіт, що виконуються на ПК — 14%, питомою вагою чисельності військовозобов’язаних у загальній чисельності працівників — 16%, інтенсивністю руху кадрів — 23%.

**Завдання 2.** Розрахувати нормативну чисельність працівників відділу кадрів вищого навчального закладу із чисельністю працівників, Рс = 913 осіб, кількістю структурних підрозділів, N = 39 од., кількістю студентів, Ро = 10 500 осіб, питомою вагою робіт, що виконуються на ПК (у карті — ПЕОМ) — 25%, інтенсивністю руху кадрів — 19%. Робота з обліку військовозобов’язаних у відділі кадрів не проводиться.

**Фотографія робочого часу як спосіб спостереження за використанням робочого часу**

Розглянемо докладніше можливості й результати застосування такого способу спостережень за використанням робочого часу кадровиків, як фотографія робочого часу.

При проведенні фотографій робочого часу вивчаються витрати праці й втрати робочого часу способом аналізу й вимірювання усіх без винятку категорій витрат робочого часу і втрат у порядку їх фактичної послідовності. Всі зміни в перебігу виконання трудових функцій виконавцем треба зазначати у Спостережному аркуші й аналізувати при подальшій обробці результатів. Обробка результатів спостережень починається з обчислення тривалості витрат часу за кожною категорією витрат вирахуванням з показань поточного часу його значення за попереднім елементом роботи (або перерви в роботі). Потім витрати часу на виконання окремих елементів (відповідно до прийнятої індексації) поєднуються. Результати спостережень оформлюються у Спостережному аркуші *(див.* *Зразок 2)*.

*Зразок 2*

**Спостережний аркуш №***1*

**фотографії робочого дня**

*ТОВ «КотигорошкоТрансАвто»*

(назва підприємства, організації, установи)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виконавець: *Демченко Л. О.*  *табельник*  (професія, посада)  *3 роки*  (стаж роботи на посаді, за професією) | | Дата спостереження         *10.01.2018* р. | | | |
| Початок спостереження    *8* год. *00* хв. | | | |
| Кінець спостереження     *17* год. *00* хв. | | | |
| Тривалість                          *8* год. *00* хв. | | | |
| **№**  **з/п** | **Вид роботи або елемент операції** | **Поточний час** | | **Тривалість,**  **хв.** | **Індекс категорії витрат часу\*** |
| **початок** | **закінчення** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1. | Підготовка робочого місця | 8:00 | 8:25 | 25 | Обс |
| 2. | Отримання завдання.  Оформлення заяв на видачу перепусток | 8:25 | 8:50 | 25 | ПЗ |
| 8:50 | 9:45 | 55 | ОЧ |
| 3. | Реєстрація порушень трудової дисципліни | 9:45 | 10:40 | 55 | ОЧ |
| 4. | Складання довідки щодо плинності кадрів (підрозділ до 50 осіб при кількості звільнених за рік до 25 осіб) | 10:40 | 11:20 | 40 | ОЧ |
| 5. | Відхід з робочого місця | 11:20 | 12:00 | 40 | ВОП |
| 6. | Обідня перерва | 12:00 | 13:00 |  |  |
| 7. | Розмова | 13:00 | 13:25 | 25 | ВН |
| 8. | Перевірка табелів факт. робочого часу (100 осіб) | 13:25 | 15:25 | 120 | ОЧ |
| 9. | Відхід з робочого місця | 15:25 | 15:30 | 5 | ВОП |
| 10. | Перевірка табелів (25 осіб) | 15:30 | 16:00 | 30 | ОЧ |
| 11. | Звіт про видачу та повернення перепусток | 16:00 | 16:40 | 40 | ОЧ |
| 12. | Закінчення роботи | 16:40 | 17:00 | 20 | Обс |

***\*Примітка*:** *Індекс категорії витрат часу* — умовне позначення певної категорії витрат робочого часу виконавця робіт (функцій):

*Обс —*час на обслуговування робочого місця;

*ПЗ* — час на підготовчо-заключні роботи (витрати часу на видачу та отримання завдань, інструктаж тощо);

*ОЧ —*оперативний час (затрати часу на виконання основних функцій, процедур, операцій згідно з посадовою інструкцією);

*ВОП* — час відпочинку вкупі з особистими потребами.

