



ВІТОВЕ
методологический
партнёр

От экспертной оценки — к объективному расчёту численности

Драйверная модель административного блока

Конкурс «Лучшие кадровые технологии Северо-Западного федерального округа»

Номинация 7.6 «Лучшая кадровая технология работы с персоналом»

Спикер: Александр Морозков

2026, Санкт-Петербург

Прежняя система управления штатом СПбМСИ перестала быть эффективной в условиях роста нагрузки на административный блок

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

Штат формируется без единой методики нормирования труда

1

НЕПРОЗРАЧНАЯ НАГРУЗКА

Неясно, какой реальный объём работы стоит за численностью каждого подразделения

2

НЕЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ

47 разрывов, 96 проблем и 12 корневых причин ограничивают производительность административного блока

3

Санкт-Петербургский медико-социальный институт поставил цель считать потребность в персонале на основе данных, а не экспертных оценок

1

объективировать
численность

2

связать нагрузку
с трудоёмкостью

3

учитывать специфику
процессов

4

создать
воспроизводимую
методику

5

обеспечить инструмент
для планирования
штатного расписания
и ФОТ

Новая модель стала инструментом для тех, кто принимает решения о численности и управляет нагрузкой



Ректорат и кадровая служба
планирование штатного
расписания и ФОТ



Руководители 22 подразделений
объективная оценка нагрузки
и потребности в людях

Драйверная модель численности как система прогнозирования дефицита персонала

Альтернативные методологии расчета численности персонала

1 Метод бенчмаркинга и рыночных коэффициентов (Top-Down)

Суть

Численность административного персонала рассчитывается через макро-пропорции. Например, соотношение «Количество студентов : Количество администраторов» (например, 15:1 в ЕС или 22:1 в РФ) или доля затрат на АУП в общем бюджете вуза.

Ограничения

Не учитывает внутреннюю специфику. Медицинский вуз с собственным Клиническим центром (Медцентром) и жесткими лицензионными требованиями Минздрава и Росздравнадзора всегда будет требовать больше бэк-офиса (юристов, бухгалтеров, СБ), чем стандартный гуманитарный колледж.

2 Экспертно-аналитический метод (Штатное расписание «по заявкам»)

Суть

Руководители подразделений (Бухгалтерии, ОК, СБ) на основе своего опыта и субъективного ощущения перегрузки сотрудников формируют заявки на расширение штата.

Ограничения

Субъективность и неизбежное «раздувание» штата. Руководитель подсознательно стремится создать кадровый резерв. Ректор при такой модели вынужден согласовывать ставки вслепую, не имея математических аргументов для отказа.

3 Классический микроэлементный хронометраж (Метод Минтруда РФ)

Суть

Оценка времени каждой микро-операции (вплоть до «открыть шкаф», «вложить лист в конверт») на основе типовых норм времени, утвержденных постановлениями Минтруда (например, для КДП или архивного дела).

Ограничения

Чрезвычайная сложность и быстрая потеря актуальности. Одно изменение в ИТ-системе (например, переход с ручного разнесения оплат на автоматический Директ-Банк) мгновенно рушит всю карту микро-хронометража, требуя месяцев на перерасчет.

Почему драйверная модель лучше?

Драйверная модель — это эволюционный компромисс, сочетающий математическую точность хронометража с гибкостью бизнес-показателей.

Главное преимущество драйверной модели — возможность прогнозирования.

Изменив в калькуляторе всего одну ячейку — общий контингент студентов — Ректор Института мгновенно видит:

1. Точную дату, когда Канцелярия перестанет справляться с потоком приказов (точка насыщения FTE).
2. Необходимый бюджет на ФОТ обеспечивающих служб при открытии новых медицинских направлений.
3. Объективный лимит производительности текущего состава без найма новых людей за счет оптимизации нормативов времени.

