

Р.А. ДОЛЖЕНКО

доктор экономических наук, доцент, руководитель Отраслевого центра компетенций в сфере производительности труда ФГАНУ «Социоцентр»

С.Б. ДОЛЖЕНКО

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧИСЛЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ¹

Бизнесу необходимо искать и использовать лучшие практики в области повышения организационной эффективности, одной из которых является управление численностью персонала. Цель исследования – разработка методических подходов к управлению численностью, обеспечивающих оптимальную и эффективную работу персонала с учетом целей и задач, стоящих перед компанией. Основным методом исследования является анализ и обобщение передовых практик в области управления численностью персонала, изучение опыта успешных компаний, проводящих оптимизацию. Анализ показал, что наилучший вариант оценки оптимальности численности с учетом текущих условий на рынке, стратегии развития и перспективных планов – использование долгосрочных нормативов. Предложенные методические подходы могут быть использованы для приведения численности персонала в оптимальное состояние, сокращения издержек, повышения организационной эффективности в любой коммерческой организации при условии их адаптации под особенности компании, отрасли, ситуации на рынке.

Ключевые слова: численность персонала, оптимизация численности, производительность труда, нормативы численности, модель численности.

УДК: 331.108.22, 331.101.6

EDN: HALDBM

DOI: 10.52180/2073-6487_2025_1_66_91

¹ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-20469 (<https://rscf.ru/project/24-28-20469>) и Правительства Свердловской области.

Введение

Общепринятыми инструментами повышения эффективности и производительности труда является оптимизация фонда оплаты труда (далее – ФОТ) без изменения численности персонала, сокращение численности сотрудников на фиксированный процент, оценка загрузки разных подразделений и сокращения наименее загруженных, анализ бизнес-процессов для снижения трудозатрат и выработка оптимизационных инициатив (отказ от процессов, изменение структуры управления, замена методов работы и т. п.). Одна из наиболее популярных и простых, на первый взгляд, мер в условиях экономического кризиса – сокращение издержек за счет экономии на персонале. По разным оценкам до трети отечественных компаний уже оптимизировали фонд оплаты труда, многие – неоднократно. В условиях кадрового дефицита бизнес вынужден повышать заработную плату работникам, резервы для этого он может взять либо в использовании прибыли, либо в сокращении численности. Оптимизация численности персонала – одна из основных мер по снижению расходов в период неопределенности. В 2022 г. 33% российских компаний зафиксировали сокращение количества сотрудников, в наибольшей степени – крупные компании, при том, что за последние несколько десятилетий они делали это неоднократно в условиях кризисов, санкционного давления, ухудшения экономической ситуации. Практика показывает, что непродуманное сокращение штата в кризисные периоды приводит к потерям в качестве производственных процессов, обостряет сложности поиска и обратного найма квалифицированных сотрудников в будущем, ухудшает HR-бренд компании. В этих условиях очень важно проводить подобные оптимизации продуманно, обоснованно, с учетом лучшего опыта на рынке. В связи с этим цель статьи – обобщить и представить методические подходы к управлению численностью персонала компании, направленные на оптимизацию, повышение организационной эффективности и производительности труда. Для этого рассматриваются теоретические аспекты темы, исследуются кейсы компаний, которые системно управляют численностью персонала, предложены методические подходы к реализации этого вида деятельности.

Методы исследования

Настоящему исследованию предшествовали мероприятия по анализу производственной ситуации в конкретных промышленных организациях. Для формирования набора первичных аналитических данных применены:

- экспертные интервью с руководителями (руководство высшего и среднего звена) с выборкой в 10 ед.;
- проведение фотографии рабочего дня в отдельных структурах и на ряде участков, отмеченных по результатам экспертного интервью как приоритетных, а также в контрольной группе иных участков с выборкой в 15 ед.;
- исследования бизнес-процессов на участках и в отдельных структурах с составлением карт процессов с выборкой в 15 ед.

На основе анализа рекомендаций по повышению производительности труда были сформулированы методические рекомендации по использованию базовых инструментов, была разработана система оптимизационных процедур. Рекомендации отобраны по критериям эффективности, легкости и скорости внедрения с учетом специфики конкретного предприятия. Инструменты определены на основании изучения аналогичного опыта, в т. ч. отраженного в научной литературе.

В качестве методологической базы использованы анализ документов, обобщение опыта предприятий. Информационной базой выступили корпус научных источников в базе РИНЦ и данные конкретных предприятий.

Теоретические аспекты управления численностью персонала

Следует подчеркнуть, что целью управления численностью персонала выступает прежде всего повышение производительности труда (далее – ПТ) как за счет прямого уменьшения непроизводительных трудозатрат, так и повышения результативности управления людьми.

Под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на изготовление единицы продукции или дополнительное количество произведенной продукции в единицу времени.

Существует два основных метода определения ПТ и оценки ее роста:

- условно-натуральный – по количеству (объему) выпуска продукции за период времени;
- стоимостной – по стоимости продукции, произведенной за период времени.

ПТ является одним из ключевых факторов снижения себестоимости продукции и повышения конкурентоспособности предприятия. Навык реализации комплексных проектов повышения ПТ является одним из принципиально значимых для каждого руководителя. От уровня производительности труда на предприятии зависит уровень дохода каждого сотрудника.

Актуальность темы роста производительности труда будет только возрастать в трудodeфицитных условиях. Однако при проведении оптимизации численности компании желательно принимать во внимание следующие возможные сложности, способные минимизировать положительные эффекты:

- усталость от «бесконечных оптимизаций»;
- негативный опыт проектов по сокращению численности;
- потеря специализированных знаний и наработок в связи с сокращением важных сотрудников, являющихся их носителями;
- некачественные расчеты, которые приводят к неэффективности оптимизации;
- зависимость от служб поддержки (службы персонала, юридической службы, финансов в отношении бюджетирования расходов на компенсации) в части правильного оформления сокращений по ТК РФ;
- возвращение к предыдущим значениям численности после смены команды руководителей, кураторов проектов оптимизации и др.

Нами проведен контент-анализ основных научных работ на тему ПТ и оптимизации численности. Обзор литературы показал значительное количество источников на темы, связанные с ПТ, и сохранение интереса к этим вопросам со стороны ученых и практиков. Анализ динамики публикационной активности в отечественных журналах по данным базы Elibrary подтверждает многократный рост интереса к данной теме. Так, ежегодное количество научных публикаций на тему ПТ за последние 12 лет с 2010 по 2022 г. увеличилось почти в четыре раза – с 499 до 1 938 публикаций. Отбор публикаций осуществлялся авторами исследования по ключевому слову – «производительность труда», встречающемуся в названиях публикаций (тип публикации – статьи в журналах), аннотации, ключевых словах. Также были проанализированы 66 диссертаций, которые в той или иной мере затрагивали тему производительности и эффективности труда.