*ВН —*непродуктивні витрати часу (витрати з вини працівника, адміністрації тощо)

**Аналіз резерву економії часу в роботі табельника**

Після обробки отриманих даних за категоріями витрат часу ухвалюється рішення залежно від мети дослідження, наприклад, проаналізувати резерви економії робочого часу. Неебхідно використати дані, наведені вище у *Зразку 2*

Зауважимо, що визначаючи обсяги і строки проведення фотографій робочого часу, слід брати до уваги нерівномірність завантаження працівника тими або іншими посадовими обов’язками на усіх стадіях їх виконання протягом того або іншого періоду часу (тижня, місяця, кварталу, року). Ураховувати ці фактори рекомендується залежно від посади й обов’язків працівника, трудова діяльність якого підлягає дослідженню. Зазвичай варто проводити спостереження на початку, в середині й наприкінці місяця: по два-три робочих дні протягом кількох місяців або кварталів.

**Застосування** **хронометражних спостережень**

Можна також застосовувати комбінований метод дослідження, що сполучає хронометраж із фотографією робочого часу, тобто є фотохронометражем. Він рекомендується для вивчення витрат робочого часу на виконання нестабільних за змістом і тривалістю робіт (функцій), а також при нерівномірній зайнятості працівників протягом робочого дня. Крім того, доцільно проводити хронометраж (фотохронометраж дня) задля планування раціонального трудового процесу за змістом і часом виконання тих або інших робіт (операцій, процедур).

Хронометражні спостереження доцільно застосовувати для вивчення й виміру витрат часу циклічно й багаторазово повторюваних операцій, що їх виконують технічні виконавці, скажімо, під час прийняття й обробки вхідної і вихідної кореспонденції, видачі й прийняття документів, зняття копій з документів тощо.

Фіксування спостережень може здійснюватись у формі, наведеній у Спостережному аркуші, у якій послідовно реєструються функції в міру їх виконання й витрати робочого часу. При цьому враховуються усі роботи, серед них непередбачувані заздалегідь, а також невластиві кваліфікаційній характеристиці посади цього працівника. Аналіз результатів спостереження допоможе керівникові більш раціонально спланувати структуру зайнятості працівника протягом робочого дня.

Практичне значення має розуміння принципової розбіжності між нормами витрат праці й нормативами праці.

Нормативи праці встановлюються щодо типізованих або середніх варіантів організації кадрової роботи на підприємстві. Вибирають ці умови на основі виявлення більш раціональних типових варіантів, що забезпечують досягнення максимальних результатів кадрової роботи при оптимальних витратах праці її виконавців. Нормативи праці багаторазово використовуються для розрахунку норм часу, обслуговування, чисельності, інших норм трудових витрат і діють значно триваліший час без перегляду. Це пов’язано з тим, що зміна організаційних та інших умов за сукупністю робіт (функцій), для яких вони проектуються як регламентовані (заздалегідь установлені величини), відбувається в більш тривалий період часу, ніж на конкретних робочих місцях працівників кадрової служби підприємства.

**Як оптимізувати чисельність співробітників організації**

**Мета оптимізації штату**

Потреба в оптимізації чисельності співробітників періодично виникає у всіх організаціях будь-якої сфери діяльності. Причин для цього кілька, і найбільш поширеною є необхідність знизити витрати на персонал. Особливо це актуально для організацій, в яких немає системи управління чисельністю співробітників, в результаті чого з часом штат сильно розростається і витрати на персонал стають невиправдано великими.

Іншими причинами є організаційні перетворення та оптимізація бізнес-процесів. Дані заходи практично завжди провокують зміни структури організації та чисельності штату. Так, при злиттях і поглинаннях нерідко персонал однієї з організацій виявляється зайвим, а при впровадженні нових технологій і обладнання часто необхідно скоротити частину співробітників (яких не можна перенавчити), щоб найняти фахівців потрібної кваліфікації.

Зміна стратегічних цілей розвитку організації (відмова від окремих напрямків діяльності, зміна ринку та ін.) Також є причиною скорочення або розширення штату. У той час як впровадження нових корпоративних цінностей і культури часто не впливає на чисельність персоналу, але служить причиною оновлення кадрового складу: на місце старих співробітників, які не погодилися з новими правилами, залучають більш лояльних фахівців.

