

КАДРОВАЯ ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИЙ: изучаем особенности и порядок проведения процедуры

Лилия Феликсовна АЛЕКСЕЕНКО,
ученый секретарь Научно-исследовательского института труда
Министерства труда и социальной защиты
Республики Беларусь,
кандидат экономических наук

Кадровая диагностика – это анализ эффективности использования трудового потенциала работников для достижения установленных заданий по производству продукции, выполнению работ, оказанию услуг. Процедура кадровой диагностики в Республике Беларусь проводится с 2011 г. Главной целью такой диагностики является оценка соответствия имеющейся численности работников экономическим целям, стоящим перед организациями, и перспективам инновационного развития с помощью инструментов, основанных на нормировании труда.

Изначально кадровая диагностика проводилась только коммерческими организациями в соответствии с *Методическими рекомендациями по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала*. Данные рекомендации были утверждены постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 29 декабря 2010 г. № 181 (далее – *постановление № 181*). Однако позже, постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 15 декабря 2016 г. № 72 (далее – *постановление № 72*), была утверждена новая редакция этого документа, который практически полностью сохранил название (*Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций в целях выявления потенциально избыточной численности работников, далее – Методические рекомендации*), однако расширил сферу своего применения и обрел универсальность – для использования в организациях различных видов экономической деятельности.

Справка.

Стоит обратить внимание на тот факт, что, если пунктом 2 постановления № 181 применять утвержденные методические рекомендации при проведении кадровой диагностики рекомендуется руководителям и специалистам коммерческих организаций, то соответствующая норма постановления № 72 уже ориентирует на применение *Методических рекомендаций при определении потенциально избыточной (недостаточной) численности работников руководителей и спе-*

циалистов организаций независимо от формы собственности и видов экономической деятельности.

Следует отметить, что Методические рекомендации не предназначены для организаций, численность работников которых устанавливается в соответствии с нормативными правовыми актами вышестоящих органов государственного управления, являющимися обязательными для применения. Речь идет о бюджетных и иных организациях, получающих субсидии, работники которых приравнены по оплате труда с работниками бюджетных организаций (далее – *бюджетные организации*), численность которых устанавливается на основе типовых (примерных) штатов и нормативов численности работников. Вместе с тем, это не означает, что такие организации не должны анализировать эффективность использования труда своих работников, их трудового потенциала. Изменение организационно-технических условий выполнения работ (применение информационных и автоматизированных систем, изменение процессов сбора и передачи информации, появление новых технологий оказания услуг, расширение их ассортимента и т.д.) по сравнению с теми, для которых были установлены нормы и нормативы численности работников, обуславливает для нанимателей необходимость изучать затраты рабочего времени как по категориям работников, профессионально-квалификационным группам, так и по структурным подразделениям своих организаций. Результаты таких исследований станут обоснованием для дальнейшего увеличения или сокращения численности

работников и корректировки установленных норм и нормативов.

Приступая к анализу Методических рекомендаций и порядка проведения процедуры кадровой диагностики, выясним, почему в документе используется понятие **«потенциально избыточная численность работников»**, а также ответим на вопросы, касающиеся выбора методов кадровой диагностики и условий применения того или иного ее метода, особенностей проведения кадровой диагностики в коммерческих и бюджетных организациях, а также подведения результатов проведения такой процедуры и принятия решений по оптимизации численности работников.

Понятие **потенциально избыточная численность работников** означает **возможное** наличие их избыточной численности при определенных условиях.

Потенциально избыточная численность работников, выявленная в определенном периоде (на определенную дату) не может являться избыточной в тех случаях, если в перспективных планах организации предусматривается увеличение объемов производимой продукции, расширение производства, развитие новых видов деятельности, создание новых структурных подразделений в результате модернизации и реструктуризации организации, требующих привлечения дополнительной численности работников, т.е. выявленная избыточная численность работников может быть перераспределена между структурными подразделениями и востребована в рамках дальнейшего развития организации. В том случае, если таких мероприятий организация не предусматривает в ближайшей перспективе и, более того, наблюдается снижение результатов ее деятельности, в дальнейшем возникнет вопрос о возможном сокращении численности работников в соответствии с законодательством.

И наоборот, в случае если выявляется потенциально недостаточная численность работников, решается вопрос, каким образом и за счет каких источников она должна быть восполнена.

Вместе с тем, может возникнуть ситуация, когда по одним профессиям рабочих, должностям служащих выявлена потенциально избыточная численность, а по другим – недостаточная численность. В таком случае следует решать вопрос о возможном использовании избыточной численности для выполнения работ по тем профессиям рабочих, должностям служащих, по которым вы-

явлен недостаток (например, путем переобучения работников, выявленных в качестве избыточных).