Из всего многообразия научных работ лишь малая часть посвящена вопросам оптимизации численности персонала, при том, что это один из самых простых и быстрых инструментов повышения организационной эффективности (в короткий период времени). По нашим оценкам, доля таких публикаций в общем объеме работ на тему ПТ составляет менее 1–2%.

Качественный анализ статей позволил выделить наиболее важные в этом предметном поле. Стоит отметить работу В. Коптеловой, которая обосновывает необходимость оптимизации численности в условиях кризисов, приводит конкретные инструменты оптимизации на примере торговых подразделений ритейла [11]. Уже в 2011 г. она делает вывод о том, что отвечать за управление численностью должна

HR-функция, координируя подобные трансформационные процессы и сотрудничая с различными организационными структурами, которые будут подвержены оптимизации, и будут получать ключевые эффекты (производственники, технологи, специалисты по управлению бизнес-процессами и др.). Для HR-службы – это новая функция, связанная с реализацией сотрудничества, коммуникации, ведения переговоров, отслеживания эффектов и отработки обратной связи. Во многом этот функционал уже оформляется в новой роли – HR-бизнес-партнер, которая получает развитие на рынке труда.

Тема производительности труда, в том числе оптимизации численности персонала, актуализируется в условиях глобальных и страновых кризисов в экономике. Так, в период финансового кризиса, начавшегося в 2007 г., в течение нескольких лет интерес ученых в области управления фокусировался на оптимизации и сокращении численности в первую очередь за счет аутсорсинга [4; 7; 14]. В ближайшие годы мы ожидаем бум темы организационной эффективности за счет использования современных отечественных наработок в области научной организации труда, экономики труда, драйверов численности. Интересной прикладной работой, основанной на анализе практики вопроса, с описанием авторской методики, полезной для бизнеса, является статья А. Ефремова [8]. В ней описана и обоснована модель оценки эффективности от реструктуризации организации с передачей определенных функций в управляющую компанию. Она позволяет оперировать как численностью, так и экономическим эффектом от ее сокращения. Еще одна публикация, заслуживающая внимание, это работа А. Разумова и И. Цыганковой, в которой ученые рассматривают вопросы эффективного нормирования труда с использованием современных ИТ-технологий в отраслях торговли и сервиса [16]. Несколько прикладных кейсов оптимизации расходов на персонал разобраны в публикации Ж. Горностаевой и О. Сверчковой. Выводы авторов однозначны: ключевой источник затрат компании – фонд оплаты труда, поэтому его оптимизация с помощью управления численностью – это один из основных инструментов, который нужно использовать в первую очередь [3]. Транслировать выводы исследования, сделанные по нескольким предприятиям, на всю отрасль нельзя, необходимо учитывать их особенности. Несколько прикладных работ, ранее опубликованных авторами данной статьи, затрагивают вопросы оптимизации численности на основе использования драйверов в отношении ряда функциональных подразделений и внедрения новых практик [5; 6]. Внимание исследователей привлекают различные аспекты оптимизации численности [1; 2; 10; 15; 17; 18; 19; 20; 21], в т. ч. психологические, т. к. подобные проекты всегда негативны по восприятию и эмоциям как для оптимизируемых работников, так и для оптимизи-

рующих руководителей. Выделим работу В. Музыченко [12], в которой подчеркивается необходимость не только кадрового аудита со стороны руководителя, но и оценки им своих представлений о необходимости и возможности сокращения численности. Вместе с тем присутствуют работы по тематике оптимизации численности, которые излагают отдельные теоретические аспекты, но без систематизации или построения общей архитектуры, без анализа актуальных запросов и инструментария, не подкрепляются расчетными данными, не опираются на практику, что минимизирует их значимость (например: [9; 13]).

Среди зарубежных научных источников имеются работы, устанавливающие сквозные взаимосвязи по тематике ПТ [23; 25; 26; 29; 30; 31; 32; 33; 39; 41]. Особый блок представляют работы, посвященные развитию и росту производительности труда в странах Восточной Европы и бывшего Советского Союза [22; 27; 37; 40]. При этом лишь небольшая часть исследователей данных проблем рассматривает новые сектора деятельности либо влияние новых технологий [24; 28; 34], и столь же небольшая часть основывает свои работы на факторном анализе [35; 36; 38]. В отмеченных исследованиях заметно влияние концепций российских ученых.

Основные аспекты и инструменты повышения производительности труда за счет оптимизации численности

С учетом обобщения выводов, изложенных в научных работах, диссертационных исследованиях, аналитических материалах консалтинговых агентств, а также опыта оптимизации численности персонала представим базовые аспекты повышения производительности труда за счет оптимизации численности. Обычно компании проходят три фазы подобных мероприятий по достижению оптимальной производительности труда «от простого к комплексному» (см. рис. 1).

У большинства отечественных компаний впереди – самая сложная фаза (фаза 3) повышения производительности труда, требующая «сложных» компетенций и специализированных методов, т.к. все другие «простые» варианты (фаза 1 и 2) уже были реализованы в бизнес-практике.

Тема оптимизации численности занимает важное место в общей стратегии и операционной модели бизнеса компании, архитектура которой складывается из:

- распределения полномочий и ответственности;
- системы бизнес-процессов;
- организационной культуры;
- организационной структуры и численности;
- системы мотивации и KPI.



Источник: составлено авторами.

Рис. 1. Типичные фазы процесса управления численностью персонала

Для управления численностью персонала нужна оперативная оценка трудозатрат и поиск путей для их снижения. Можно выделить пять ключевых составляющих оценки потенциала снижения трудозатрат (см. табл. 1).

Оценка потенциала снижения трудозатрат охватывает целый ряд компонент, в каждой из которых скрыты возможности оптимизации численности. Одним из эффективных инструментов управления является использование нормативов. Почти все компоненты могут учитываться при нормировании численности производственного персонала. Однако по отношению к административно-управленческому персоналу этот перечень ограничен и должен использоваться с учетом специфики работы. Примерное описание подходов к использованию нормативов и варианты их реализации представлены в табл. 2.

Каждый из подходов обладает особенностями и используется неравномерно. Так, проведенные нами интервью с экспертами и бизнес-практиками показывают, что управление численностью с помощью актуальных нормативов с учетом временной перспективы редко попадает в поле интересов и практики системного управления организациями.

