

ПРИНЯТО
постановление
Министерства труда
и социальной защиты
Республики Беларусь
29.12.2010 № 181

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ КАДРОВОЙ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ С
ЦЕЛЮ ВЫЯВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНО ИЗБЫТОЧНОЙ
ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящие Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики (далее – Методические рекомендации) предназначены для оказания методической помощи коммерческим организациям в определении потенциально избыточной численности персонала.

Проведение кадровой диагностики будет способствовать оптимизации затрат на персонал, совершенствованию организационной структуры и в результате – повышению конкурентоспособности организаций.

2. Алгоритм проведения кадровой диагностики включает следующие этапы:
анализ основных экономических показателей организации;
оценка потенциально избыточной численности персонала;
определение направлений оптимизации численности персонала.

3. Частота проведения кадровой диагностики определяется организацией самостоятельно.

4. Источниками информации для проведения кадровой диагностики являются данные государственной статистической отчетности, ведомственной статистической отчетности и оперативного учета в организации.

**ГЛАВА 1
АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

1.1. Анализ экономической ситуации в организации выполняется на основании исходных данных, представленных данными бухгалтерского учета, статистическими и расчетно-аналитическими показателями (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Исходные данные для анализа экономической ситуации в организации

№ п/п	Наименование показателя	Условное обозначение	Форма статистической отчетности (расчетная формула)	Годы, предшествующие текущему периоду						За период с начала года							
				20__ г.		20__ г.		20__ г.		Январь- 20__ г.		Январь- 20__ г.		Январь- 20__ г.		Январь- 20__ г.	
				план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Показатели производства, отгрузки и реализации продукции (1-ая группа показателей)																	
1.1	Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки), млн. руб. в фактических ценах в сопоставимых ценах	$ОПП_{ф.ц.}$ $ОПП_{с.ц.}$	форма 12-п ¹ стр. 810 стр. 821														
1.2	Затраты на производство продукции (работ, услуг), млн. руб. в том числе затраты на оплату труда	$ЗПП$ $ЗПП_{от}$	форма 1-п (затраты), стр. 002 стр.016														
1.3	Затраты на 1000 руб. произведенной продукции (работ, услуг), руб. в том числе затраты на оплату труда	$ЗПП^{1000}$ $ЗПП_{от}^{1000}$	$\frac{ЗПП}{ОПП_{ф.ц.}} \cdot 1000$ $\frac{ЗПП_{от}}{ОПП_{ф.ц.}} \cdot 1000$														
1.4	Объем отгруженной продукции (работ, услуг) в фактических отпускных ценах без НДС, акцизов и других налогов и платежей из выручки, млн. руб.	$ООП$	форма 12-п стр. 850														
1.5	Коэффициент отгрузки продукции (работ, услуг)	$K_{он}$	$\frac{ООП}{ОПП_{ф.ц.}}$														

¹ Форма статистической отчетности утверждены постановлением Национального статистического комитета Республики Беларусь от 30.09.2009 № 183.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.6	Стоимость запасов готовой продукции (работ, услуг) в отпускных ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки, млн. руб. в фактических ценах, в том числе на начало периода на конец периода в сопоставимых ценах, в том числе на начало периода на конец периода	$Z_{ф.ц.}^н$ $Z_{ф.ц.}^к$ $Z_{с.ц.}^н$ $Z_{с.ц.}^к$	форма 12-п стр. 862 стр. 862-1														
1.7	Соотношение стоимости запасов готовой продукции и объема производства продукции (работ, услуг) на начало и конец отчетного периода в фактических ценах в сопоставимых ценах	$C_{ф.ц.}$ $C_{с.ц.}$	$\frac{Z_{ф.ц.}^н + Z_{ф.ц.}^к}{2 \cdot ОПП_{ф.ц.}} \cdot 100$ $\frac{Z_{с.ц.}^н + Z_{с.ц.}^к}{2 \cdot ОПП_{ф.ц.}} \cdot 100$														
1.8	Выручка от реализации продукции (работ, услуг) (без НДС, акцизов и других налогов и платежей из выручки), млн. руб.	$ВРП$	форма 12-ф (прибыль), стр. 01														
1.9	Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг)	$СРП$	форма 12-ф (прибыль), стр. 18														
1.10	Коэффициент реализации отгруженной продукции (работ, услуг)	$K_{рон}$	$\frac{ВРП}{ООП}$														
1.11	Коэффициент реализации произведенной продукции (работ, услуг)	$K_{рпн}$	$\frac{ВРП}{ОПП_{ф.ц.}} = K_{он} \cdot K_{рон}$														