Необходимость, сроки, периодичность проведения кадровой диагностики определяет наниматель, а также республиканский орган государственного управления, в подчинении которого находятся организации.

Следует отметить, что методы проведения кадровой диагностики для коммерческих и бюджетных организаций, одновременно схожие и... несхожие. **Причиной их схожести** является то, что основываются они на процедурах нормирования труда, а также используют единый подход: для выявления потенциально избыточной (недостаточной) численности работников сравнивается нормативная численность работников, рассчитанная на основе нормативных материалов для нормирования труда, со штатной и/или фактической численностью работников. Одновременно они и разные, если учитывать, что для кадровой диагностики в таких случаях могут применяться различные инструменты, учитывающие количественные показатели деятельности организаций.

Рассмотрим поочередно алгоритм и особенности проведения кадровой диагностики коммерческих и бюджетных организаций.

Кадровая диагностика коммерческих организаций

Основная цель кадровой диагностики коммерческих организаций – совершенствование организационной структуры и повышение эффективности использования труда работников, оптимизация затрат нанимателя на рабочую силу, и, как следствие, повышение конкурентоспособности организации на внутренних и внешних рынках.

Справка.

В соответствии со статьей 46 Гражданского кодекса Республики Беларусь, юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и (или) распределяющие полученную прибыль между участниками, являются коммерческими организациями.

Коммерческим организациям проводить кадровую диагностику рекомендуется при:

- выявлении устойчивой негативной динамики основных экономических показателей деятельности и наличии существенных отклонений их факти-

ческих значений от плановых (к таким показателям относятся: диспропорции между значениями показателей объема производства и реализации продукции, товаров (работ, услуг); рост запасов готовой продукции и уровня дебиторской задолженности; увеличение затрат на производство продукции, в т.ч. затрат труда; снижение производительности труда, ухудшение соотношения между темпами роста производительности труда и зарплат; рост потерь рабочего времени; наличие отпусков по инициативе нанимателя; наличие задолженности по заработной плате; снижение основных финансовых показателей и др.);

- проведении реструктуризации и модернизации организации (до их проведения и после);
- в иных случаях, определяемых нанимателем (изменение организационной структуры, изменение технологического процесса, необходимость уточнения численности работников по отдельным структурным подразделениям или профессионально-квалификационным группам, перевод работников на новые условия оплаты труда и т.д.).

В отдельных случаях сроки и необходимость проведения кадровой диагностики организаций, в том числе бюджетных, могут быть определены вышестоящим республиканским органом государственного управления.

В целях обеспечения эффективной работы коммерческих организаций целесообразно

на постоянной основе проводить изучение эффективности использования трудового потенциала работников, выявлять и сокращать непроизводительные потери рабочего времени, контролировать соблюдение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы, использовать научно-обоснованные нормы труда и обеспечивать положительную динамику основных экономических показателей деятельности.

Учитывая, что процедура проведения кадровой диагностики является достаточно трудоемкой (особенно при отсутствии нормирования труда работников, подлежащих кадровой диагностике, и их многочисленности), то в соответствии с Методическими рекомендациями коммерческим организациям рекомендуется проводить ее не реже чем один раз в два года.

Алгоритм проведения кадровой диагностики

Всю процедуру проведения кадровой диагностики можно разделить на следующие этапы. Стоит отметить, что эти этапы применимы, в основном, для проведения кадровой диагностики как коммерческих, так и бюджетных организаций.

Отразим схематично этапы проведения кадровой диагностики коммерческих организаций, последовательность их выполнения:

Этапы:

1	Анализ показателей деятельности организации для определения необходимости проведения кадровой диагностики
2	Организационная работа по проведению кадровой диагностики
3	Выбор метода расчета потенциально избыточной численности работников
4	Расчет потенциально избыточной (недостаточной) численности по категориям работников, структурным подразделениям, организации
5	Принятие управленческих решений по результатам кадровой диагностики
6	Оформление кадровой диагностики в соответствии с законодательством

А теперь охарактеризуем содержание работы на каждом этапе.

ЭТАП 1. Анализ показателей деятельности организации для определения необходимости проведения кадровой диагностики. Анализ основных производственно-финансовых показателей работы организации производится на основании данных статистической отчетности

и данных оперативного и бухгалтерского учета результатов ее деятельности. Как правило, анализ показателей осуществляется за ряд предшествующих плановому периоду лет (не менее 3 лет), чтобы выявить тенденции в динамике показателей деятельности организации. Во вновь созданных организациях анализ результатов работы производится за период их фактической работы.