У будь-якому випадку незалежно від причин оптимізації чисельності використовуйте єдиний алгоритмданного процесу.

Алгоритм оптимізації чисельності

Для визначення оптимальної кількості співробітників організації необхідно:

\* зробити Аналіз існуючої структури і чисельності співробітників;

\* вивчити галузеві норми праці, якщо такі існують;

\* визначити нормативну чисельність співробітників;

\* визначити штатну чисельність;

\* виявити фактори, що знижують ефективність персоналу, і розробити заходи щодо їх усунення;

\* перевірити розрахунки і представити звіт керівництву.

Аналіз існуючої структури

Щоб визначити оптимальну чисельність співробітників, необхідно спочатку зробити аналіз структури організації і оцінити адекватність існуючого штату. Для цього:

\* Порівняйте чисельність працюючого персоналу з показниками конкурентів;

\* зіставте темпи зростання витрат на персонал з темпами зростання прибутку організації;

\* перевірте ефективність структури організації;

\* вивчіть кадровий склад.

Порівняння чисельності

Порівняйте чисельність персоналу організації з аналогічними показниками компаній галузі. Це найшвидший спосіб перевірити оптимальність чисельності, проте ефективний він лише тоді, коли можна отримати точні дані про конкуруючих організаціях.

При порівнянні в основному значення має не Загальна чисельність співробітників, задіяних у виробничих процесах, а співвідношення різних категорій співробітників (адміністративний і допоміжний персонал, співробітники, які беруть участь у створенні доданої вартості, і т.д.).

Розрахуйте для кожної категорії пропорції в загальній чисельності. Наприклад, для виробничих організацій важливим критерієм є співвідношення персоналу, зайнятого на основному виробництві, і інших співробітників. З'ясуйте, скільки співробітників допоміжних професій припадає на одного робітника: оскільки виробництво – ключова функція організації, виробничого персоналу повинно бути як мінімум в два рази більше, ніж допоміжного.

Співвідношення витрат і прибутку

Зіставте темпи зростання витрат на персонал з темпами зростання прибутку організації. Зробіть аналіз витрат і доходів минулого року або півріччя. Якщо темпи зростання фонду оплати праці перевищують темпи зростання прибутку-це говорить про те, що віддача від персоналу погіршується.

Такий же підхід можна застосувати при введенні нових штатних одиниць. Оцініть, наскільки витрати на їх утримання компенсувалися зростанням доходу організації.

Ефективність структури

Вивчіть структуру організації. Це допоможе виявити можливі диспропорції в співвідношенні між кількістю керівників і рядових співробітників, а також працівників різних професій і спеціальностей. Наприклад, подивіться, скільки основних співробітників припадає на одного бухгалтера, економіста, юриста; яке співвідношення виробничих відділів і обслуговуючих підрозділів; скільки підлеглих у керівників відділів. Проаналізуйте, чи немає диспропорції.

Зокрема, перевірте, чи дотримуються в організації норми керованості всередині відділів, чи немає зайвих заступників. Якщо, наприклад, у керівника в підпорядкуванні чотири людини і п'ятим числиться заступник, то, можливо, варто задуматися про виключення зама зі штату з метою оптимізації чисельності.

Увага: норми кількості підлеглих, а також розрахунки нормативної і штатнойчисленності в загальному випадку є рекомендаційними і не вимагають суворого виконання. Вони служать в основному для орієнтиру і допомоги при обґрунтуванні чисельності керівництву організації.

Кадровий склад

Вивчіть кадровий склад організації. Для цього зробіть аналіз кадрових документів, в яких зафіксовані чисельність і функціонал співробітників: штатний розклад, посадові інструкції, положення підрозділів і т.д. це завдання може реалізувати фахівець Служби персоналу, служби якості або зовнішній аудитор.

З'ясуйте структуру колективу за категоріями: за посадами, освітою, статтю, віком, а також функціональне навантаження і продуктивність співробітників. Зіставте отримані дані і складіть портрет співробітника, який приносить організації найбільшу користь. Також такий аналіз дозволить виявити основні проблеми і причини розростання штату, які необхідно виключити.