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.12	Дебиторская задолженность покупателей за товары, работы, услуги (в отпускных ценах) - на начало отчетного периода - на конец отчетного периода из нее просроченная: на начало отчетного периода на конец отчетного периода	D^H D^K $D_{просроч}^H$ $D_{просроч}^K$	Форма 12-ф (расчеты) стр. 102, ст.1 стр. 102, ст.2														
1.13	Соотношение среднего остатка дебиторской задолженности покупателей (заказчиков) за товары, работы, услуги (в отпускных ценах) и объема отгруженной продукции, % из нее просроченная	$C_{д.з.}$ $C_{проср.дз}$	$\frac{D^H + D^K}{2 \cdot ООП} \cdot 100$ $\frac{(D_{просроч}^H + D_{просроч}^K) \cdot 100}{2 \cdot ООП}$														
2. Показатели бухгалтерского баланса и эффективности деятельности организации (2-ая группа показателей)																	
2.1	Прибыль отчетного периода, млн. руб.	Π	Форма 12-ф (прибыль) стр.18+стр.19+стр.20														
2.2	Прибыль от реализации товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.	Π_{pn}	Форма 12-ф (прибыль) стр. 19														
2.3	Рентабельность реализованных товаров, продукции, работ, услуг, %	R_{pn}	$\frac{\Pi_{pn}}{СРП}$														
2.4	Валюта бухгалтерского баланса	ВБ	Форма №1 (баланс), стр.300														
2.5	Рентабельность активов, %	R_a	$\frac{\Pi}{ВБ}$														
2.6	Итог раздела I актива бухгалтерского баланса – Внеоборотные активы	IA	Форма №1 (баланс), стр. 190														

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2.7	Итог раздела II актива бухгалтерского баланса – Оборотные активы	II А	Форма №1 (баланс), стр. 290														
2.8	Итог раздела III пассива бух. баланса – Капитал и резервы	III П	Форма №1 (баланс), стр.490														
2.9	Итог раздела IV пассива бух. баланса – Долгосрочные обязательства	IV П	Форма №1 (баланс), стр.590														
2.10	Итог раздела V пассива бух. баланса – Краткосрочные обязательства	V П	Форма №1 (баланс), стр.690														
2.11	Резервы предстоящих расходов	РПР	Форма №1 (баланс), стр.640														
2.12	Коэффициент текущей ликвидности	K1	$\frac{IIA}{VII - PPR}$														
2.13	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:	K2	$\frac{IIIП + PPR - IA}{IIA}$														
2.12	Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	K3	$\frac{IVП + VII - PPR}{BB}$														
2.13	Коэффициент абсолютной ликвидности, где ДС- денежные средства (стр. 260 разд. II баланса); ФВ – краткосрочные финанс. вложения (разд.IVприлож. к бух. балансу)	K4	$\frac{ДС + ФВ}{VII - PPR}$														
3. Показатели по труду (3-я группа показателей)																	
3.1	Трудоемкость производимой продукции, работ, услуг (производственной программы), нормо-час	T	Данные оперативного учета организации														
3.2	Списочная численность промышленно-производственного персонала в среднем	СЧ	Форма 1-т (пром) ² Стр.100, гр.3														

² Начиная с 2011 года, показатель будет заполняться в соответствии с данными оперативного учета организаций.

1.2. Расчет показателей осуществляется:

- в динамике за три года, предшествующих анализируемому периоду;
- за период с начала текущего года и аналогичные периоды предшествующих трех лет (в случае сезонного характера производства расчет показателей производится за год, например: апрель предшествующего года – март отчетного года).

1.4. Анализ абсолютных значений и темпов роста показателей 1-й группы выполняется с целью оценки синхронности и качества процессов производства, отгрузки и реализации продукции.

1.5. Анализ абсолютных значений показателей 2-й группы выполняется с целью оценки эффективности функционирования организации и ее финансового состояния.

1.6. Анализ абсолютных значений и темпов роста показателей 3-й группы выполняется с целью оценки эффективности использования персонала предприятия.

1.7. Анализ уровня выполнения плана по показателям 1-3 групп осуществляется с целью оценки качества планирования.

1.8. При выявлении устойчивой негативной динамики основных экономических показателей (наличие диспропорций между значениями показателей объема, отгрузки и реализации продукции, рост запасов готовой продукции, уровня дебиторской задолженности, уровня затрат на производство продукции, потерь рабочего времени, падение уровня производительности труда, снижение показателей рентабельности и основных финансовых показателей), наличии существенных отклонений их фактических значений от плановых, рекомендуется произвести оценку потенциально избыточной численности персонала.

ГЛАВА 2

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНО ИЗБЫТОЧНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Оценка потенциально избыточной численности персонала в организации и в структурных подразделениях основного и вспомогательного производств осуществляется на основе данных, указанных в таблицах 1.1 и 2.1.