Вместо одной экспертной оценки СПбМСИ создал систему из измеримых драйверов нагрузки

При методологической поддержке ВІТОВЕ

Декомпозировано
167 процессов
около 850 операций

Подобрано
4 типа драйверов
(система состоит из драйверов из 65 показателей)

Принято
6 поправочных коэффициентов

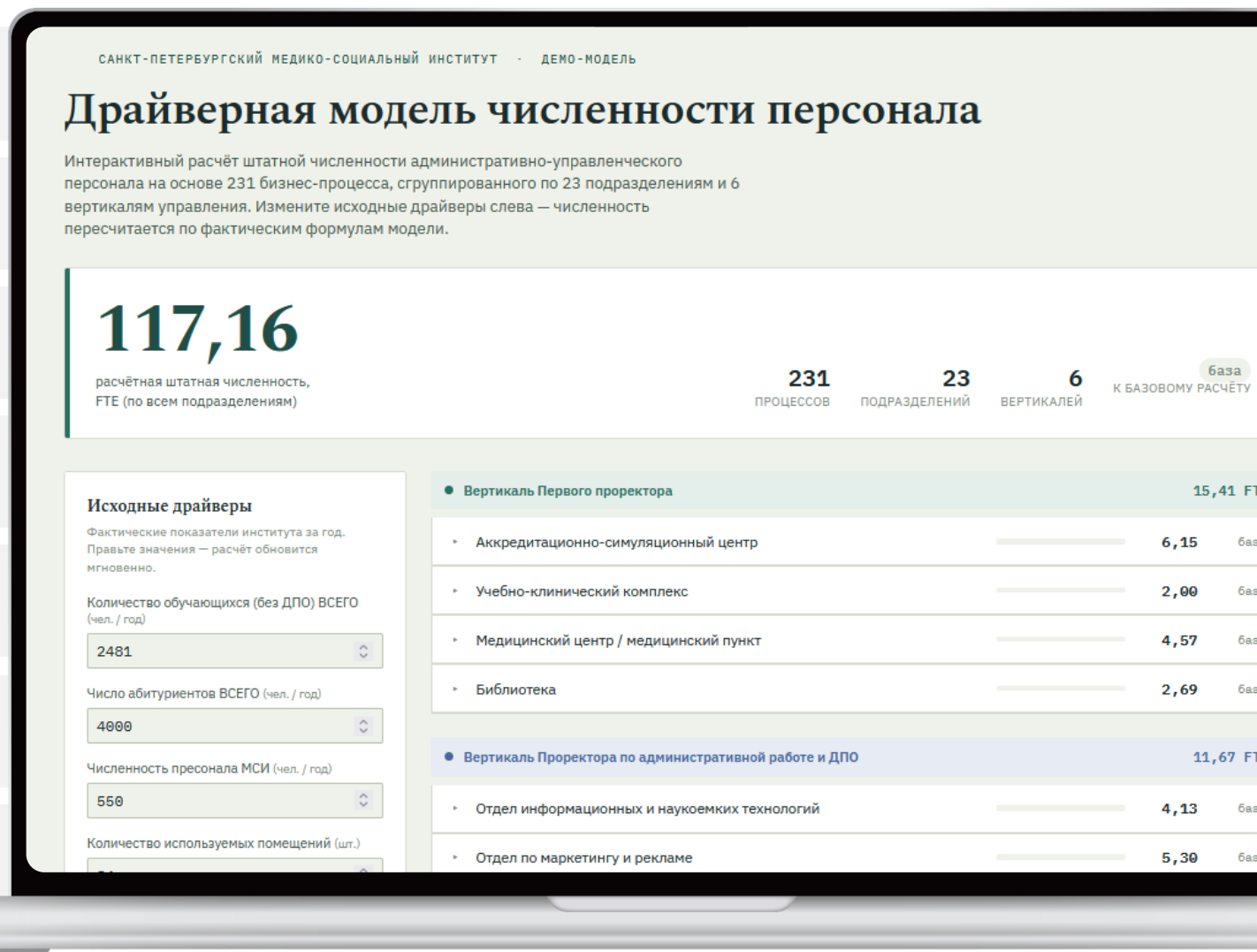
Установлены
нормативы времени

Рассчитана
трудоемкость и численность

- Ежегодный оплачиваемый отпуск
- Плановые невыходы сотрудника (больничные, учебные отпуска, дни за свой счет)
- Сезонная неравномерность процессов
- Слабая формализация и стандартизация процессов
- Фрагментарная частичная автоматизация рутинных операций
- Зависимость результата и затрат времени от внешних участников (студентов, преподавателей, клинических баз и др.)

Семь шагов превращают объём работы в обоснованную численность

- 1 Декомпозиция процессов
- 2 Определение драйверов
- 3 Нормирование времени
- 4 Расчёт трудоёмкости
- 5 Полезный фонд рабочего времени
- 6 Требуемая численность
- 7 Агрегация по должностям и подразделениям



Модель показала, где персонал действительно нужен и где выше потенциал роста эффективности

**Потребность в увеличении персонала
в 2026/2027 учебному году**

Без автоматизации

выросла бы почти на 20%

при удвоении контингента —
более чем вдвое.

