

УДК 338.2:343.8

DOI 10.33463/1999-9917.2019.27(1-4).4.496-503

**ИЛЬЯ НИКОЛАЕВИЧ ЧЕРНЫШОВ,**

кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономики и менеджмента,

Академия ФСИН России, г. Рязань, Российская Федерация,

e-mail: ilya\_4@mail.ru

## **ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ УЧРЕЖДЕНИЙ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ: ПОИСК ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ**

### **Для цитирования**

Чернышов, И. Н. Планирование потребности в персонале учреждений уголовно-исполнительной системы: поиск эффективных методов / И. Н. Чернышов // Человек: преступление и наказание. – 2019. – Т. 27(1–4), № 4. – С. 496–503. – DOI : 10.33463/1999-9917.2019.27(1-4).4.496-503.

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема эффективности использования традиционных методов планирования численности персонала учреждений и органов уголовно-исполнительной системы. В частности, подвергается анализу возможность использования широко распространенного метода планирования персонала на основе нормативной трудоемкости выполняемых работ. Выделяются три основных фактора, ограничивающих применение данного метода: 1) сложность определения, категоризации и систематизации действий и процедур, выполняемых руководителями и исполнителями, в условиях динамичных изменений внутренней и внешней среды; 2) низкая точность определения нормативной трудоемкости работ с помощью традиционных методов; 3) широкая вариативность условий реализации трудовых функций в связи с конкретными различиями в квалификации исполнителей и руководителей, технической оснащенности, доступе к информационным ресурсам и другим объектам инфраструктуры. Указанные причины обуславливают проблемы эффективной адаптации разрабатываемых типовых штатных расписаний к конкретным условиям функционирования учреждений уголовно-исполнительной системы. В качестве направления совершенствования методологии планирования потребности в персонале предлагается построение системы нормирования труда, основанное на взаимодействии множества параметров организации трудовой деятельности: затрат и результатов труда, соотношений численности различных категорий персонала, условий труда, сложности труда и оплаты труда. Подобное усложнение позволяет реализовать системный подход в аспекте планирования деятельности учреждений на основе целей, организационной структуры управления, а также специфики функционирования вхо-

© Чернышов И. Н., 2019



Статья лицензируется в соответствии с лицензией [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

дящих в учреждение структурных подразделений. В конечном итоге дополнительные временные, трудовые и информационные затраты на построение стройной системы нормирования обеспечат переход от жестких моделей к более гибким и адаптивным моделям штатных расписаний, что позволит более точно оценивать потребности учреждений уголовно-исполнительной системы в персонале.

**Ключевые слова:** уголовно-исполнительная система, организационно-штатная работа, нормирование труда, планирование персонала, трудоемкость.

Значение норм в процессе организации и управления деятельностью учреждений и органов уголовно-исполнительной системы (УИС) обуславливается тем, что они являются базой для установления объема и структуры ресурсов, необходимых для достижения запланированных целей функционирования. Кроме того, научная обоснованность качественных и количественных параметров располагаемых ресурсов является необходимым условием построения действенной, справедливой и эффективной системы мотивации трудовых коллективов к достижению целей и задач, поставленных перед учреждениями и органами УИС.

Вопросам нормирования численности персонала учреждений и органов УИС с учетом специфики осуществляемой деятельности традиционно уделяется значительное внимание как со стороны руководителей различных уровней, так и со стороны научного сообщества. В качестве предмета исследований, помимо общих проблем теории и практики нормирования труда [1] и организации организационно-штатной работы [2, 3], выступают методические аспекты нормирования численности персонала [4, 5].

Одним из традиционных и достаточно распространенных методов планирования численности персонала является расчет на основе определения трудоемкости работ.

Классическая формула, используемая при планировании численности персонала, выглядит следующим образом [6]:

$$Ч_{ci} = \frac{T_i}{ФРВ}; \quad (1)$$

где  $Ч_{ci}$  – планируемая потребность в сотрудниках  $i$ -й категории в течение года, чел.;  $T_i$  – плановая трудоемкость работ, выполняемая (подлежащая выполнению) сотрудниками  $i$ -й категории в течение года, норма-час; ФРВ – эффективный фонд рабочего времени одного сотрудника в течение года, час.

В свою очередь, плановая трудоемкость работ может укрупненно определяться по следующей формуле:

$$T_i = \sum^n m_i \cdot t_i; \quad (2)$$

где  $m_i$  – усредненное количество выполняемых действий (процедур) в рамках  $i$ -го вида работ за планируемый год;  $t_i$  – плановая трудоемкость одного выполняемого действия (процедуры) в рамках  $i$ -го вида работ, норма-час;  $i = [1; n]$  – перечень выполняемых сотрудником в течение года действий (процедур) в пределах зоны функциональной ответственности.