Таблица 2.1

Исходные данные для расчета потенциально избыточной численности персонала

№ п/п	Наименование показателя	Условное обозначение	Форма статистической отчетности	За отчетный период
1	2	3	4	5
1	Списочная численность промышленно-производственного персонала в среднем за период, чел.	\tilde{N}_x	Форма 1-т (пром) Стр.100, гр.3*	
2	Списочная численность рабочих в среднем за период, чел.	\times_1	данные оперативного учета в организации	
3	Списочная численность служащих в среднем за период, всего, чел. (без учета численности аппарата управления)	\times_3	-//-	
4	Списочная численность аппарата управления** в среднем за период, чел.	\times_5	-//-	
5	Плановый (расчетный) фонд рабочего времени одного рабочего за отчетный период, чел.-ч.;	$\tilde{A}_{\text{РЕО}}$	-//-	
6	Процент плановых потерь рабочего времени (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), %	\dot{O}_{IOAI}	-//-	
7	Нормативная трудоемкость работ, выполняемых рабочими со сдельной оплатой труда, чел.-ч.	$\dot{O}_{\text{NÄ}}$	-//-	
8	Нормативная трудоемкость работ, выполняемых рабочими, чел.-ч.	$\dot{O}_{\text{iiä}}$	-//-	
9	Уровень фактического выполнения норм труда рабочими со сдельной оплатой труда, %	$\acute{O}í_{\text{ñäâëüüèèè}}$	-//-	
10	Уровень фактического выполнения нормированных заданий рабочими с повременной оплатой труда, %	$\acute{O}í_{\text{ñäðäîäîüè èè}}$	-//-	
11	Плановый уровень выполнения норм труда рабочими со сдельной оплатой труда, %	$\acute{I}_{\text{ñä ñäì}}$	-//-	
12	Плановый уровень выполнения нормированных заданий рабочими с повременной оплатой труда, %	$\acute{I}_{\text{ñä ñäì}}$	-//-	

Примечания

* Начиная с 2011 года показатель будет заполняться в соответствии с данными оперативного учета организаций.

** К аппарату управления организации относятся руководители, специалисты и другие служащие, осуществляющие функциональное управление деятельностью организации. В соответствии с Методикой отнесения работников коммерческих организаций к аппарату управления (приложение к письму Министерства труда и социальной защиты от 01.06.2006 № 03-03-10/731) в численности работников аппарата управления не учитываются:

другие служащие, которые имеют код категории 3 в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих»;

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, эксплуатацию 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 (заведующими магазинами, в функции которых входит выполнение обязанностей продавца, заведующими парикмахерскими, в функции которых входит выполнение обязанностей парикмахера, заведующие складами, в функции которых входит выполнение обязанностей кладовщика и др.).

2.2. Избыточная численность персонала в организации ($\times_{\text{ЕЦА}}$) представляет собой сумму избыточной численности работников по всем структурным подразделениям основного и вспомогательного производства (далее подразделения) и избыточной численности работников аппарата управления ($Ч_{\text{ИЗБ.АП}}$):

$$\times_{\text{ЕЦА}} = \sum_i \times_{\text{ЕЦА.ПДАДА}} + \times_{\text{ЕЦА.ЛОИ}} \quad (2.1)$$

2.3. В подразделениях избыточная численность персонала рассчитывается как сумма избыточной численности рабочих ($\times_{\text{ЕЦА.ДААИ}}$) и избыточной численности служащих ($\times_{\text{ЕЦА.НЕОЕ}}$):

$$\times_{\text{ЕЦА.ПДАДА}} = \times_{\text{ЕЦА.ДААИ}} + \times_{\text{ЕЦА.НЕОЕ}} \quad (2.2)$$

2.4. Избыточная численность рабочих ($\times_{\text{ЕЦА.ДААИ}}$) в подразделении определяется по формуле:

$$\times_{\text{ЕЦА.ДААИ}} = \times_1 - \times_2, \quad (2.3)$$

где \times_1 – списочная численность рабочих в среднем за отчетный период с начала года;

\times_2 – необходимая численность рабочих для обеспечения выпуска объема продукции (работ, услуг) за отчетный период.

2.4.1. Необходимая численность рабочих для обеспечения выпуска объема продукции (работ, услуг) (\times_2) за отчетный период содержит численность рабочих со сдельной оплатой труда сдельщиков ($Ч_{\text{СД}}$) и рабочих с повременной оплатой труда повременщиков ($Ч_{\text{ПОВ}}$):

$$\times_2 = \times_{\text{НА}} + \times_{\text{ПА}} \quad (2.4)$$

2.4.1.1 Численность рабочих со сдельной оплатой труда, необходимая для обеспечения выпуска объема продукции (работ, услуг) ($Ч_{\text{СД}}$) за отчетный период, рассчитывается по формуле:

$$\times_{\text{НА}} = \frac{\dot{O}_{\text{НА}}}{\tilde{A}_{\text{ИЕО}} \times (I_{\text{ИДИ}}^{\text{НА}} / 100)}, \quad (2.5)$$