Таблица 1

Ключевые составляющие оценки потенциала снижения трудозатрат

Компонент	Содержание
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> – квалификация; – мотивация; – профессиональный и количественный состав бригад или смен
Система управления	<ul style="list-style-type: none"> – перераспределение полномочий и ответственности; – постановка целей, планирование и контроль; – оптимизация процесса операций; – схема работы с подрядчиками и партнерами
Автоматизация и цифровизация	<ul style="list-style-type: none"> – автоматизированные и роботизированные процессы; – замена оборудования, предполагающего ручной труд на новые автоматизированные системы; – интеллектуальные модели, системы мониторинга; – эффективное воздействие человек-компьютер
Инфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> – транспорт; – расположение объектов; – организация производственных площадок
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"> – количество техники или инструментария; – техническая оснащенность, позволяющая отказаться от ручного труда; – новые версии программного обеспечения для сервисных управленческих функций; – оптимизация рабочих мест через проекты внедрения 5S

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Возможная классификация подходов к использованию нормативов и примеры их реализации

Подход	Содержание
Управление <i>ad hoc</i>	<ul style="list-style-type: none"> – нормативы численности не используются; – отсутствует текущий мониторинг численности; – обосновывается увеличение численности, но контролировать снижение невозможно
Использование неадаптированных нормативов	<ul style="list-style-type: none"> – например, применение отраслевых нормативов
Периодическая оценка численности	<ul style="list-style-type: none"> – проведение бенчмаркинга раз в 2–3 года с целью оптимизации численности по мере необходимости
Использование адаптированных нормативов	<ul style="list-style-type: none"> – нормативы разработаны под конкретную компанию
Использование нормативов во временной перспективе	<ul style="list-style-type: none"> – долгосрочное планирование численности с учетом развития компании и изменения ее потребностей в персонале

Источник: составлено авторами.

Не все требует нормирования, существуют направления работы и должности, по которым нет смысла проводить оценку и оптимизацию, в том числе потому, что трудозатраты на проработку нормативов могут быть очень высокими, особенно если используется работа сторонних экспертов. Согласно нашим оценкам, детальной разработки нормативов требуют только те должности, где потенциальный эффект превосходит затраты. Это, как правило, случаи с большим штатом сотрудников (>20 чел.) и высокой степенью неэффективности (предварительная оценка снижения трудозатрат свыше 20%). Как показывает опыт, в ряде случаев можно провести оптимизацию и нормирование численности без значительных финансовых вложений, однако важно применить корректные методы анализа трудозатрат. Основные методы и их содержание приведены в табл. 3.

Таблица 3

Базовые методы анализа трудозатрат и их содержание

Группа методов	Методы	Суть метода
Оценочные методы	Оценка руководителями (защита функций)	Численность по процессам оценивается руководителями подразделений экспертно. Оценка защищается перед вышестоящим руководителем
	Группа опросных методов	Самофотография рабочего дня, анализ активности (структурированное интервью с экспертной оценкой основных трудозатрат), парное сравнение и т.д.
	Оценка внешними экспертами	Численность по процессам оценивается приглашенными экспертами. Сбор мнений осуществляется независимо
Методы верхнеуровневой статистики (факторное нормирование)	Нормирование на основе справочников	Использование типовых отраслевых норм
	Внешний бенчмаркинг	Сравнение численности с другими компаниями
	Ретроспективный бенчмаркинг	Сравнение численности одного подразделения за несколько периодов времени
	Внутренний бенчмаркинг	Сравнение численности аналогичных подразделений внутри компании за один период времени
Методы наблюдения	Моментные наблюдения	Наблюдение за работниками каждые пять минут во время работы для выявления простоев и резервов
	Хронометраж (микроэлементное нормирование)	Замеры длительности операций. Оценка количества необходимых операций и расчет фонда рабочего времени для их выполнения

Группа методов	Методы	Суть метода
Методы цифрового наблюдения	Process Mining	Анализ процесса на основе цифровых следов
	Регистраторы (видео, датчики)	Настройка систем мониторинга – видео, RFID-метки (от англ. Radio Frequency Identification – радиочастотная идентификация), GPS (от англ. Global Positioning System – глобальная позиционирующая система), тех. датчики и пр.
	Моделирование операций сотрудников	Цифровое микроэлементное нормирование – оцифровка всех движений сотрудника на основе датчиков в спецодежде, носимых гаджетов

Источник: составлено авторами.

Этот перечень методов анализа трудозатрат далеко не исчерпывающий, бизнес постоянно ищет новые способы и подходы, способные повысить производительность труда. На выбор метода нормирования, как правило, влияют:

- цель нормирования, которую преследует руководство,
- уровень детальности решений,
- специфика процесса, деятельности должностей,
- стратегические задачи, стоящие перед бизнесом.

Зачастую используются наборы методов, в том числе целесообразно использовать разные методы для разных категорий персонала или разных функций, так как внутри них могут существовать кардинально разные по характеру процессы:

- ручной процесс;
- повторяемый процесс;
- процесс условно рутинного характера;
- процесс, имеющий фиксированные начало и конец, попадающие в контур фотографии рабочего дня.

Авторские выводы, подкрепленные результатами интервью с опрошенными экспертами и бизнес-практиками, о возможностях и результатах применения типовых инструментов (методов) разработки нормативов в зависимости от функции приведены в табл. 4.

Как видно из табл. 4, наиболее эффективный инструмент, подходящий для любой бизнес-функции, – бенчмаркинг (как внутренний, так и внешний). Цифровые сервисы, современные подходы и классический хронометраж результативнее всего использовать по отношению к рабочим (основным и вспомогательным). Очень сложно нормировать работу руководителей.

Таблица 4

Возможности и результаты применения типовых методов разработки нормативов в зависимости от бизнес-функции

Методы	Административно-управленческий персонал (АУП)		Производственный персонал (ПП)	
	руководители (линейные, функциональных служб)	специалисты и служащие (бухгалтерия, орг. развитие, аудит, HR, продажи, безопасность и др.)	основные рабочие	вспомогательные рабочие
Оценка руководителями	результат с искажениями	результат с искажениями	не рекомендуется	не рекомендуется
Группа опросных методов	результат с искажениями	результат с искажениями	не применимо	не применимо
Оценка внешними экспертами	результат с искажениями	результат с искажениями	не применимо	не применимо
Нормирование на основе справочников	не применимо	не применимо	результат с искажениями	результат с искажениями
Внешний бенчмаркинг	результат с искажениями	результат с искажениями	результат с искажениями	результат с искажениями
Ретроспективный бенчмаркинг	точный результат	точный результат	точный результат	точный результат
Внутренний бенчмаркинг	точный результат	точный результат	точный результат	точный результат
Моментные наблюдения	не применимо	не рекомендуется	не применимо	не применимо
Хронометраж	не применимо	не рекомендуется	точный результат	точный результат
Process Mining	не применимо	точный результат	точный результат	не применимо
Регистраторы (видео, датчики)	не применимо	не применимо	точный результат	точный результат
Моделирование операций	не применимо	не применимо	точный результат	точный результат

Источник: составлено авторами.

Вид деятельности в рамках профессии тоже значительно влияет на возможности нормирования деятельности. Примерные параметры рабочего процесса (функции) для определения подходящих инструментов представлены на рис. 2.

Чем больше рабочий процесс в рамках должности соответствует критериям, представленным в правой части рис. 2, тем больше оправдана экспертная оценка, требуется комбинировать несколько методов нормирования и проводить больший объем наблюдений для точного



Источник: составлено авторами.