ЭТАП 2. Организационная работа по проведению кадровой диагностики. На этом этапе издается приказ по организации о проведении кадровой диагностики, в котором указываются:

- сроки проведения кадровой диагностики;
- объекты, подлежащие кадровой диагностике (организация в целом, включая структурные подразделения основного и вспомогательного производства; отдельные категории работников или профессионально-квалификационные группы работников и т.д.). Кадровая диагностика, как правило, проводится сквозная (по всем структурным подразделениям и категориям работников);

- структурные подразделения, обеспечивающие методическое обеспечение процедуры кадровой диагностики. Обычно это службы по организации, нормированию и оплате труда, а также кадровые службы. При их отсутствии в организационной структуре организации ответственными назначаются структурные подразделения, в компетенции которых находятся вопросы планирования объемов работ и необходимой численности работников, анализа эффективности использования трудового потенциала работников, учета движения кадров. Кроме того, возможно создание специальной рабочей группы: в нее помимо руководителей и специалистов указанных служб, включаются руководители и специалисты структурных подразделений, в которых будет проводиться кадровая диагностика. При необходимости (особенно при использовании второго метода кадровой диагностики, когда изучение затрат рабочего времени производится непосредственно на рабочем месте), о проведении кадровой диагностики оповещаются работники организации;

- работники, ответственные за организацию и проведение кадровой диагностики, координацию деятельности служб по организации и нормированию труда, кадровой службы и других структурных подразделений в процессе проведения кадровой диагностики, обобщение результатов кадровой диагностики и принятие управленческих решений по оптимизации численности персонала. Как правило, ответственным за проведение кадровой диагностики назначается заместитель руководителя, в компетенцию которого входят кадровые вопросы.

ЭТАП 3. Выбор метода расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности

работников. Данный этап с учетом состояния нормирования труда в организации предполагает принятие решения о том, какими методами будет проводиться кадровая диагностика. Возможны варианты, когда в одной организации могут использоваться одновременно разные методы проведения кадровой диагностики. Это касается, как коммерческих, так и бюджетных организаций. На данном этапе готовятся правовые акты и нормативные материалы для нормирования труда работников, в соответствии с которыми устанавливалась их нормативная численность. В том случае, если труд работников не нормируется, определяются мероприятия по проведению фотохронометражных наблюдений с целью изучения использования рабочего времени, выявления потерь рабочего времени.

ЭТАП 4. Расчет потенциально избыточной (недостаточной) численности по категориям работников, структурным подразделениям и в целом по организации. В зависимости от выбранных методов проведения кадровой диагностики с целью определения потенциально избыточной (недостаточной) численности работников формируется порядок проведения работ по структурным подразделениям и организации в целом, создается статистическая база данных для анализа результатов деятельности организации, а также проводится изучение затрат рабочего времени на рабочих местах, результаты которых необходимы для дальнейших расчетов. Результаты кадровой диагностики обобщаются и, при необходимости, уточняются.

ЭТАП 5. Принятие управленческих решений по результатам кадровой диагностики. По результатам кадровой диагностики созданная комиссия подводит итоги по структурным подразделениям и организации в целом.

При определении потенциально избыточной численности работников принимается решение о мерах по ее использованию в рамках организации путем перераспределения между структурными подразделениями (за счет создания новых рабочих мест и других мер), у которых выявлена потребность в дополнительной численности. В условиях невозможности перераспределения численности в рамках организации принимаются иные решения в соответствии с законодательством.

По результатам кадровой диагностики, в том случае, если производится перераспределение избыточной численности работников по другим структурным подразделениям (рабочим местам) внутри организации, где выявлена недостаточная численность работников, определяется необходимость повышения квалификации работников, их подготовки и переподготовки.

ЭТАП 6. Оформление результатов кадровой диагностики в соответствии с законодательством. Принятые меры по оптимизации численности работников организации оформляются документально. Разрабатывается план мероприятий по оптимизации численности работников, включающий: наименование мероприятия, сроки его выполнения, ответственных за его выполнение. При необходимости определяются финансовые расходы и источники их финансирования. Указанный план разрабатывается на срок (период), устанавливаемый нанимателем с учетом показателей прогнозного развития организации. План мероприятий по оптимизации численности работников утверждается приказом нанимателя с указанием ответственных за его реализацию.

Методы кадровой диагностики (определения потенциально избыточной или недостаточной численности работников)

С учетом состояния нормирования труда в организации, имеющейся статистической отчетности и данных оперативного учета, наниматель принимает решение о методе расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников. В Методических рекомендациях представлены алгоритмы расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности в условиях нормирования труда работников и в условиях его отсутствия. В связи с этим использованы следующие методы расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников:

- метод, основанный на данных о трудоемкости выполняемых работ в условиях нормирования труда работников (*первый метод*);
- метод, основанный на данных об использовании рабочего времени в условиях отсутствия нормирования труда работников (*второй метод*).