где $\dot{O}_{\text{НА}}$ – нормативная трудоемкость работ, выполняемых рабочими со сдельной оплатой труда, чел.-ч.;

$\tilde{A}_{\tilde{E}\tilde{O}}^{\hat{E}}$ – плановый (расчетный) фонд рабочего времени одного рабочего за отчетный период, скорректированный на процент плановых потерь рабочего времени:

$$\tilde{A}_{\tilde{E}\tilde{O}}^{\hat{E}} = \tilde{A}_{\tilde{E}\tilde{O}} \times \left(\frac{100 - \hat{O}_{\hat{I}\hat{A}\hat{I}}}{100} \right); \quad (2.6)$$

$\hat{I}_{\hat{I}\hat{O}}^{\hat{n}\hat{a}}$ – плановый уровень выполнения норм труда рабочими со сдельной оплатой труда.

В том случае, если уровень фактического выполнения норм труда рабочими со сдельной оплатой труда превышает плановый, то есть $\hat{O}_{\hat{n}\hat{a}\hat{E}\hat{I}\hat{I}\hat{E}\hat{E}\hat{E}} > \hat{I}_{\hat{I}\hat{O}}^{\hat{n}\hat{a}}$, целесообразно ввести корректирующий коэффициент, который рассчитывается по формуле:

$$\hat{E}_{\hat{E}\hat{I}\hat{O}}^{\hat{n}\hat{a}} = \frac{\hat{I}_{\hat{I}\hat{O}}^{\hat{n}\hat{a}}}{\hat{O}_{\hat{n}\hat{a}\hat{E}\hat{I}\hat{I}\hat{E}\hat{E}\hat{E}}}. \quad (2.7)$$

Формула (2.5) в таком случае примет вид:

$$\times_{\hat{N}\hat{A}} = \frac{\hat{O}_{\hat{N}\hat{A}}}{\tilde{A}_{\tilde{E}\tilde{O}}^{\hat{E}} \times (\hat{I}_{\hat{I}\hat{O}}^{\hat{n}\hat{a}} / 100)} \times \hat{E}_{\hat{E}\hat{I}\hat{O}}^{\hat{n}\hat{a}}. \quad (2.8)$$

2.4.1.2 Необходимая численность рабочих с повременной оплатой труда для обеспечения выпуска годового объема производства продукции (работ, услуг) ($\times_{\hat{I}\hat{A}}$) определяется следующим образом:

если в организации применяются нормированные задания для рабочих с повременной оплатой труда, то расчет осуществляется по формуле:

$$\times_{\hat{I}\hat{A}} = \frac{\hat{O}_{\hat{I}\hat{A}}}{\tilde{A}_{\tilde{E}\tilde{O}}^{\hat{E}} \times (\hat{I}_{\hat{I}\hat{O}}^{\hat{n}\hat{a}} / 100)}, \quad (2.9)$$

где $\hat{I}_{\hat{I}\hat{O}}^{\hat{n}\hat{a}}$ – плановый уровень выполнения норм труда рабочими с повременной оплатой труда;

если в организации не применяются нормированные задания для рабочих с повременной оплатой труда, то расчет осуществляется по формуле:

$$\times_{\hat{I}\hat{A}} = \frac{\hat{O}_{\hat{I}\hat{A}}}{\tilde{A}_{\tilde{E}\tilde{O}}^{\hat{E}}} \times \hat{E}_{\hat{E}\hat{N}}, \quad (2.10)$$

где $\hat{E}_{\hat{E}\hat{N}}$ – коэффициент использования рабочего времени в течение смены.

Коэффициент использования рабочего времени ($\hat{E}_{\text{ЭН}}$) в течение смены (рабочего дня) определяется по результатам анализа структуры рабочего времени методом моментных наблюдений (см. приложение к Методическим рекомендациям) и рассчитывается по формуле:

$$\hat{E}_{\text{ЭН}} = 1 - \frac{t_{\text{иодддд}}}{100}, \quad (2.11)$$

где $t_{\text{иодддд}}$ – потери рабочего времени, выявленные с использованием метода моментных наблюдений.

2.5. В случае, если анализ финансово-экономического состояния организации выявил наличие в отчетном периоде некоторых проблем с реализацией продукции (например: увеличение сверхнормативных запасов готовой продукции, снижение темпов роста выручки от реализации продукции (работ, услуг) по сравнению с объемами произведенной и отгруженной продукции (работ, услуг), необходимая численность рабочих для обеспечения выпуска объема продукции (работ, услуг) за отчетный период (\times_2) корректируется с учетом численности рабочих, труд которых в отчетном периоде был вложен в нереализованные остатки готовой продукции (работы, услуги) с учетом отраслевых особенностей производства и реализации продукции (работ, услуг) ($\times_2^{\text{НЭИД}}$).