Галузеві норми

Для деяких видів діяльності існують галузеві норми праці. Їх застосовують як для початкового визначення штатної чисельності компанії, так і для порівняння з фактичною чисельністю при оптимізації. Складність даного способу оптимізації полягає в тому, що більшість галузевих норм застаріли або взагалі відсутні.

Пов'язано це з тим, що НДІ і розробники нормативно-правових актів з нормативами в загальному випадку роблять свої розрахунки для великих виробничих підприємств. Якщо ж організація до таких не відноситься, а є, наприклад, торговою або працює в сфері послуг (включаючи інтелектуальні), то готових норм, швидше за все, не існує. В такому випадку визначити їх необхідно самостійно, враховуючи затверджені Нормативи лише в якості орієнтира.

Нормативна чисельність

Визначте нормативну чисельність персоналу за формулою:

Н = V: (Фрв × Впл × Квк),

де V-плановий обсяг робіт (запитайте у керівників підрозділів);

Фрв-фонд робочого часу на планований період.

У середньому річний фонд робочого часу при 40-годинному робочому тижні - 2004 години, місячний – 176 годин;

ВПО-Планове вироблення на одного співробітника (запросіть у керівників підрозділів або визначте спільно з ним на підставі продуктивності праці за попередні періоди роботи);

КВК-плановий коефіцієнт виконання норм. Визначається як відношення планового вироблення відповідного періоду поточного року до фактичного вироблення аналогічного періоду попереднього року. Дані про фактичне вироблення також запитуються у керівників підрозділів.

**Приклад розрахунку нормативної чисельності співробітників**

У відділі продажів організації "Альфа", що виробляє Фланці, працює 15 співробітників. Генеральний директор А. в. Львов вирішив перевірити оптимальність даної чисельності. Завдання з визначення можливості скорочення штату даного відділу була покладена на директора з персоналу Е.В. Пригожеву.

У своїх розрахунках Пригожева використовувала формулу:

Н = V: (Фрв × Впл × Квк),

де Н-нормативна чисельність співробітників організації, необхідних для виконання потрібного обсягу робіт;

V-плановий обсяг робіт-обсяг продажів, запланований на період з січня по листопад 2012 року, дорівнює 1 264 710 000 руб.;

Фрв-фонд робочого часу з січня по листопад 2012 року, дорівнює 1803 годинах;

ВПО-планова вироблення на одного співробітника, на цей період дорівнює 66 699 руб. фактична вироблення за аналогічний період в 2011 році – 60 305 руб.;

КВК-плановий коефіцієнт виконання норм. Був обчислений так: 66 699 руб.: 60 305 руб. = 1,11.

У підсумку Н = 1 264 710 000 руб.: (1803 ч х 66 699 руб. х 1,11) = 9 чоловік.

Ця цифра показала, що штат відділу необгрунтовано великий і що необхідно розглянути питання про його скорочення.

Штатна чисельність

Нормативна чисельність-результат, що відображає ідеалістичний стан речей. Він не передбачає того, що співробітники іноді хворіють, беруть відпустки. І щоб врахувати дані фактори і скорегувати нормативну чисельність, розрахуйте штатну чисельність персоналу.

Для цього використовуйте формулу:

Шч = Н × Кн,

де Н-нормативна чисельність персоналу;

Кн-плановий коефіцієнт невиходу співробітників на роботу.

Він обчислюється за формулою: Кн = 1 + Дн,

де Дн-частка неробочого часу в загальному фонді робочого часу за виробничим календарем. Розраховується як сума годин невиходів співробітника, поділена на загальну кількість робочих годин в зазначений період.

**Увага:** нормативна чисельність персоналу повинна служити орієнтиром для визначення оптимальної чисельності співробітників організації, але не більше того.

Якщо фактична чисельність співробітників організації значно менше нормативної, це привід для більш глибокого вивчення питання оптимізації чисельності, так як даний показник говорить про те, що кількість персоналу явно занижено.

Якщо ж нормативна чисельність нижче фактичної, не поспішайте робити висновки. Спочатку розрахуйте штатну чисельність і порівняйте отримані показники. Дані значення різняться, і це нормально.

Тільки після цього на підставі загального аналізу ситуації виберіть один з трьох варіантів:

\* керуватися більше штатної чисельністю, так як вона адекватніше дійсності;

\* керуватися нормативною чисельністю, так як хочете заощадити і нормативна чисельність нижче штатної;

\* вибрати компромісний варіант - щось середнє між цими двома показниками.