Следует обратить внимание, что в соответствии с пунктом 5 Методических рекомендаций,

наниматель может применять иные подходы (методы) анализа эффективности использования трудового потенциала организации, планирования необходимой численности работников, а также расчета потенциально избыточной (недостаточной) их численности, установленные законодательными и локальными правовыми актами.

В организациях могут применяться одновременно указанные методы проведения кадровой диагностики для различных структурных подразделений или категорий работников, т.е. в конкретной организации возможно комбинированное применение различных методов расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности ее работников.

Учитывая, что кадровая диагностика должна проводиться на регулярной основе, с периодичностью, устанавливаемой нанимателем, организациям целесообразно отразить в локальных правовых актах конкретный порядок ее проведения с указанием используемых методов, а также – с учетом состояния нормирования труда в структурных подразделениях – указать другие особенности (при их наличии) планирования необходимой численности работников.

Первый метод применяется в случае, когда труд работников нормируется, т.е. нормы труда работникам устанавливаются по межотраслевым, отраслевым и местным (разработанным в организации с учетом конкретных организационно-технических условий выполнения работ) нормам.

Такой метод основывается на расчете численности работников по трудоемкости выполнения работ, которая выражается в затратах времени на выполнение работ, производство продукции и определяется в человеко-часах.

В зависимости от характера и назначения трудовых затрат выделяют нормативную, плановую и фактическую трудоемкость.

Справка.

Нормативная трудоемкость – это затраты труда, рассчитанные на основе применения межотраслевых, отраслевых и местных норм и нормативов по труду.

Плановая трудоемкость меньше нормативной на величину затрат труда, которую предусмотрено снизить в плановом периоде в результате внедрения комплекса организационно-технических мер.

Фактическая трудоемкость – это фактически сложившиеся затраты труда на производство продукции, выполнение работ.

В качестве исходных данных для расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников по первому методу, т.е. в ус-

ловиях нормирования их труда, **используются показатели, представленные в таблице 1.**

Период для расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности определяется нанимателем, при этом обеспечивается сопоставимость показателей, используемых при расчете.

Таблица 1

Исходные показатели для расчета избыточной (недостаточной) численности работников на основе трудоемкости выполняемых работ

Наименование показателя	Условное обозначение
Среднесписочная численность работников i-го структурного подразделения (категории работников, профессионально-квалификационной группы), чел.	$Ч_{сп.i}$
Фактический уровень выполнения норм труда (нормированных заданий), %	$УВН_{ф.}$
Плановый уровень выполнения норм труда (нормированных заданий), %	$УВН_{пл.}$
Нормативная трудоемкость работ, выполняемых работниками, чел.-ч	$НТ_{пл.}$
Расчетная норма рабочего времени одного работника, ч	$РН_{пл.}$
Процент плановых целодневных потерь рабочего времени работников (трудовые и социальные отпуска, невыходы на работу по болезни и родам, учебные отпуска, отпуска по семейно-бытовым и другим уважительным причинам, выполнение государственных и общественных обязанностей, другие неявки, разрешенные законодательством), %	$ПП_{пл.}$

Следует отметить, что указанные в таблице 1 показатели используются для проведения кадровой диагностики как по структурному подразделению или профессионально-квалификационной группе, так и для отдельной категории работников.

Важно знать, что **применение первого метода выявления потенциально избыточной (недостаточной) численности работников ограничивается соблюдением следующих условий:**

- оценке подлежат только те работники, труд которых нормируется (по нормам времени, нормам выработки), т.е. нормируются все работы, выполняемые работниками в течение рабочей смены;
- применяемые нормы труда являются технически обоснованными для имеющихся организационно-технических условий выполнения работ;
- действующие нормы труда являются напряженными и технически обоснованными (средний уровень выполнения норм не выше 130 % и не ниже 100 %);
- обеспечен учет фактической и планирование нормативной трудоемкости по подразделениям

организации, категориям работников и профессионально-квалификационным группам, которые подлежат оценке;

- обеспечено планирование уровня выполнения норм труда на основе показателей плановых объемов работ и численности работников.

Внимание!

При невозможности соблюдения данных условий рекомендуется применять метод расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников, основанный на данных об использовании рабочего времени.