Рис. 2. Примерные параметры для определения подходящих инструментов для конкретного рабочего процесса

анализа и учитывать больший набор факторов; чем ближе должностные функции (рабочие процессы) к критериям в левой части, тем точнее и на меньших выборках работают статистические методы, короче становится период исследования функционала должности (можно уменьшить требуемое количество наблюдений, хронометражей, фотографий рабочего дня и т. д.).

Анализ практики управления численностью в крупных компаниях показывает, что все большее распространение получают калькуляторы численности как инструмент планирования персонала, что обусловлено несколькими тенденциями. Во-первых, заметно изменилась функция HR – обычные менеджеры по персоналу превратились в HR-бизнес-партнеров, их функционал очень сильно расширился, к подбору и оценке персонала добавились новые обязанности: развитие персонала, формирование корпоративной культуры и т. д. Во-вторых, произошло ключевое изменение – управление персоналом вместо сервисной роли перешло в разряд основных бизнес-функций организации, т. к. напрямую влияет на результативность ее деятельности. В связи с этим управление персоналом начали оценивать по количественным показателям, влияющим на бизнес. В результате был разработан такой инструмент, как модель численности в виде системы, преобразующей бизнес-драйверы в численность сотрудников. Эта модель помогает эффективно управлять человеческими ресурсами, обеспечивая оптимальный баланс между результатами работы и численностью персонала.

Ежегодно при составлении бюджета, исходя из целей компании, определяется необходимое количество сотрудников, выявляются дублирующие функции и оценивается эффективность работы персонала. Алгоритм расчета бизнес-драйверов и их перевода в численность представлен на рис. 3.



Источник: составлено авторами.

Рис. 3. Алгоритм расчета бизнес-драйверов в компании

Бизнес-драйвер – это количественный показатель, фиксируемый в организации и отслеживаемый руководством, который прямо или косвенно влияет на доходы/расходы организации или определяет численность подразделения/функции. Конечный продукт – результат работы, значимый для заказчика, состоящий из множества операций, ценность которых для заказчика определяется их совокупностью. Для построения модели численности необходимо определить категории персонала: счетная и несчетная численность. Счетная численность зависит от бизнес-драйверов, включая численность руководителей, зависящую от количества подчиненных. К счетной категории относятся, например, менеджеры по продажам, операторы колл-центра, операционисты, специалисты поддержки и руководители. Несчетная численность не имеет прямой взаимосвязи с бизнес-драйверами, например, проект-

ные менеджеры, аналитики, методологи и эксперты. Использование модели численности включает этапы, представленные на рис. 4.



Источник: составлено авторами.

Рис. 4. Последовательность этапов использования модели численности

Модель численности является ключевым элементом калькулятора численности, одного из наиболее востребованных инструментов нормирования. Калькулятор численности представляет собой инструмент нормирования персонала, основанный на установленных нормативах и плановых объемах трудозатрат. Использование актуальных и корректных нормативов, правильная модель и объективный расчет позволяют точно определить необходимую численность для выполнения заданного объема трудозатрат. Калькулятор позволяет рассчитывать и прогнозировать численность персонала в зависимости от объемов производства. В простейшем варианте он представляет собой таблицу, в которую вносятся факторы трудозатрат и нормативы трудозатрат по должности с соответствующими формулами и плановыми значениями для сравнения. В некоторых случаях могут быть указаны минимальные значения, например: «Норматив численности = норматив трудозатрат × плановое значение фактора трудозатрат».

Примерный перечень параметров калькулятора численности по должностям может быть сведен к следующему списку:

- структурное подразделение;
- должность;
- факторы трудозатрат;
- норматив трудозатрат;
- плановое значение факторов трудозатрат;
- минимально необходимая численность (если норматив трудозатрат меньше минимально необходимой численности, то за основу принимается минимально необходимая численность);
- норматив численности.

По итогам использования калькулятора численности:

- формируются значения рекомендуемой численности;
- указывается разница рекомендуемой и текущей численности;
- прописываются выявленные в ходе диагностики проблемы;
- прописываются предлагаемые решения (как продемонстрировано в табл. 5).

Таблица 5

Пример результатов использования калькулятора численности и решений по их итогам

Должность	Юрист	Начальник управления	Слесарь-ремонтник
Текущая численность	10	2	11
Рекомендуемая численность	8	1	8
Разница рекомендуемой и текущей численности	-2	-1	-3
Выявленные в ходе диагностики проблемы	Бумажная Форма № 2 и ее электронная копия дублируют друг друга. На заполнение бумажной формы еженедельно уходит до 5% рабочего времени	В структуре представлена ставка заместителя начальника управления при том, что в подразделении шесть человек	Трата времени на передвижения за инструментами в центральный склад достигает 20% рабочего времени
Предлагаемые решения	Отменить заполнение бумажной формы и перевести Форму №2 полностью в ЭДО (эл. документооборот)	Привести структуру в соответствии с нормами управляемости	Рассмотреть возможность организации мини-складов рабочих инструментов вблизи каждого цеха

Источник: составлено авторами.

При необходимости прорабатывается план приведения численности в оптимальное состояние с помощью анализа процессов, поиска причин трудопотерь, разработки решений по оптимизации. Если действующих ставок меньше, чем нужно по расчетам, анализируются причины создавшегося положения, создаются ставки, они наполняются функционалом, запускается подбор персонала.

Важно помнить, что нормативы разнятся в зависимости от фактора трудозатрат, однако должны соответствовать ряду требований. Норматив должен быть неманипулируемым, а именно привязан к фактору трудозатрат, удобному для планирования (плановому объему выработки, устоявшимся регулярным операциям, отмеченным заказчиком). Варианты типов нормативов и факторов трудозатрат в зависимости от типа персонала приведены в табл. 6.

Таблица 6

Типы нормативов, факторы трудозатрат

Тип норматива	Фактор трудозатрат	Описание норматива	Тип персонала
Норматив от операции	Количество запланированных операций: количество ремонтов, количество совещаний и т. д. (ед.)	Время на выполнение одной базовой операции одним сотрудником (ремонта определенного типа, заполнение договора, проведение совещания и т. д.)	Производственный ремонтный АУП (сервисный)
Норматив от объема продукции	Объем совокупной плановой выработки подразделения, бригады и т.д. (т, кг)	Время на реализацию единицы объема продукции (время на 1 тонну, на 1 кг и т. д.)	Производственный логистический
Норматив от оборудования	Количество оборудования в зоне обслуживания (шт.)	Время на обслуживание единицы оборудования (как правило, считается от количества оборудования, закрепленного за одним сотрудником)	Обслуживающий производственный ремонтный
Норматив от количества подчиненных	Количество прямых подчиненных (чел.)	Время на одного подчиненного (как правило, рассчитывается от оптимального количества подчиненных на одного руководителя)	АУП (руководители)

Источник: составлено авторами.