Исходя из особенностей трудового процесса плановая трудоемкость может корректироваться на поправочные коэффициенты (например, коэффициент выполнения норм, коэффициент, учитывающий условия труда, коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, коэффициент пересчета списочной численности персонала в явочную и пр.) [7].

В свою очередь, эффективный фонд рабочего времени одного сотрудника рассчитывается исходя из производственного календаря на планируемый год, установленного в учреждении внутреннего трудового распорядка, особенностей режима труда и отдыха (согласно приказу ФСИН России от 26 сентября 2013 г. № 533 «Об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы»), продолжительности рабочей смены и графика сменности, продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска, а также отвлечений от основной деятельности по различным причинам (первоначальная подготовка, переподготовка и повышение квалификации, общественная и служебно-боевая подготовка, ежегодная диспансеризация и пр.).

Кроме того, в определенной степени эффективен и межведомственный (межотраслевой) подход к решению данного вопроса, основанный на сопоставлении оперативно-служебных функций отдельных структурных подразделений и должностных лиц, выполняющих схожие трудовые функции в пределах учреждений, подведомственных различным министерствам (федеральным службам). Данный подход в хозяйственной практике известен как бенчмаркинг – сравнительный метод, основанный на сопоставлении ключевых параметров функционирования компаний с конкурентами или типовыми представителями рыночного сегмента [8].

Однако нормирование численности персонала по различным категориям на основе прямых расчетов трудоемкости работ, а также с учетом межотраслевых сопоставлений в современных условиях хозяйствования становится все более ограниченным (как в теоретическом, так и в конкретно-практическом аспекте) методом планирования потребности в персонале.

Перечислим основные причины, которые позволили автору прийти к следующему:

1) в современных условиях организации деятельности сложной и чрезвычайно трудоемкой задачей выступает определение, категоризация и систематизация действий и процедур, выполняемых исполнителями, специалистами и руководителями всех уровней в процессе их трудовой и управленческой деятельности с учетом отдельных пробелов действующей системы нормативно-правовой и организационной регламентации;

2) определение трудоемкости действий и процедур, выполняемых в рамках реализации трудовых функций, с помощью традиционных методов (расчетно-аналитических, исследовательских, опытно-статистических) имеет крайне низкую точность и практическую невозможность распространения на всю генеральную совокупность идентичных рабочих мест, на которых осуществляется схожая по содержанию деятельность;

3) многие трудовые функции, реализуемые сотрудниками учреждений, в связи с разной технической оснащенностью, квалификацией исполнителей и руководителей, различиями в доступе к информационно-коммуникационным сетям, со спецификой организационной культуры [9], а также с территориальными, природно-климатическими и инфраструктурными различиями могут выполняться с помощью различных действий и процедур, которые, в свою очередь, могут значительно различаться по своей трудоемкости.

Таким образом, вся система расчетов нормативов численности, базирующаяся на определении трудоемкости отдельных действий и процедур, может давать значительные

вариации результатов, не позволяющие с необходимым уровнем достоверности применить полученные значения норм численности сотрудников конкретных профессионально-квалификационных групп при разработке проектов штатных расписаний конкретных учреждений УИС. Различия в нормах численности могут создавать предпосылки для возникновения такой серьезной проблемы, как искусственное завышение штатной численности учреждений без увеличения объемов работы или обеспечения дополнительных функций и полномочий (пп. 21–23 Инструкции по организационно-штатной работе в учреждениях и органах УИС, утвержденной приказом ФСИН России от 21 июня 2010 г. № 276).

Конкретный вопрос определения норм численности отдельных категорий персонала в современных условиях хозяйствования становится более сложным с организационно-методической точки зрения и затрагивает учет множества взаимодействий и взаимовлияний в системе норм труда. Необходимо представлять масштабность процесса нормирования, обусловленного разнообразием системы норм труда (рис. 1).

Нормирование труда – это основа для построения рациональной системы организации труда. Данный вывод следует из того, что суть подобных систем – сопоставление фактических затрат ресурсов с их нормативными значениями, а также последующий комплексный анализ причин возникающих отклонений, поэтому определение объективных норм численности возможно лишь при условии функционирования в масштабах всей управленческой системы определенного уровня рациональной системы нормирования труда, основанной на правильном расчете и взаимосвязи всех блоков норм труда, норм затрат и результатов труда, норм соотношений численности различных категорий персонала, норм условий труда, норм сложности труда и норм оплаты труда.