Расчет потенциально избыточной (недостаточной) численности работников по профессионально-квалификационным группам, категориям работников и структурным подразделениям ($Ч_{изб.i}$) по первому методу осуществляется в соответствии с формулой:

$$Ч_{изб.i} = Ч_{сп.i} - \frac{НТ_{пл.}}{РН_{пл.скор.} \times K_{пл.}}, \quad (1)$$

где $K_{пл.}$ – планируемый коэффициент выполнения норм труда, который рассчитывается по формуле:

$$K_{пл.} = \frac{УВН_{пл.}}{100}; \quad (2)$$

$RH_{пл.скор.}$ – расчетная норма рабочего времени одного работника, скорректированная на процент плановых потерь рабочего времени, которая определяется по формуле:

$$RH_{пл.скор.} = RH_{пл.} \times \frac{100 - ПП_{пл.}}{100}; \quad (3)$$

где i – порядковый номер подразделения, профессионально-квалификационной группы или категории работников, для которых рассчитывается избыточная (недостаточная) численность.

При расчете указанных в формуле показателей важно знать, что плановый уровень выполнения норм труда рассчитывается на основе фактического уровня выполнения норм труда за прошлый год, скорректированного на ожидаемое снижение трудоемкости выполняемых работ в плановом периоде в результате проведения комплекса организационно-технических мероприятий.

Расчетная норма рабочего времени одного работника на предстоящий плановый год устанавливается Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь.

Потери рабочего времени, предусмотренные законодательством, в конкретной организации определяются за ряд предшествующих плановому периоду лет (не менее 3 лет) и, как правило, составляют 8–12 % от годового фонда рабочего времени.

В случае, когда по результатам кадровой диагностики может получиться отрицательное значение показателя $Ч_{изб.и}$, численность признается потенциально недостаточной.

Общая потенциально избыточная численность работников определяется как сумма избыточной (недостаточной) численности по всем структурным подразделениям (профессионально-квалификационным группам, категориям работников):

$$Ч_{изб.общ.} = \sum_{i=1}^n Ч_{изб.и} \quad (4)$$

где n – общее количество подразделений (профессионально-квалификационных групп, категорий работников) в организации.

Формула 4 может применяться для всех методов расчета потенциально избыточной (недоста-

точной) численности работников при проведении расчета по отдельным подразделениям (профессионально-квалификационным группам и категориям работников).

Второй метод определения потенциально избыточной численности работников применяется при отсутствии в организации нормирования труда, который основан на данных о фактической структуре затрат рабочего времени. Данный метод позволяет рассчитать потенциально избыточную численность на основании выявленных потерь рабочего времени. Выявление переработки рабочего времени (т.е. превышения установленной продолжительности рабочего времени) в результате изучения структуры затрат рабочего времени свидетельствует о недостаточной численности работников.

Для этих целей изучения структуры затрат рабочего времени могут использоваться такие методы, как:

- фотография рабочего времени с использованием метода моментных наблюдений;
- групповая фотография рабочего времени;
- индивидуальная фотография рабочего времени.

Справка.

Подробное описание методов проведения фотографий рабочего времени представлено в Методических рекомендациях по установлению норм и нормативов для нормирования труда рабочих, утвержденных постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 26 ноября 2004 г. № 134.

Потери рабочего времени – это перерывы в работе, связанные с ненадлежащей организацией труда, нарушениями производственного и трудового процесса, трудовой дисциплины. К потерям рабочего времени относят: неявки с разрешения администрации, прогулы, целодневные простои (по вине нанимателя и работника), внутрисменные простои (опоздания на работу, преждевременный уход с работы с разрешения администрации, простои из-за нарушения трудовой дисциплины).

При проведении анализа структуры затрат рабочего времени определяется удельный вес каждой категории затрат рабочего времени (подготовительно-заключительное время, оперативное время, время на обслуживание рабочего места, время на отдых и личные надобности, потери ра-

бочего времени) в общей продолжительности рабочего времени.

После определения удельного веса потерь рабочего времени ($Y_{\text{прв.}}$) потенциально избыточная численность работников ($Ч_{\text{изб.и}}$) рассчитывается по формуле:

$$Ч_{\text{изб.и}} = Ч_{\text{пл.и}} \times \frac{Y_{\text{прв.}}}{100}, \quad (5)$$

где $Ч_{\text{сп.и}}$ – среднесписочная численность работников исследуемого подразделения (категории работников, профессионально-квалификационной группы).

Второй метод кадровой диагностики является наиболее трудоемким (особенно для организаций с большой численностью работников, труд которых не нормируется) и требует от специалистов специальных знаний по применению методов изучения затрат рабочего времени.

Рекомендации в отношении кадровой диагностики служащих

Практика показывает, что чаще организации сталкиваются с проблемами при кадровой диагностике служащих, поскольку их труд в организации, в основном, не нормируется. При этом, можно порекомендовать следующее.