Тем самым в калькулятор включаются:

- общая информация о должности (по штатному расписанию): структурное подразделение, наименование должности, текущая численность, график работы должности;

- информация для расчетов (с учетом абсентеизма, длительности отпуска): фонд рабочего времени, наименование факторов трудозатрат (с указанием единиц измерения), нормативное время на единицу фактора трудозатрат, плановый объем факторов трудозатрат, период планирования;
- результат расчетов: рекомендуемая численность, разница с текущей численностью, примечания к расчетам (при необходимости), источник исходных данных, метод расчета норматива.

Рассмотрим в табл. 7 примеры результатов использования калькулятора численности по отношению к ряду профессий на предприятии. Таблица носит демонстрационный характер, не отражает, ввиду ограничений на объем материала, всего комплекса имеющихся результатов.

Таблица 7

Примеры результатов использования калькуляторов численности

Водитель погрузчика	
Имеющаяся информация	Запись с видеорегистратора нескольких типовых рабочих дней водителя; Хронометраж отдельных операций, не являющихся регулярными, но входящими в обязанности водителя; Экспертная оценка продолжительности сезонных работ
Предложенная модель	Строится дерево рабочего процесса, где начальной точкой является объем продукции. Рассматривается последовательность операций, приводящих к выработке (перевозке) данного объема (включая доп. операции: уборка и т.д.), на каждую операцию устанавливается частота (сколько раз за период) и нормативное время. Итоговый норматив формируется как сумма трудозатрат на выделенные операции. Объем перевозимой продукции в данном случае является оптимальным фактором трудозатрат. При привязке норматива к отдельным операциям водителя (например, к количеству рейсов) возникнут сложности задания плановых объемов фактора, норматив будет достаточно манипулируемым.
Итог	Фактор трудозатрат – объем продукции (тонн); Норматив – время на одну тонну продукции (ч.)
Альтернативные модели	–
Специалист по подбору персонала	
Имеющаяся информация	Несколько фотографий рабочего дня; Должностная инструкция с перечнем обязанностей должности; Аналитика по КПЭ («time-to-offer», кол-во закрытых вакансий и пр.); Данные программы, отслеживающей количество задач, их описание и статус выполнения.

Предложенная модель	Ретроспективный бенчмаркинг: – разбиение 100% рабочего времени между основными задачами; – отслеживание средней длительности выполнения типовых задач на основе базы данных системы (воронка конверсии, кол-во закрытых заявок за период, сроки закрытия вакансии).
Итог	Фактор трудозатрат – количество заявок на подбор (шт.); Норматив – время на закрытие одной вакансии (дней).
Альтернативные модели	Внешний бенчмаркинг, который включает в себя сравнение количества сотрудников аналогичной должности с сопоставимыми фирмами на рынке, при необходимости проведение более детального бенчмаркинг-исследования по таким направлениям, как: затраты на привлечение одного специалиста, уровень автоматизации процессов в аналогичных фирмах и т. д.
Начальник департамента	
Имеющаяся информация	Количество прямых подчиненных руководителя; Бенчмаркинг по количеству подчиненных руководителей сопоставимых уровней, подразделений и компаний для приведения к разрабатываемой норме управляемости
Предложенная модель	Проводится сравнение количества подчиненных у руководителей одного уровня с компаниями схожей отрасли. Оценивается положение исследуемой компании относительно аналогичных предприятий. В качестве эталонного показателя берется среднее значение подчиненных на одного руководителя по рынку
Итог	Фактор трудозатрат – количество подчиненных (чел); Норматив – время на одного подчиненного (ч.)
Альтернативные модели	При отсутствии сопоставимых фирм (высокая уникальность компании) через анализ активности / опросы формируется перечень выполняемых руководителем рабочих процессов. Данный перечень группируется по категориям: – стандартная управленческая работа по отношению к подчиненным; – исполнительская работа; – работа по отношению к своему непосредственному руководителю; – нестандартная управленческая работа; – прочее

Источник: составлено авторами.

Недостатком обычно применяемых нормативов является то, что они не учитывают текущие проекты по развитию производства и стратегические инициативы топ-менеджмента. По этой причине они предполагают периодическую переоценку функций и трудозатрат на их реализацию. Например, для руководителя оптимизация функции контроля за счет сокращения численности и использования норм

управляемости может привести к росту значения функции развития сотрудников, что должно отражаться в новых версиях нормативов.

В связи с этим необходимо широкое введение в практику управления персоналом перспективных (долгосрочных) нормативов – нормативов трудозатрат с оценкой потенциала их изменения в горизонте 3–5 лет. Эти нормативы учитывают текущие проекты по развитию производства и стратегические инициативы топ-менеджмента. Методика расчета: производится оценка уровня эффективности показателей, непосредственно влияющих (сейчас или в будущем) на длительность рабочего процесса, затем определяются показатели, обладающие наибольшим потенциалом улучшения и, наконец, оценивается степень влияния изменения показателей на текущий норматив. Например, для должности юриста основной фактор трудозатрат – это количество договоров, с которыми он работает, поэтому в будущем планируется проведение программ повышения квалификации и внедрение электронного документооборота с целью частичной автоматизации заполнения отчетности в целях снижения трудоемкости бизнес-операций.

Долгосрочный норматив считается обоснованным и корректным, если учитывает, в том числе производственную стратегию: планируемое изменение функционала сотрудников, инфраструктурные изменения, модернизацию оборудования и технического оснащения, проведение программ повышения квалификации, цифровизацию и автоматизацию производства или изменение организационной структуры.

Заключение

Управление численностью персонала играет ключевую роль в повышении производительности труда, что в свою очередь способствует снижению себестоимости продукции и повышению конкурентоспособности предприятия. При этом актуальность темы роста производительности труда возрастает в условиях дефицита трудовых ресурсов, однако при проведении оптимизации численности персонала компании сталкиваются с рядом проблем, таких как усталость от бесконечных оптимизаций, негативный опыт предыдущих проектов, потеря экспертизы и некачественные расчеты. Анализ научных работ и публикаций показывает значительный интерес ученых и практиков к вопросам производительности труда, особенно в последние годы. Однако лишь малая часть этих исследований посвящена оптимизации численности персонала, при том, что она является одним из наиболее простых и быстрых инструментов повышения организационной эффективности. Качественный анализ статей выявляет работы, обосновывающие необходимость оптимизации численности в условиях кризисов, и предлагает конкретные инструменты, подчеркивая важность роли HR-функции

в управлении этими процессами; ученые активно исследуют и разрабатывают методики оптимизации численности, включая аутсорсинг и использование современных ИТ-технологий. Несколько прикладных работ подчеркивают необходимость оптимизации численности на основе использования драйверов и внедрения новых практик.