С автоматизацией

на 20% ниже

сегодняшней численности

**Модель используется как основа
для организационного развития
и повышения операционной эффективности**

**Общий годовой
экономический
эффект**

около 13 млн ₽

6,2 млн ₽ | блок орг. развития
за счет экономии 10 штатных единиц

1,7 млн ₽ | блок усиления РК-бренда
оптимизация окладов и снижение
издержек на адаптацию

3,3 млн ₽ | блок управления компетенциями
из-за снижения стоимости найма
и сокращения текучести

1,9 млн ₽ | блок опер. эффективности
из-за реинжиниринга процессов

Использование

Разработана
инструкция
по использованию,
проведено обучение
пользователей

Окупаемость

**менее
полугода**

**Документирование
методологии**

Регламент

актуализация 1 раз в год

Чтобы сделать расчёт объективным, в модели учтена специфика каждого процесса

1

РАЗНОРОДНЫЕ ПРОЦЕССЫ

Как применить единую методику к 22 подразделениям с разной спецификой?

2

ОБЪЕКТИВНОСТЬ РАСЧЁТА

Как заменить экспертную оценку измеримыми драйверами нагрузки?

3

ТОЧНОСТЬ МОДЕЛИ

Как учесть сезонность, невыходы, зрелость процессов и автоматизацию?

4

ВНЕДРЕНИЕ

Как согласовать модель с руководителями и превратить методику в инструмент ежедневного использования?

РИСКИ

Искажение исходных данных

«Итальянская забастовка» на этапе сбора и актуализации данных

Саботаж нормативов со стороны руководителей

Рыночные бенчмарки и нормативы времени «неприменимы к специфике нашего уникального Института»

Искусственное замедление работы

Демонстративная перегрузка – затягивание времени при выполнении работы

Раздувание условно-постоянных задач

Руководители пытаются перенести максимум трудоемкости работ в блок операций, не зависящих от изменяемых драйверов

Драйверная модель создаёт основу для перехода СПбМСИ к управлению численностью и затратами на основе данных

Управление ресурсами на основе данных

Драйверная модель переводит решения о численности из экспертной плоскости в расчётную: при изменении нагрузки можно заранее определить потребность в персонале и оценить последствия для штатного расписания и ФОТ.

1

Основа для организационного развития

Расчёты позволяют увидеть, где потребность в сотрудниках обусловлена реальной нагрузкой, а где резерв эффективности связан с изменением процессов, распределением полномочий или автоматизацией. Это поддерживает переход от точечного управления к системной организационной модели.

2

Управление ростом без пропорционального увеличения штата

Модель позволяет заранее просчитывать разные сценарии развития. Например, при удвоении числа обучающихся потребность в персонале может быть рассчитана без изменения самой методологии. Это позволяет планировать рост института одновременно с развитием процессов и ИТ.

3

Инструмент для дальнейшей автоматизации и повышения эффективности

Драйверы численности становятся основой для поиска процессов, которые можно автоматизировать, перевести на сервисную модель или перестроить. В перспективе это связывает управление численностью с оптимизацией себестоимости и операционной эффективности.

4

Модель масштабируется вместе с изменением структуры, нагрузки и бизнеса

Единая методология



Адаптация драйверов и нормативов



Расчёт потребности в персонале

Внутри СПБМСИ

Модель уже рассчитана на 22 разнородных подразделения, поэтому её ценность в том, что методология не привязана к одному типу функции.

По типу задачи

модель позволяет использовать её для разных управленческих решений: планирование штата, изменение оргструктуры, автоматизация, рост организации

В других отраслях

под новую организацию меняются драйверы и параметры расчёта, сохраняя единую логику модели

Критерии применимости

- 1 Маркеры зрелости данных**
 - Наличие единого сквозного идентификатора масштаба бизнеса
 - Уровень цифрового следа > 90%
 - Стабильность историчность данных (12-24 мес.)
- 2 Маркеры стандартизации процессов**
 - Коэффициент вариативности норматива по сотрудникам < 20%
 - Доля регламентированных процессов > 80%
 - Локализация форс-мажоров < 30%
- 3 Организационные маркеры**
 - Выраженный сервисный характер процессов подразделений
 - Эффект масштаба (численность функции > 5-7 FTE)