Во-первых, кадровую диагностику служащих можно проводить с использованием второго метода, т.е. в условиях отсутствия нормирования труда. Для этого проводится изучение затрат рабочего времени по результатам фотографии рабочего времени или фотографии рабочего времени с использованием метода моментных наблюдений (при соблюдении отмеченных выше условий). По результатам изучения затрат рабочего времени определяются потери рабочего времени структурного подразделения или группы работников. После определения потерь рабочего времени, определяется избыточная численность служащих. Если по результатам изучения затрат рабочего времени установлена переработка регламентированного рабочего времени, то в данном случае речь идет о недостаточной численности служащих структурного подразделения или отдельной группы работников.

Во-вторых, по тем категориям (профессиональным группам: экономисты, юристы, бухгалтера, специалисты по охране труда и т.д.) служащих,

по которым имеются межотраслевые нормы труда, необходимая их численность устанавливается в соответствии с указанными нормами и сравнивается с численностью работников определенной категории и профессионально-квалификационной группы.

Рекомендации в отношении кадровой диагностики работников аппарата управления

При проведении кадровой диагностики работников аппарата управления коммерческих организаций основной задачей является определение тех работников, которые относятся к аппарату управления. Для этих целей следует использовать **Методику отнесения работников коммерческих организаций к аппарату управления** (см. приложение к письму Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 1 июня 2006 г. № 03-03-10/731; далее – Методика). Методика разработана Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь с участием Министерства экономики и Министерства финансов Республики Беларусь.

В соответствии с Методикой не учитываются в численности работников аппарата управления коммерческих организаций следующие должности:

- другие служащие, которые имеют код категории – 3 в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Занятость»;
- врачи всех наименований и категорий;
- преподаватели всех наименований и категорий;
- методисты всех наименований и категорий;
- мастера всех наименований;
- руководители и специалисты структурных производственных подразделений (производство, цех, участок и др.);
- руководители и специалисты, осуществляющие:
 - конструкторские, проектные, научно-исследовательские, технологические, архитектурно-проектные, планировочные, пусконаладочные и монтажные, геодезические и маркшейдерские работы;
 - разработку проектов программного обеспечения, алгоритмов и программ для средств вычислительной техники;
 - техническое обслуживание, ремонт, эксплуа-

тацию приборов, машин, оборудования и средств вычислительной техники;

– патентно-лицензионную, изобретательскую и рационализаторскую работу;

- руководители медицинских подразделений;
- руководители и специалисты производственных лабораторий;

- руководители и специалисты подразделений охраны;

- руководители структурных подразделений, которые одновременно выполняют функции работников по соответствующему виду деятельности (заведующие магазинами, в функции которых входит выполнение обязанностей продавца; заведующие парикмахерскими, в функции которых входит выполнение обязанностей парикмахера; заведующие складами, в функции которых входит выполнение обязанностей кладовщика и др.).

Конкретный перечень должностей служащих, относящихся к аппарату управления коммерческих организаций, с учетом Методики устанавливается органом, уполномоченным управлять имуществом или осуществлять владельческий надзор, – в зависимости от специфики отрасли, вида деятельности, организационной структуры управления и других факторов.

Далее, используя *Рекомендации по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников аппарата управления коммерческих организаций государственной формы собственности и организаций с долей собственности государства в их уставных фондах более 50 процентов*, утвержденные постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 9 марта 2004 г. № 25, можно укрупненно рассчитать необходимую численность работников аппарата управления.

В соответствии с названным документом рекомендуется устанавливать численность аппарата управления в размерах, не превышающих 15 % от общей среднесписочной численности работников организации. Этим же документом рекомендовано республиканским органам государственного управления разработать примерные структуры и штатные нормативы численности работников аппарата управления коммерческих организаций государственной формы собственности и организаций с долей собственности государства в их уставных фондах более 50 процентов. В связи с этим указанный общий норматив

соотношения численности работников аппарата управления со среднесписочной численностью работников организации (15 %) был дифференцирован в зависимости от отраслевой специфики (осуществляемого вида экономической деятельности).

Справка.

Примерная структура аппарата управления – это установленная схема взаимодействия и координации между подразделениями и работниками организации, состоящая из уровней управления, функциональных структурных подразделений и (или) отдельных должностей руководителей, специалистов, других служащих с указанием их численности и подчиненности.

Корректировка потенциально избыточной численности на коэффициент реализации произведенной продукции

При наличии проблем с реализацией продукции (для сферы производства), сверхнормативных запасов готовой продукции по решению нанимателя может осуществляться корректировка потенциально избыточной численности на коэффициент реализации произведенной продукции ($K_{\text{рпп}}$ – отношение стоимости реализованной продукции к объему ее производства в стоимостном выражении). При этом обеспечивается сопоставимость периодов производства и реализации продукции.