2.6. Корректировка необходимой численности рабочих для обеспечения выпуска объема продукции за отчетный период (\times_2) производится путем умножения ее на коэффициент реализации продукции (работ, услуг), который рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{pn}} = \frac{\text{ВРП}}{\text{ОПП}_{\text{ф.ч.}}}, \quad (2.12)$$

$$\times_2^{\text{НЭИД}} = \times_2 \times \hat{E}_{\text{ЭН}}. \quad (2.13)$$

В случае корректировки необходимой численности рабочих для обеспечения выпуска объема продукции (работ, услуг) за отчетный период, формула для расчета величины избыточной численности рабочих (2.3) примет следующий вид:

$$\times_{\text{ЭЧА.ДААА}} = \times_1 - \times_2^{\text{НЭИД}}. \quad (2.14)$$

2.7. Наличие потенциально избыточной численности рабочих свидетельствует о том, что возможно уменьшение объемов работы служащих. При этом может быть произведено сокращение их численности за счет совмещения должностных обязанностей или выполнения меньшим числом работников необходимого объема однородных работ.

Избыточную численность служащих ($\times_{\text{ΕÇÁ.ÑĒÓÆ.}}$) структурных подразделений можно определять:

- на основе анализа изменения объема должностных обязанностей служащих в связи со снижением объемов работ и возможностей их рационального перераспределения между структурными подразделениями и внутри последних по выполняемым функциям;

- либо укрупненно по формуле:

$$\times_{\text{ΕÇÁ.ÑĒÓÆ.}} = \times_3 - \times_4, \quad (2.15)$$

где \times_3 – списочная численность служащих в среднем за период по структурным подразделениям по данным оперативного учета;

\times_4 – необходимая численность служащих структурных подразделений для обеспечения выпуска объема продукции (работ, услуг) за отчетный период. Показатель (\times_4) определяется после расчета избыточной численности рабочих путем умножения списочной численности служащих на процент уменьшения численности рабочих по следующей формуле:

$$\times_4 = \times_3 \times \left(1 - \frac{\times_{\text{ΕÇÁ.ÐÁÁĪ×.}}}{\times_1}\right). \quad (2.16)$$

2.8. Избыточная численность работников аппарата управления ($Ч_{\text{ИЗБ.АУП}}$) определяется на основе анализа изменения объема должностных обязанностей служащих в связи со снижением объемов производства и возможностей их рационального перераспределения с учетом норматива численности работников этой категории – не более 15% в общей среднесписочной численности работников организации (в соответствии с рекомендациями, утвержденными постановлением

Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 9 марта 2004 года № 25) либо по формуле:

$$\times_{\text{ЕЦА.ЛОИ}} = \times_5 - \times_6, \quad (2.17)$$

где \times_5 – списочная численность аппарата управления в среднем за период;

\times_6 – необходимая численность работников аппарата управления для обеспечения выпуска продукции (работ, услуг) за отчетный период. Рассчитывается по формуле:

$$\times_6 = (\times_2 + \times_4) \times \frac{\times_5}{\times_1 + \times_3}. \quad (2.18)$$

При соблюдении условий, определенных в п. 2.5 Методических рекомендаций, и проведении корректировки необходимой численности рабочих для обеспечения выпуска объема продукции (работ, услуг) за отчетный период, возникает необходимость в соответствующей корректировке формулы (2.18):

$$\times_6 = (\times_2^{\text{НЭПД}} + \times_4) \times \frac{\times_5}{\times_1 + \times_3}. \quad (2.19)$$

ГЛАВА 3

НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Для определения направлений оптимизации численности персонала используется исходная информация по организации в целом и по каждому структурному подразделению основного и вспомогательного производства, представленная в таблицах 3.1 и 3.2.

**Исходные данные для определения направлений оптимизации
численности персонала**

№ п/п	Наименование показателя	Условное обозначение	Форма статистической отчетности (расчетная формула)	За отчетный период с начала года, чел.		За соответствующий период с начала предыдущего года, чел.		Индекс (степень выполнения плана), %	Индекс (темпы роста) к предыдущему году, %
				по плану	фактически	по плану	фактически		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Списочная численность работников в среднем за период, всего	СЧ	форма 12-т, раздел II, столбец 2						
2	По возрастным группам:	–	данные оперативного учета						
2.1	до 18 лет	–	–/--	X		X		X	X
2.2	18-29 лет	–	–/--	X		X		X	X
2.3	30-50 лет	–	–/--	X		X		X	X
2.5	старше 50 лет, всего	–	–/--	X		X		X	X
	из них:	–							
2.5.1	мужчины: 58-59 лет	–	–/--	X		X		X	X
2.5.2	60 лет и старше	–	–/--	X		X		X	X
	женщины:	–							
2.5.3	53-54 лет	–	–/--	X		X		X	X
2.5.4	55 лет и старше	–	–/--	X		X		X	X
3	По категориям работников:								
3.1	рабочие	–	–/--						
3.2	служащие	–	–/--						
	из них:	–							
3.2.1	руководители	–	–/--						
3.2.2	специалисты	–	–/--						
3.2.3	другие служащие	–	–/--						
4	По уровню образования:								
4.1	высшее	–	–/--	X		X		X	X
4.2	среднее специальное	–	данные оперативного учета	X		X		X	X
4.3	профессионально-техническое	–	–/--	X		X		X	X
4.4	общее среднее	–	–/--	X		X		X	X