Фактори, що знижують ефективність

Якщо розраховані показники нормативної та штатної чисельності в цілому відповідають фактичній кількості співробітників, але при цьому ефективність їх роботи низька, необхідно виявити причини цього. З'ясувавши їх, можна зрозуміти, як скорегувати розрахунки оптимальної чисельності.

Для початку перевірте, чи немає у співробітників простоїв, а також Чи весь свій робочий час вони витрачають на отримання необхідного результату. Для цього зробіть аналіз ефективності підрозділів і знайдіть відповіді на питання:

\* які роботи виконуються марно, наприклад складання непотрібних звітів, дублювання функцій. Якщо такі є, то можна вважати, що співробітники, задіяні в цьому, зайві. При цьому не можна виключати, що їх праця неправильно організована;

\* які роботи не робляться, хоча необхідні для досягнення цілей організації. Якщо були виявлені такі роботи, значить, потрібні додаткові співробітники. При цьому не обов'язково їх наймати, часто досить перевести на затребуваний фронт робіт тих співробітників, які працюють марно (якщо, звичайно, вони впораються). В цьому випадку вийде уникнути скорочення штату;

\* які роботи можна автоматизувати або прискорити іншими способами, наприклад передати на аутсорсинг. Якщо є такі можливості, персонал доведеться скорочувати або переводити на інші посади, в результаті ефективність роботи і показники повинні покращитися.

Приклад вирішення питання з низькою ефективністю співробітників

Директор з персоналу організації "Альфа" є.в. Пригожева виявила, що функції трьох секретарів багато в чому дублюються call-центром. Стало ясно, що два секретаря-зайві. Директор з персоналу запропонувала не звільняти секретарів, а надати їм можливість попрацювати у відділі маркетингу та реклами, в якому на даний момент часу були вільні вакансії.

В результаті один секретар, показавши хороші результати на співбесіді, залишився працювати,а другий пішов. Так організації вдалося уникнути скорочень.

Далі проконтролюйте, як співробітники використовують робочий час, чи не занадто повільно працюють. Можливо, деяким, навпаки, доводиться час від часу занадто швидко виконувати свої обов'язки, щоб витримати навантаження.

Щоб зафіксувати це, складіть фотографії робочого дня цікавлять співробітників. В основі методу-спостереження за тим, на що витрачає свій час співробітник. Відповідальний за фотографію фіксує всі операції, які здійснює співробітник протягом робочого дня, тижня або місяця, і зазначає, як довго це виконувалося. Можна вести спостереження за конкретним співробітником або групою.

Також при аналізі ефективності співробітників прагнете виявити в бізнес-процесі проблемні ділянки. Якщо один з відділів не виконує вчасно і якісно свої обов'язки, це найчастіше негативно впливає на роботу інших підрозділів. Цей факт необхідно врахувати при оцінці ефективності співробітників.

Тобто рекомендується підняти питання не про оптимізацію чисельності співробітників, а про виключення негативного впливу на ефективність роботи суміжних відділів або колег. Причинами цього можуть бути занадто високе навантаження співробітників, низький професіоналізм персоналу, відсутність мотивації і т. д.

Перевірка розрахунків

Перед тим як розробляти заходи з оптимізації чисельності персоналу, перевірте, щоб в розрахунках і загальному висновку про необхідність реформ не було помилки. Для цього порівняйте отримані дані про фактичну, галузеву (якщо така є), нормативну і штатну чисельність співробітників. Для зручності зведіть отримані показники в таблицю. Якщо видно, що наведені цифри занадто відрізняються один від одного, не виключено, що була допущена помилка в розрахунках. В цьому випадку перевірте формули і отримані дані.

При загальному аналізі ситуації врахуйте фактори, які знижують ефективність. І якщо доведено, що дані фактори сильного впливають на результат роботи організації в цілому, то рекомендується спочатку виключити дані причини, перевірити результат часом (місяцем, кварталом, півріччям) і тільки після цього приступати до оптимізації чисельності штату.

Розраховуючи оптимальну чисельність, ретельно вивіряйте свої дії. Ціна помилки може бути досить високою. Висновки повинні бути адекватними і відповідати бізнес-цілям організації.