В данном случае общая потенциально избыточная численность работников, скорректированная на коэффициент реализации продукции ($Ч_{\text{изб.общ.скорр.}}$), рассчитывается по формуле:

$$Ч_{\text{изб.общ.скорр.}} = Ч_{\text{изб.общ.}} \times K_{\text{рпп}}. \quad (6)$$

Значительное превышение сверхнормативных запасов готовой продукции свидетельствует о ее невостребованности. В данном случае необходимы меры по поиску новых рынков сбыта продукции, пересмотру затрат на ее производство и реализацию, улучшению качественных ее характеристик и др., а также меры, связанные с решением вопросов целесообразности ее производства в прежних объемах.

При этом нужно иметь в виду, что наличие сверхнормативных запасов готовой продукции – признак наличия избыточной численности работников или нерационального их использования.

Следует учитывать, что решение о корректировке принимает наниматель и что подобная корректировка при низком коэффициенте реализации производимой продукции увеличивает потенциально избыточную численность работников.

Управленческие решения по результатам кадровой диагностики

При выявлении потенциально избыточной численности работников необходимо рассмотреть все возможности для повышения эффективности использования труда имеющихся работников. К таким возможностям относятся:

- перераспределение работников внутри организации между подразделениями, в которых выявлена недостаточная численность работников;
- перевод отдельных работников на гибкие формы занятости;
- сокращение рабочей смены и/или рабочей недели некоторых категорий работников и/или структурных подразделений;
- сокращение числа трудовых договоров с временными работниками.

Если после принятия названных выше мер в подразделениях организации сохраняется избыток работников, они подлежат сокращению в соответствии с законодательством. В случае принятия нанимателем решения о сокращении численности работников, необходимо определить, кто из работников, подлежащих сокращению, не может быть уволен в соответствии с законодательством.

При выявлении в подразделении потенциально недостаточной численности работников следует рассмотреть возможность укрепления кадрового потенциала за счет подразделений, из которых планируется высвободить потенциально избыточную численность работников.

При выявлении потенциально недостаточной численности работников и принятии решения о необходимости найма дополнительных работников, предусматривается введение новых вакансий в штатное расписание для утверждения нанимателем. Также, в соответствии с законодательством, необходимо уведомить органы по труду, занятости и социальной защите о наличии свободных рабочих мест (вакансий) в организации.

Особенности кадровой диагностики бюджетных организаций

В соответствии со статьей 2 Бюджетного кодекса Республики Беларусь под **бюджетной организацией** понимается организация, созданная (образованная) Президентом Республики Беларусь, государственными органами, в том числе местным исполнительным и распорядительным органом, или иной уполномоченной на то Президентом Республики Беларусь государственной организацией для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера, функционирование которой финансируется за счет средств соответствующего бюджета на основе бюджетной сметы и бухгалтерский учет которой ведется в соответствии с планом счетов бухгалтерского учета, утвержденным в установленном порядке для бюджетных организаций, и (или) с учетом особенностей бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с законодательством.

Эффективность работы бюджетных организаций проявляется в росте объемов оказанных услуг, выполненных работ, сокращении затрат на единицу оказываемых услуг, расширении ассортимента и повышении качества оказываемых услуг и, в конечном итоге, – в эффективности использования бюджетных средств. Во многом эффективность работы бюджетных организаций проявляется в уровне квалификации работников, их творческом и ответственном их отношении к труду.

Формирование штатной численности бюджетных организаций осуществляется на основании типовых (примерных) штатов, нормативов численности и типовой организационной структуры.

Типовые (примерные) штаты – это предельно допустимый численный состав работников, установленный для организаций (учреждений) одного и того же профиля, исходя из наиболее целесообразной организации их работы. В типовых штатах, как правило, указывается структура организаций (учреждений), перечень должностей и численность работников по подразделениям. Наибольшее применение они получили при установлении необходимой численности работников в бюджетных организациях.

Нормативы численности – это установленная численность работников определенного профес-

сионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ, проведения работы по оптимизации структуры различных подразделений организаций, установления рационального соотношения между управленческим персоналом и остальными работниками, а также между работниками различной специализации.

Нормативы численности могут быть межотраслевыми и отраслевыми. Межотраслевые нормативы численности разрабатываются в отношении категорий работников, функции которых схожи в организациях различной отраслевой принадлежности. Расчет необходимой численности таких работников выполняется на основании утвержденных Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь межотраслевых нормативов численности. Отраслевые нормативы численности разрабатываются в отношении категорий работников, функции которых специфичны для определенной группы организаций, относящихся к конкретной отрасли (виду экономической деятельности). В некоторых случаях межотраслевые нормативы численности могут быть основой для разработки отраслевых нормативов численности.