№ п/п	Наименование показателя	Условное обозначение	Форма статистической отчетности (расчетная формула)	За отчетный период с начала года, чел.		За соответствующий период с начала предыдущего года, чел.		Индекс (степень выполнения плана), %	Индекс (темпа роста) к предыдущему году, %
				по плану	фактически	по плану	фактически		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	(включая общее базовое)								
5	По стажу работы в организации:			X		X		X	X
5.1	до 1 года	–	-//-						
5.2	от 1 года до 5 лет	–	-//-	X		X		X	X
5.3	от 5 лет до 10 лет	–	-//-	X		X		X	X
5.4	10 лет и более	–	-//-	X		X		X	X

Показатели движения работников

№ п/п	Наименование показателя	Условное обозначение	Форма статистической отчетности	За отчетный период с начала года, чел.	За соответствующий период с начала предыдущего года, чел.	Индекс (темпа роста) к предыдущему году, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Численность работников, принятых на работу, чел.	<i>і</i>	форма 12-г, строка 110			
2	Численность уволенных работников, чел.	<i>ó</i>	-//- строка 112			
2.1	из них: по причине ликвидации организации, сокращения численности или штата работников	<i>óë</i>	-//- строка 113			
2.2	за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	–	-//- строка 114			
3	Численность лиц, прошедших обучение на раб. местах, чел.	–	данные оперативного учета			
4	Количество вакансий на конец отчетного периода, всего в том числе:	–	данные оперативного учета			
4.1	по категориям работников: рабочие	–	-//-			
4.2	Служащие	–	-//-			
4.2.1	из них: руководители	–	-//-			
4.2.2	специалисты	–	-//-			
4.2.3	другие служащие	–	-//-			
5	Численность работников, совершивших прогулы и другие нарушения труд. дисциплины, чел.	–	форма 1-г (фонд времени), строка 20			
6	Дисциплинарные взыскания, всего	–	данные оперативного учета			

3.2. На основе данных таблицы 3.2 рассчитываются следующие коэффициенты интенсивности движения работников:

Коэффициент текучести кадров:

$$\hat{E}\hat{O} = \hat{O} - \hat{O}\hat{E} / \hat{N} \times . \quad (3.1)$$

Коэффициент оборота по приему:

$$\hat{E}i = \hat{I} / \hat{N} \times . \quad (3.2)$$

Коэффициент оборота по увольнению:

$$\hat{E}\hat{o} = \hat{O} / \hat{N} \times . \quad (3.3)$$

Коэффициент восполнения:

$$\hat{E}\hat{a} = \hat{I} / \hat{O} . \quad (3.4)$$

3.3. По каждому структурному подразделению данные из таблиц 3.1 и 3.2 группируются, при этом заполняются таблицы 3.3 и 3.4.

Таблица 3.3

Наименование структурного подразделения	Списочная численность работников на конец анализируемого периода					Потенциально избыточная численность (согласно расчетным данным)			Количество вакансий
	всего, чел.	в том числе по категориям персонала:				всего, чел.	в том числе по категориям персонала:		
		служащие			рабочие		служащие	рабочие	
		всего	в том числе						
	руководители		специалисты						

Таблица 3.4

Наименование структурного подразделения	Распределение численности работников по отдельным возрастным группам					Численность работников, прошедших обучение на рабочих местах	Численность работников, имеющих дисциплинарные взыскания
	до 30 лет	предпенсионного возраста		пенсионного возраста			
		муж. 58-59 лет	жен. 53-54 лет	муж. 60 лет и старше	жен. 55 лет и старше		

3.4. По результатам анализа рассчитанных показателей, характеризующих движение кадров, и данных из таблиц 3.3 и 3.4 определяются подразделения, отличающиеся:

высокой текучестью кадров, а также тем, что численность уволенных превышает численность принятых на работу;

неблагоприятной возрастной структурой, когда выпадают когорты работников молодого или среднего возраста, что препятствует передаче профессионального опыта;

дефицитом или избытком персонала в рамках той или иной категории работников;

наличием работников, имеющих прогулы и дисциплинарные взыскания.

В тех подразделениях, которые имеют дефицит кадров, в трудовых коллективах которых нарушены межпоколенные соотношения, укрепление кадрового потенциала производится за счет подразделений, имеющих потенциально избыточный персонал.