В соответствии со ст. 160 Трудового кодекса Российской Федерации нормы труда устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда. К факторам, оказывающим непосредственное влияние на норму труда, следует отнести уровень технического развития, применяемые технологии, специфику организации деятельности, а также специфику организации труда (уровень разделения и кооперации труда, организация и обслуживание рабочих мест, режим труда и отдыха, дисциплина труда, мотивация труда и пр.). Все эти факторы в полной мере оказывают влияние на деятельность учреждений и органов УИС. Кроме того, невозможно рассматривать вопросы нормирования численности без учета действующей организационной структуры управления, которая, в свою очередь, определяет такие важнейшие параметры, как нормы управляемости.

Одной из важных инструментальных проблем на этапе установления норм традиционно является наиболее полный учет взаимозависимости и взаимовлияния характеристик осуществляемой деятельности и структуры используемых ресурсов. Так, сокращение трудоемкости работ может быть достигнуто в результате повышения уровня механизации и автоматизации процессов, совершенствования режимов обработки, что напрямую связано с повышением инвестиционных затрат. Решение альтернативной проблемы, например, сокращение материальных и энергетических затрат в ходе осуществления деятельности, напротив, может быть связано с повышением затрат живого труда и соответствующим ростом доли указанного элемента затрат в общей структуре. Выходом из ситуации в теории считается установление норм на уровне, соответствующем минимальному значению совокупных затрат на все виды используемых ресурсов, необходимых для осуществления деятельности в рамках достижения целей функционирования.

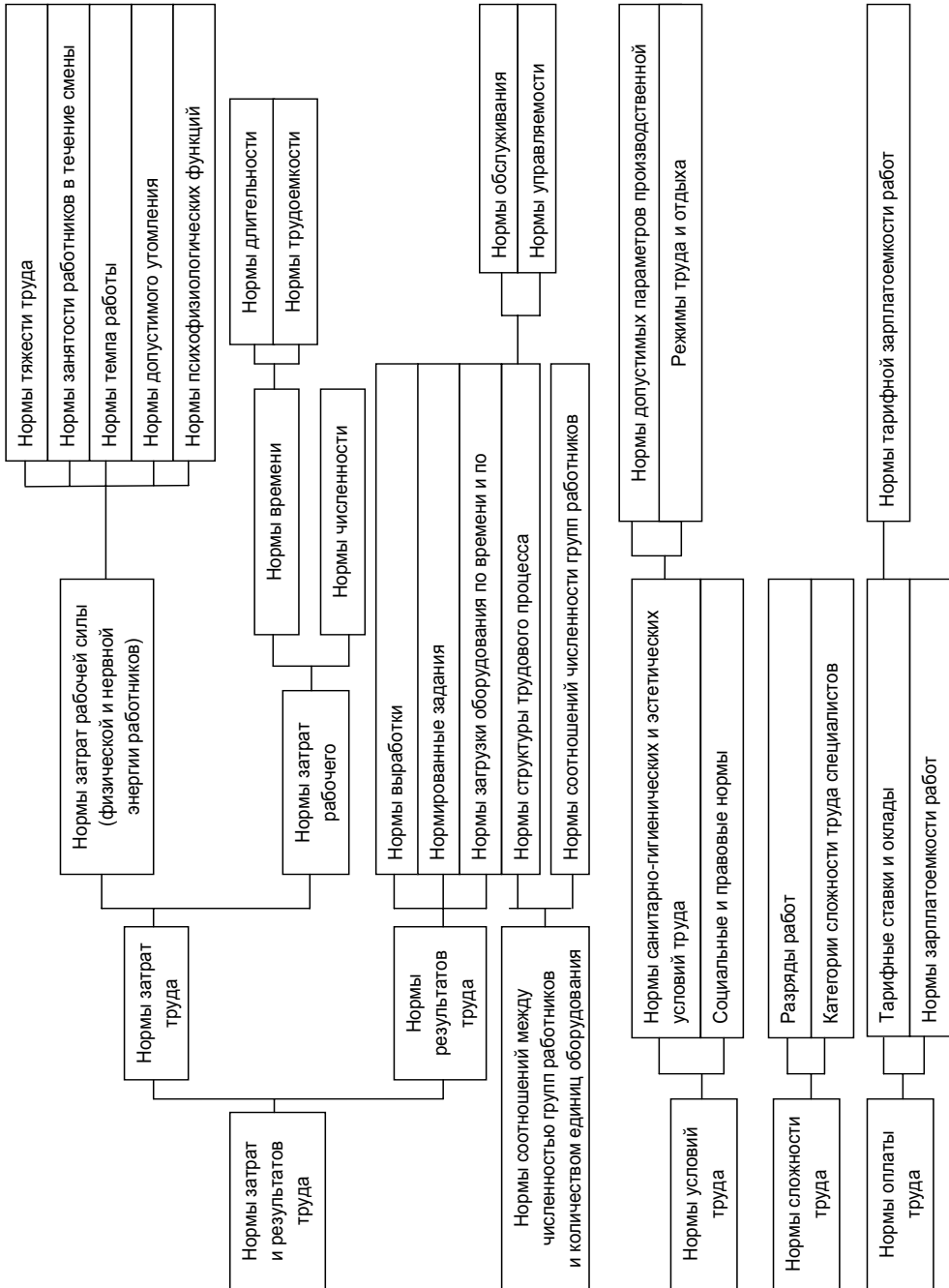


Рис. 1. Структура норм труда по содержанию *Источник:* [7, с. 550]

При этом минимизация затрат должна осуществляться в пределах системы ограничений, объективно обусловленных технико-технологическими, психофизиологическими, социальными, организационными, экологическими и другими факторами [6].