Тема оптимизации численности занимает все более значимое место в стратегии и операционной модели бизнеса, включая распределение полномочий, систему бизнес-процессов, организационную культуру, структуру и численность, а также систему мотивации и KPI. При этом компании проходят три фазы оптимизации численности: от простых к более комплексным методам. Большинство отечественных компаний находятся на фазе, требующей специализированных методов. Для управления численностью персонала необходима оперативная оценка трудозатрат и поиск способов их снижения. Это включает использование нормативов, которые могут быть применены к производственному персоналу, но ограничены по отношению к административно-управленческому персоналу. Не все должности требуют нормирования, и, кроме того, существуют направления работы, где это нецелесообразно. Детальная разработка нормативов требуется только для должностей организаций с большим штатом (более 20 человек) и высокой степенью неэффективности.

Наиболее эффективными инструментами нормирования являются бенчмаркинг, цифровые сервисы, современные подходы и классический хронометраж для рабочих должностей. Работу руководителей нормировать сложнее. В крупных компаниях все большее распространение получают калькуляторы численности как инструмент планирования персонала. Это связано с изменением функции HR – подхода к управлению персоналом как к основной бизнес-функции и оценке ее эффективности по количественным показателям. Также отмечается внедрение модели численности, т.е. системы, преобразующей бизнес-драйверы в численность сотрудников, что помогает оптимально управлять человеческими ресурсами и обеспечивать баланс между результатами работы и численностью персонала.

Ключевой инструмент повышения организационной эффективности – это проектные инициативы, которые могут инициироваться как на уровне генерального директора, директора по персоналу, так и на локальном уровне в конкретных подразделениях. В каждом случае нужно учитывать специфику деятельности компании, ее подразделений и сотрудников. Одним из самых простых и понятных инструментов оценки численности являются калькуляторы численности персонала, в основе которых лежат обоснованные нормативы и драйверы численности. При их наличии в компании возможно автоматизировать расчет потребности в персонале. Опыт оптимизации численности и экспертные заключения говорят о том, что современные нормативы должны учитывать стратегические инициативы компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Башутина И.А. Нормы численности персонала. Как сформировать оптимальное штатное списание? // Управление человеческим потенциалом. 2014. № 4. С. 266–278. EDN: SYTFBH.
2. Бижиштова Л.Т. Развитие методов оценки труда в современных условиях // Статистика, учет и аудит. 2017. № 1 (64). С. 154–157. EDN: YMFQMV.
3. Горностаева Ж.В., Сверчкова О.Ф. Управление расходами на персонал в коммерческих организациях // Управленческий учет. 2021. № 7–2. С. 497–503. EDN: QRDDQA.
4. Гиниева С.Б., Долженко Р.А. Перспективы использования аутсорсинга в деятельности промышленных предприятий // Экономика Профессия Бизнес. 2016. № 4. С. 14–26. EDN: YSZJBR.
5. Долженко Р.А., Илюшников К.К. Возможности совершенствования организации труда персонала за счет оптимизации трудовых процессов в банке // Управленец. 2014. № 1 (47). С. 41–45. EDN: RZLUGF.
6. Долженко Р.А., Малышев Д.С. Цифровизация подходов к организации и нормированию труда на промышленном предприятии // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2021. № 4. С. 54–66. EDN: WOJYRX.
7. Дорожкина Е.Е. Эффективность управления рисками аутсорсинга // Управленческое консультирование. 2017. № 10 (106). С. 96–101. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-10-96-101. EDN: ZWOXJL.
8. Ефремов А.А. Модель оценки экономического эффекта от реструктуризации организации с передачей части функций управляющей компании // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2020. № 14. С. 50–54. EDN: KMOVBA.
9. Жулябин Д.Ю., Коркин П.С., Комаристый Д.П., Липинский А.В. Методы и подходы оптимизации численности персонала // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2017. № 4 (23). С. 124–127. EDN: YMOTMS.
10. Кокуева Ж.М., Яценко В.В., Суходровский А.Д. Оптимизация численности персонала в условиях интеграции // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. № 12 (74). С. 25–28. EDN: NDXBHR.
11. Коттелова В.М. Формирование системы аудита оптимальности численности персонала // Управленец. 2011. № 3–4 (19–20). С. 56–58. EDN: NTQDUX.
12. Музыченко В.В. Оптимизация численности персонала как доминирующая тенденция в условиях кризиса // Фотинские чтения. 2015. № 1 (3). С. 280–290. EDN: XXZUQH.
13. Мурашкин Н.В., Юрочкин А.Г. Методы оптимизации численности персонала в компании // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2016. № 3 (18). С. 105–108. EDN: XHODHP.
14. Набоков А.Б. Кризис: что делать с бизнесом, что делать с персоналом? // Финансовый менеджмент. 2015. № 2. С. 32–36. EDN: TQUYCX.
15. Половинко В.С. Оптимизация численности персонала на основе принципов аутсорсинга и управления по целям // Кадровик. 2011. № 1. С. 108–115. EDN: ROPLPH.
16. Разумов А.А., Цыганкова И.В. Современные подходы к применению IT-технологий при разработке обоснованных норм труда на предприятиях торговли и сервиса //

- Социально-трудовые исследования. 2021. № 1 (42). С. 45–53. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-42-1-45-53. EDN: OWEABK.
17. Розанова Е. Сокращение штата (численности) работников: анализ ошибок на основе судебных споров // Трудовое право. 2012. № 7. С. 7–23. EDN: QCXUTT.
 18. Сидоркина С.В. Бенчмаркинг как один из методов оптимизации численности персонала // Управление развитием персонала. 2016. № 4. С. 302–308. EDN: XGOEWF.
 19. Слободняк И.А., Антипина П.В. Решение задач по оптимизации численности персонала // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1. № 7 (127). С. 25–33. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2022.07.01.003. EDN: MXWZMV.
 20. Фомина Н.Н. Оптимизация численности персонала // Автоматика, связь, информатика. 2014. № 7. С. 32–33. EDN: SGEPOR.
 21. Язенков Е.И. Применение различных методик в определении оптимальной численности персонала предприятия // Российское предпринимательство. 2012. № 17 (115). С. 79–84. EDN: PBQROB.
 22. Alam A. Unleashing prosperity: productivity growth in Eastern Europe and the Former Soviet Union. World Bank Publications, 2008.
 23. Azhimuratova A., Tulekbayeva A., Sabyrhanov D. et al. Optimization of labour potential as a decisive factor for the strategy of improving productivity // International Journal of Economic Perspectives. 2017. Vol. 1. No 2. Pp. 91–99. EDN: YBHPDV.
 24. Bogoviz A.V., Lobova S.V., Ragulina J.V. Perspectives of growth of labor efficiency in the conditions of the digital economy // International Conference Project «The future of the Global Financial System: Downfall of Harmony». Cham: Springer International Publishing, 2018. Pp. 1208–1215.
 25. Cobet A.E., Wilson G.A. Comparing 50 years of labor productivity in US and foreign manufacturing // Monthly Lab. Rev. 2002. Vol. 125. P. 51.
 26. De Vries G.J. et al. Deconstructing the BRICs: Structural transformation and aggregate productivity growth // Journal of comparative economics. 2012. Vol. 40. No. 2. Pp. 211–227.
 27. Dunford M., Smith A. Catching up or falling behind? Economic performance and regional trajectories in the “New Europe” // Economic Geography. 2000. Vol. 76. No. 2. Pp. 169–195.
 28. Golabchi A., Han S.U., Abourizk S. A simulation and visualization-based framework of labor efficiency and safety analysis for prevention through design and planning // Automation in Construction. 2018. Vol. 96. Pp. 310–323.
 29. Harris R.I.D., Trainor M. Productivity growth in the UK regions, 1968–1991 // Oxford Bulletin of Economics and Statistics. 1997. Vol. 59. №. 4. Pp. 485–509.
 30. Inklaar R., Timmer M.P. GGDC productivity level database: International comparisons of output, inputs and productivity at the industry level. 2008.
 31. Jiang D. et al. Threat or opportunity? Unveiling the impact of population aging on corporate labor investment efficiency // Pacific-Basin Finance Journal. 2024. Vol. 85. Pp. 102–322.
 32. Langemeier M.R. Labor efficiency and productivity benchmarks // Journal of ASFMRA. 2018. Pp. 17–28.
 33. Liu G. et al. Measuring the stock of human capital for comparative analysis. 2011.
 34. Neziraj E. et al. The Impact of Information Systems on Labor Efficiency in SEE Countries // TWIST. 2024. Vol. 19. No. 3. Pp. 27–34.