Под **типовой организационной структурой управления организацией** понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

Для бюджетных организаций нормативные материалы для нормирования труда (типовые штаты, нормативы численности, типовые организационные структуры и др.) разрабатывают, как правило, отраслевые органы госуправления, в подчинении которых они находятся. Они также определяют подходы к проведению кадровой диагностики (оптимизации численности работников). Целесообразность и периодичность проведения кадровой диагностики бюджетных организаций определяются республиканскими органами государственного управления, в подчинении которых они находятся.

Для бюджетных организаций укрупненно можно предложить следующую схему проведения кадровой диагностики, схожую с этапами кадровой диагностики коммерческих организаций:

1	Организационная работа по проведению кадровой диагностики
2	Подбор нормативных материалов для нормирования труда, в соответствии с которыми устанавливалась нормативная (необходимая) численность работников и формировалось штатное расписание
3	Анализ штатного расписания, сопоставление численности работников, рассчитанных в соответствии с типовыми штатами (нормативами численности), с численностью работников, предусмотренных штатным расписанием
4	Выявление потенциально избыточной (недостаточной) численности работников
5	Обобщение результатов кадровой диагностики
6	Принятие управленческих решений по результатам кадровой диагностики и оформление результатов в соответствии с законодательством

Рассмотрим кратко каждый этап предложенной схемы:

ЭТАП 1. Организационная работа по проведению кадровой диагностики предусматривает те же требования, что отражены выше в алгоритме для коммерческих организаций. Среди них – издание приказа по организации о проведении кадровой диа-

гностики и определение условий и порядка ее проведения.

ЭТАП 2. Подбор нормативных материалов для нормирования труда, в соответствии с которыми устанавливалась нормативная (необходимая) численность работников и формировалось штатное расписание. Среди данных материалов

будут типовые штаты и отраслевые нормативы численности; в отдельных случаях также могут быть и межотраслевые нормативные материалы для нормирования труда работников.

ЭТАП 3. На этом этапе производятся анализ штатного расписания, сопоставление численности работников, рассчитанных в соответствии с типовыми штатами, и численности работников, предусмотренных штатным расписанием. Такой анализ рекомендуется провести по каждому структурному подразделению, каждой категории работников (рабочие, служащие: из них руководители, специалисты, другие служащие) и профессионально-квалификационной группе (при необходимости по каждой профессии рабочего, должности служащего).

ЭТАП 4. Выявление потенциально избыточной (недостаточной) численности работников бюджетных организаций. Превышение численности работников, предусмотренных по штатному расписанию, над нормативной численностью работников, рассчитанных по типовым штатам, покажет избыточную их численность. И наоборот, превышение нормативной численности работников, рассчитанных по типовым штатам, над численностью работников по штатному расписанию, выявит недостаточную их численность.

Совпадение нормативной численности с численностью работников, предусмотренных штатным расписанием, будет свидетельствовать о том, что штаты бюджетной организации укомплектованы и в ней рационально используется трудовой потенциал работников.

В отдельных случаях, при наличии потерь рабочего времени, явно выраженной недогрузке некоторых работников, целесообразно провести фотохронометражные наблюдения с целью изучения использования ими рабочего времени. Наличие потерь рабочего времени будет свидетельствовать о наличии избыточной численности работников.

ЭТАП 5. Обобщение результатов кадровой диагностики. Результаты анализа суммируются,

соблюдая следующий подход: выявленные избыточная численность работников и их недостаточная численность суммируются отдельно.

ЭТАП 6. Принятие управленческих решений и оформление результатов кадровой диагностики в соответствии с законодательством. Содержание работы данного этапа соответствует аналогичному этапу кадровой диагностики коммерческих организаций.

При этом, важно отметить, что в бюджетных организациях могут работать работники, занятые внебюджетной деятельностью. Их содержание обеспечивается за счет средств внебюджетной деятельности. Решение об их составе и численности принимается руководителем бюджетной организации.

При проведении кадровой диагностики работников бюджетных организаций необходимо учитывать нормы и положения постановления Совета Министров Республики Беларусь от 24 января 2020 г. № 43 «О применении типовых (примерных) штатов и нормативов численности работников бюджетных организаций». Документ предусматривает расширение полномочий руководителей бюджетных организаций и иных организаций, получающих субсидии, работники которых приравнены по оплате труда к работникам бюджетных организаций, в части принятия решения в соответствии с законодательством, в том числе в области нормирования труда, о содержании в штате работников, выполняющих вспомогательные функции, в меньшем количестве по сравнению с их численностью, определенной в соответствии с типовыми штатами и нормативами численности. Денежные средства, высвободившиеся в результате содержания по решению руководителя бюджетной организации работников, выполняющих вспомогательные функции, в меньшем количестве по сравнению с их численностью, определенной в соответствии с типовыми штатами и нормативами численности, направляются руководителями бюджетных организаций на осуществление данным работникам стимулирующих и компенсирующих выплат в установленном законодательством порядке.