На сегодняшний день учреждения и органы УИС нуждаются в эффективной системе нормирования труда, которая будет отвечать сложившимся условиям организации деятельности. При этом следует осуществить сознательный и рациональный выбор той базы, на которой будет осуществляться построение указанной системы. Следует также детально проанализировать, в какой мере при существующих организационно-технических и социально-экономических условиях функционирования учреждений УИС возможно использовать как основу типовые нормы труда.

В качестве типового алгоритма разработки норм труда можно привести схему, представленную на рисунке 2. Она адаптирована на основе плана разработки типовых норм труда, приведенного в п. 5 Методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда (утверждены приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 мая 2013 г. № 235 «Об утверждении Методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда»). При определении норм труда рекомендуется проводить анализ имеющихся типовых норм труда и соотнесение их с фактическими организационно-техническими условиями выполнения технологических (трудовых) процессов. При этом в п. 13 Методических рекомендаций дается конкретное указание: «При определении норм труда в учреждении на основе типовых норм труда используются комплексно обоснованные нормы затрат труда, установленные для однородных работ, применительно к типовым технологическим (трудовым) процессам и *типовым организационно-техническим условиям их выполнения в соответствующей отрасли экономики*» (курсив наш. – И. Ч.). Только при совпадении с ними организационно-технических условий выполнения технологических (трудовых) процессов в учреждении рекомендуется использовать типовые нормы труда. Аналогичное решение рекомендуется принимать, если имеющиеся различия организационно-технических условий выполнения технологических (трудовых) процессов не могут существенно повлиять на норму труда.

Возвращаясь от общих вопросов организации рациональной системы нормирования труда к конкретным проблемам планирования штатной численности сотрудников отдельных видов учреждений УИС, следует сделать некоторые выводы. Их решение невозможно без осознания существующих организационных и методологических сложностей в нормировании персонала.

По нашему мнению, следует уйти от традиционного подхода к нормированию численности сотрудников на основе определения трудоемкости отдельных видов работ в направлении более широкого и системного взгляда на вопросы определения нормативов штатной численности с учетом целей, задач и специфики функционирования учреждений, детального анализа преобразований их организационной структуры и штатного расписания, а также специфики деятельности входящих в учреждения структурных подразделений.

Подобный расширенный подход к вопросу определения потребности в персонале учреждений УИС влечет за собой дополнительные трудовые, информационные и временные затраты. Однако в случае достижения запланированных результатов возможно определить более обоснованные параметры организации их деятельности.



Рис. 2. Типовой алгоритм разработки норм труда

Источник: Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 31 мая 2013 г. № 235 «Об утверждении Методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда»



**Библиографический список**

1. Погудин О. А. Нормирование труда на предприятиях УИС: пережиток прошлого или насущная необходимость? // Ведомости уголовно-исполнительной системы. 2001. № 6. С. 25–27.

2. Огородников В. И., Долинин А. Ю. Понятие, сущность, принципы организационно-штатной работы в УИС и ее место в реализации государственной кадровой политики // Человек: преступление и наказание. 2006. № 1. С. 46–50.

3. Долинин А. Ю., Брыков Д. А. Организационно-правовые аспекты сокращения штата и численности в уголовно-исполнительной системе // Человек: преступление и наказание. 2015. № 2(89). С. 61–66.

4. Шебураков И. Методики нормирования численности служащих // Государственная служба. 2015. № 2(94). С. 63–66.

5. Долинин А. Ю. Теоретико-прикладные аспекты определения штатной численности сотрудников уголовно-исполнительной системы // Уголовно-исполнительное право. 2015. № 2(20). С. 30–34.

6. Генкин Б. М. Оптимизация норм труда. М. : Экономика, 1982. 200 с.

7. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова [и др.]. М. : ИНФРА-М, 2009. 896 с.

8. Позолотина Е. И. Сравнение методов нормирования труда // Human Progress. 2015. Т. 1, № 1. С. 48–59.

9. Шамсунов С. Х., Пещеров Г. И. Управленческая культура учреждений и органов уголовно-исполнительной системы // Человек: преступление и наказание. 2018. Т. 26(1–4), № 2. С. 162–167.