35. Sapand G.N. et al. Investigating the Affecting Factors of Labor Efficiency Improvement // International Journal of Humanities Education and Social Sciences. 2023. Vol. 2. No. 4.
36. Sharpe A., Harrison P., Arsenault J.F. The relationship between labour productivity and real wage growth in Canada and OECD countries. Ottawa, Ontario: Centre for the study of living standards, 2008.
37. Timmer M.P., Voskoboynikov I.B. Is Mining Fuelling Long-Run Growth in Russia? Industry Productivity Growth Trends Since 1995 // Review of Income and Wealth. 2014. Vol. 60. Pp. S398–S422.
38. Vanchukhina L.I., Leybert T.B., Khalikova E.A. Methodological approaches to evaluation and analysis of labor efficiency in the spheres of fuel and energy complex // Journal of Environmental Management & Tourism. 2016. Vol. 7. No. 4 (16). P. 585. DOI: 10.14505/jemt.v7.4 (16).04.
39. Voskoboynikov I.B. New measures of output, labour and capital in industries of the Russian economy // GGDC Research Memorandum GD-123. 2012.
40. Voskoboynikov I. Sources of productivity growth in Eastern Europe and Russia after transition // IARIW-UNSW Special Conference on Productivity Measurement, Drivers and Trends (Sydney), 2013.
41. Vries G.J., Los B., Castellacci F. Sectoral Productivity Trends: Convergence Islands in Oceans of Divergence // Groningen Growth and Development Centre, University of Groningen, 2010. №. GD–118.

REFERENCES

1. Bashutina I.A. Norms of the number of personnel. How to create an optimal staffing table? // Human potential management. 2014. No. 4. Pp. 266–278. EDN: SYTBFH. (In Russ.)
2. Bizhigitova L.T. Development of labor assessment methods in modern conditions // Statistics, accounting and auditing. 2017. No. 1 (64). Pp. 154–157. EDN: YMFQMV. (In Russ.)
3. Gornostaeva Zh.V., Sverchkova O.F. Management of personnel costs in commercial organizations // Managerial accounting. 2021. No. 7–2. Pp. 497–503. EDN: QRDDQA. (In Russ.)
4. Ginieva S.B., Dolzhenko R.A. Prospects for the use of outsourcing in the activities of industrial enterprises // Economics Profession Business. 2016. No. 4. Pp. 14–26. EDN: YSZJBR. (In Russ.)
5. Dolzhenko R.A., Ilyushnikov K.K. Possibilities of improving the organization of personnel work by optimizing labor processes in the bank // The manager. 2014. No. 1 (47). Pp. 41–45. EDN: RZLUGF. (In Russ.)
6. Dolzhenko R.A., Malyshev D.S. Digitalization of approaches to the organization and rationing of labor at an industrial enterprise // Bulletin of Omsk University. The series “Economics”. 2021. No. 4. Pp. 54–66. EDN: WOJYRX. (In Russ.)
7. Dorozhkina E.E. The effectiveness of outsourcing risk management // Management consulting. 2017. No. 10 (106). Pp. 96–101. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-10-96-101. EDN: ZWOXJL. (In Russ.)
8. Efremov A.A. A model for assessing the economic effect of restructuring an organization with the transfer of part of the functions of a management company // Bulletin of the Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences. 2020. No. 14. Pp. 50–54. EDN: KMOVBA. (In Russ.)

9. Zhulyabin D.Yu., Korkin P.S., Komaristy D.P., Lipinsky A.V. Methods and approaches for optimizing the number of personnel Bulletin of the Voronezh Institute of High Technologies. 2017. No. 4 (23). Pp. 124-127. EDN: YMOTMS. (In Russ.)
10. Kokueva J.M., Yatsenko V.V., Sukhodrovsky A.D. Optimization of the number of personnel in conditions of integration // Bulletin of the Samara State University of Economics. 2010. No. 12 (74). Pp. 25-28. EDN: NDXBHR. (In Russ.)
11. Koptelova V.M. Formation of an audit system for the optimality of the number of personnel // The manager. 2011. No. 3-4 (19-20). Pp. 56-58. EDN: NTQDUX. (In Russ.)
12. Muzychenko V.V. Optimization of the number of personnel as the dominant trend in a crisis // Fotinsky readings. 2015. No. 1(3). Pp. 280-290. EDN: XXZUQH. (In Russ.)
13. Murashkin N.V., Yurochkin A.G. Methods of optimizing the number of personnel in the company // Bulletin of the Voronezh Institute of High Technologies. 2016. No. 3(18). Pp. 105-108. EDN: XHODHP. (In Russ.)
14. Nabokov A.B. Crisis: what to do with business, what to do with personnel? // Financial management. 2015. No. 2. Pp. 32-36. EDN: TQUYCX. (In Russ.)
15. Polovinko V.S. Optimization of the number of personnel based on the principles of outsourcing and goal management // HR specialist. 2011. No. 1. Pp. 108-115. EDN: ROPLPH. (In Russ.)
16. Razumov A.A., Tsygankova I.V. Modern approaches to the use of IT technologies in the development of sound labor standards at trade and service enterprises // Social and labor research. 2021. No. 1 (42). Pp. 45-53. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-42-1-45-53. EDN: OWEABK. (In Russ.)
17. Rozanova E. Reduction of staff (number) of employees: error analysis based on litigation // Labor law. 2012. No. 7. Pp. 7-23. EDN: QCXUTT. (In Russ.)
18. Sidorkina S.V. Benchmarking as one of the methods of optimizing the number of personnel // Personnel development management. 2016. No. 4. Pp. 302-308. EDN: XGOEWF. (In Russ.)
19. Slobodnyak I.A., Antipina P.V. Solving problems to optimize the number of personnel // Economics and management: problems, solutions. 2022. Vol. 1, No. 7 (127). Pp. 25-33. DOI: 10.36871/ek.up.p.r. 2022.07.01.003. EDN: MXWZMV. (In Russ.)
20. Fomina N.N. Optimization of the number of personnel // Automation, communications, informatics. 2014. No. 7. Pp. 32-33. EDN: SGEPOR. (In Russ.)
21. Yazenkov E.I. Application of various methods in determining the optimal number of personnel of an enterprise // Russian entrepreneurship. 2012. No. 17 (115). Pp. 79-84. EDN: PBQROB. (In Russ.)
22. Alam A. Unleashing prosperity: productivity growth in Eastern Europe and the Former Soviet Union. World Bank Publications, 2008.
23. Azhimuratova A., Tulekbayeva A., Sabyrhanov D. et al. Optimization of labour potential as a decisive factor for the strategy of improving productivity // International Journal of Economic Perspectives. 2017. Vol. 1. No. 2. Pp. 91-99. EDN: YBHPDV.
24. Bogoviz A.V., Lobova S.V., Ragulina J.V. Perspectives of growth of labor efficiency in the conditions of the digital economy // International Conference Project «The future of the Global Financial System: Downfall of Harmony». Cham: Springer International Publishing. 2018. Pp. 1208-1215.
25. Cobet A.E., Wilson G.A. Comparing 50 years of labor productivity in US and foreign manufacturing // Monthly Lab. Rev. 2002. Vol. 125. Pp. 51.