3.5. В случае, если организация располагает инвестиционными ресурсами и имеет возможность создания новых рабочих мест за счет модернизации технологических процессов, реализации инновационных проектов по внедрению новых производств, тогда определенная часть работников из подразделений, имеющих потенциально избыточный персонал, может быть переведена на эти новые рабочие места.

В этом случае может возникнуть необходимость предварительного обучения работников организации для получения новых знаний, навыков и умений. При этом составляется программа опережающего обучения работников, находящихся под угрозой увольнения.

Кроме того, в организации могут быть созданы дополнительные рабочие места для работников из подразделений, имеющих потенциально избыточный персонал, за счет:

отказа от услуг, которые ранее заказывались сторонним организациям, и выполнение их собственными силами;

упреждающего выполнения работ, которые необходимы в течение текущего года в соответствии с планом производства продукции, востребованной на рынке;

выполнения работ для сторонних организаций, в том числе с использованием давальческого сырья.

3.6. Если после принятия выше названных мер в подразделениях организации сохраняется избыток работников, они подлежат сокращению. В список подлежащих сокращению работников, прежде всего, включаются те, кто имеет прогулы и дисциплинарные взыскания.

3.7. Определенная часть подлежащих сокращению работников может быть вовлечена в самозанятость. Для таких работников организация может предоставить поддержку:

направить на обучение навыкам предпринимательства и другим формам самозанятости работников;

предоставить на льготных условиях аренды оборудование и производственные помещения;

оказывать на льготных условиях юридические, бухгалтерские и другие услуги.

Кроме того, организация может обратиться к представителям малого, среднего и крупного бизнеса, имеющих потребность в рабочей силе, с просьбой трудоустройства подлежащих высвобождению работников под гарантии дальнейшего делового сотрудничества с ними.

Относительно работников, подлежащих высвобождению, которых не удается вовлечь в самозанятость или трудоустроить в другие организации, необходимо уведомить государственные органы по труду, занятости и социальной защите о предстоящем высвобождении работников.

По работникам из числа подлежащих сокращению и находящимся в предпенсионном возрасте при наличии их желания может быть подготовлено обращение в государственные органы по труду, занятости и социальной защите по поводу досрочного выхода на пенсию.

Приложение
к Методическим рекомендациям
по проведению кадровой диагностики
организаций с целью выявления
потенциально избыточной
численности персонала

**Анализ структуры рабочего времени
методом моментных наблюдений**

Метод моментных наблюдений применяется при изучении использования рабочего времени большой группы рабочих (группы, бригады, структурного подразделения и т. д.) с целью выявления прямых потерь и нерациональных затрат рабочего времени, а также установления коэффициентов занятости рабочих в течение смены при рациональной организации труда.

Сущность метода состоит в том, что непрерывное и последовательное фиксирование длительности времени заменяется количественным учетом наблюдаемых моментов работы, перерывов в работе рабочего и простоев оборудования. При этом наблюдения проводят методом последовательного обхода рабочих мест и регистрируют в наблюдательном листе 1 (таблица 4.1) моменты выполнения действий рабочих без записи текущего времени или продолжительности рабочего времени.

Для достоверности и определенной точности результатов наблюдения, необходимо заранее установить объем наблюдений, т.е. количество моментов, которое необходимо зафиксировать во время наблюдения.

Необходимое количество моментов (M) определяется по формуле:

$$M = \frac{a^2 \times (1 - K)}{K \times P^2} \times 100^2,$$

где a – коэффициент, зависящий от заданной вероятности наблюдений;

\hat{E} – удельный вес затрат рабочего времени, связанных с выполнением работы (коэффициент загрузки рабочего) или удельный вес времени работы оборудования (коэффициент использования оборудования);

\mathcal{D} – допустимая величина относительной точности наблюдений (устанавливается в пределах точности от 3 до 10 %).

Для массового, крупносерийного и серийного производства $a^2=2$, для единичного и мелкосерийного производства $a^2=3$.

Величина коэффициента (\hat{E}) приближенно определяется на основании данных ранее проводившихся наблюдений. Величина (\mathcal{D}) определяется исходя из заданной точности наблюдений и удельного веса затрат рабочего времени (\hat{E}) (см. таблицу 4.2).

Основной целью наблюдения должны стать потери рабочего времени: простои по вине работника, простои по причине отсутствия материалов, ремонта и технического обслуживания оборудования, отсутствия электроэнергии и пр. Исходя из этого, составляется и вносится в наблюдательный лист перечень категорий затрат, по которым будет производиться изучение рабочего времени. В соответствии с планом расположения рабочих мест, наблюдатель определяет кратчайший маршрут обхода рабочих мест и намечает фиксажные пункты. Обходы рабочих мест проводятся через случайно выбранные промежутки времени в течение смены. Поравнявшись с рабочим местом (фиксажным пунктом), наблюдатель определяет, чем занят рабочий в данный момент и записывает результат в карту наблюдений.