26. *De Vries G.J. et al.* Deconstructing the BRICs: Structural transformation and aggregate productivity growth // *Journal of comparative economics*. 2012. Vol. 40. No. 2. Pp. 211–227.
27. *Dunford M., Smith A.* Catching up or falling behind? Economic performance and regional trajectories in the “New Europe” // *Economic Geography*. 2000. Vol. 76. No. 2. Pp. 169–195.
28. *Golabchi A., Han S.U., Abourizk S.* A simulation and visualization-based framework of labor efficiency and safety analysis for prevention through design and planning // *Automation in Construction*. 2018. Vol. 96. Pp. 310–323.
29. *Harris R.I.D., Trainor M.* Productivity growth in the UK regions, 1968–1991 // *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 1997. Vol. 59. No. 4. Pp. 485–509.
30. *Inklaar R., Timmer M.P.* GGDC productivity level database: International comparisons of output, inputs and productivity at the industry level. 2008.
31. *Jiang D. et al.* Threat or opportunity? Unveiling the impact of population aging on corporate labor investment efficiency // *Pacific-Basin Finance Journal*. 2024. Vol. 85. Pp. 102322.
32. *Langemeier M.R.* Labor efficiency and productivity benchmarks // *Journal of ASFMRA*. 2018. Pp. 17–28.
33. *Liu G. et al.* Measuring the stock of human capital for comparative analysis. 2011.
34. *Neziraj E. et al.* The Impact of Information Systems on Labor Efficiency in SEE Countries // *TWIST*. 2024. Vol. 19. No. 3. Pp. 27–34.
35. *Sapand G.N. et al.* Investigating the Affecting Factors of Labor Efficiency Improvement // *International Journal of Humanities Education and Social Sciences*. 2023. Vol. 2. No. 4.
36. *Sharpe A., Harrison P., Arsenault J.F.* The relationship between labour productivity and real wage growth in Canada and OECD countries. Ottawa, Ontario: Centre for the study of living standards, 2008.
37. *Timmer M.P., Voskoboynikov I.B.* Is Mining Fuelling Long-Run Growth in Russia? Industry Productivity Growth Trends Since 1995 // *Review of Income and Wealth*. 2014. Vol. 60. Pp. S398–S422.
38. *Vanchukhina L.I., Leybert T.B., Khalikova E.A.* Methodological approaches to evaluation and analysis of labor efficiency in the spheres of fuel and energy complex // *Journal of Environmental Management & Tourism*. 2016. Vol. 7. No. 4 (16). P. 585. DOI: 10.14505/jemt.v7.4 (16).04.
39. *Voskoboynikov I.B.* New measures of output, labour and capital in industries of the Russian economy // *GGDC Research Memorandum GD-123*. 2012.
40. *Voskoboynikov I.* Sources of productivity growth in Eastern Europe and Russia after transition // *IARIW-UNSW Special Conference on Productivity Measurement, Drivers and Trends (Sydney)*, 2013.
41. *Vries G.J., Los B., Castellacci F.* Sectoral Productivity Trends: Convergence Islands in Oceans of Divergence // *Groningen Growth and Development Centre, University of Groningen*, 2010. GD-118.

Дата поступления рукописи: 28.12.2024 г.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Долженко Руслан Алексеевич – доктор экономических наук, доцент, руководитель Отраслевого центра компетенций в сфере производительности труда ФГАНУ «Социоцентр», Москва, Россия
ORCID: 0000-0003-3524-3005
dolzhenkora@sociocenter.info

Долженко Светлана Борисовна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия
ORCID: 0000-0002-2575-9588
ginsb@usue.ru

ABOUT THE AUTHORS

Ruslan A. Dolzhenko – Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Industry Competence Center in the Sphere of Labor Productivity of the Center for Sociological Research "Sociocenter", Moscow, Russia
ORCID: 0000-0003-3524-3005
dolzhenkora@sociocenter.info

Svetlana B. Dolzhenko – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Labor Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia
ORCID: 0000-0002-2575-9588
ginsb@usue.ru

METHODOLOGICAL APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT IN ORDER TO INCREASE LABOR PRODUCTIVITY AND ORGANIZATIONAL EFFICIENCY²

Business needs to seek and use best practices in the field of improving organizational efficiency, one of which is the headcount management. The purpose of the study is to develop methodological approaches to headcount management that ensure optimal and efficient work of personnel, taking into account the goals and objectives facing the company. The main research method is the analysis and generalization of best practices in the field of personnel management, the study of the experience of successful companies conducting optimization. The analysis showed that the best option for assessing the optimal number of employees, taking into account current market conditions, development strategy and long-term plans, is the use of long-term standards. The proposed methodological approaches can be used to bring the number of personnel to an optimal state, reduce costs, and increase organizational efficiency in any commercial organization on condition that they are adapted to the specific features of the company, industry, and market situation.

Keywords: *headcount, headcount optimization, labor productivity, headcount standards, headcount model.*

JEL: D24, J24.

² The reported study was funded by RSF grant according to the research project No 24-28-20469 and the Government of Sverdlovsk region.