Запись ведется методом нанесения в карту наблюдения (лист 2) точек и линий против наблюдаемых затрат времени. Первые четыре отметки наносятся точками, так, чтобы они образовали контур квадрата, следующие отметки – линиями, образующими его грани и диагонали. Квадрат с диагоналями образуется, когда число отметок достигнет десяти. Далее изложенный порядок отметок повторяется.

Обработка результатов наблюдения начинается с подсчета количества моментов по каждому виду затрат рабочего времени. Затем подсчитывается сумма моментов по всем видам затрат времени и определяется процентное выражение каждого их вида.

Потери рабочего времени ($t_{\text{потери}}$) используются для расчета коэффициента использования рабочего времени.

Таблица 4.1

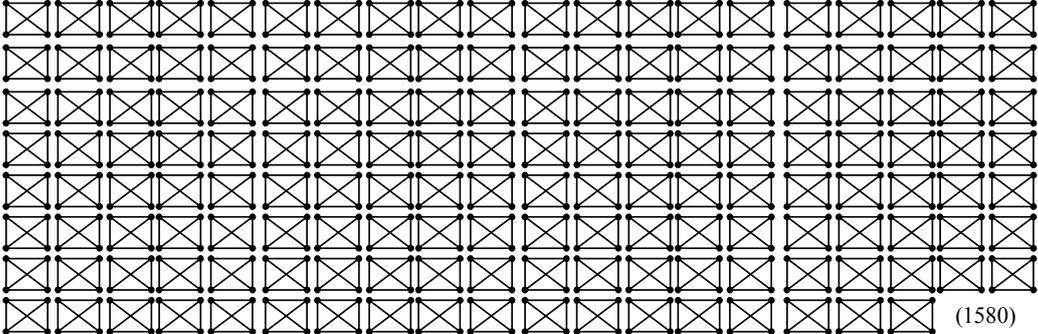
Форма «Моментные наблюдения»

Карта № фотографии рабочего времени методом моментных наблюдений				Лист 1
Организация				
Цех	Участок	Дата наблюдения	Начало наблюдения	Окончание наблюдения
Число обходов		Число моментов, зарегистрированных за время наблюдения		

	Численность	Средний разряд	Примечание
Общая численность рабочих			
в том числе по профессиям:			
Организация труда на рабочих местах			
Схема маршрута обхода рабочих мест наблюдателем			

Карта № фотографии рабочего времени методом моментных наблюдений

Лист 2

Затраты рабочего времени	РЕЗУЛЬТАТЫ НАБЛЮДЕНИЯ
Подготовительно-заключительная работа	 (30)
Оперативная работа	 (1580)
Обслуживание рабочего места	 (111)
Отдых и личные надобности	 (19)
Потери рабочего времени	 (60)

Обработка результатов наблюдений

Общее число моментов $M = 30 + 1580 + 111 + 19 + 60 = 1800$

То же, в процентах 100%

Затраты рабочего времени в процентах:

подготовительно-заключительная работа $\frac{30}{1800} \times 100 = 1,7\%$;

оперативная работа $\frac{1580}{1800} \times 100 = 87,7\%$;

обслуживание рабочего места $\frac{111}{1800} \times 100 = 6,2\%$;

отдых и личные надобности $\frac{19}{1800} \times 100 = 1,0\%$;

потери рабочего времени $\frac{60}{1800} \times 100 = 3,4\%$.

Таблица 4.2

Количество моментов, фиксируемых при проведении наблюдений
в зависимости от величины K и P

Удельный вес вида заграт рабочего времени K	Массовое и крупносерийное производство (вероятность наблюдения = 0,84)				Среднесерийное и мелкосерийное производство (вероятность наблюдения = 0,92)			
	Заданная степень точности (допустимая ошибка) P , %							
	± 3	± 5	± 8	± 10	± 3	± 5	± 8	± 10
	Количество моментов (наблюдений)							
0,05	42200	15200	5950	3800	63300	22800	8925	5700
0,10	20000	7200	2800	1800	30000	10800	4200	2700
0,15	12600	4500	1770	1130	18900	6750	2650	1800
0,20	8890	3200	1250	800	13320	4800	1880	1200
0,25	6650	2400	940	600	10000	3600	1400	900
0,30	5180	1870	730	490	7780	2800	1100	700
0,35	4120	1500	580	370	6200	2250	870	550
0,40	3330	1200	470	300	5000	1800	700	450
0,45	2700	980	380	250	4050	1470	570	370
0,50	2200	800	310	200	3300	1200	470	300
0,55	1820	650	250	160	2730	980	370	240
0,60	1480	530	210	135	2220	800	310	200
0,65	1200	430	170	110	1880	650	250	165
0,70	950	340	130	85	1430	510	180	130
0,75	720	270	105	70	1080	400	160	105
0,80	560	200	80	50	840	300	120	75
0,90	250	90	35	22	380	140	50	35