

## **КАДРОВАЯ ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ СЗАО «ОТИКО»)**

*Статья подготовлена в рамках исследований СНИЛ «Фокус-групп». В данной научной статье предложена разработка системы кадровой диагностики персонала, определены ее преимущества и недостатки, также показана возможность внедрения данной системы на малое предприятие. Целью кадровой диагностики является оценка соответствия численности работников организации ее экономическим целям и перспективам инновационного развития. В работе описан процесс на примере СЗАО «Отико», предложена оценка персонала с целью выявления проблемных зон в области кадровой политики компании.*

Кадровая диагностика организации направлена на совершенствование организационной структуры и повышение эффективности использования труда работников, оптимизацию затрат нанимателя на рабочую силу.

Кадровую диагностику рекомендуется проводить:

- при диспропорции между значениями показателей объема производства и реализации продукции, товаров (работ, услуг);
- росте запасов готовой продукции и уровня дебиторской задолженности;
- увеличении затрат на производство продукции, в том числе затрат труда;
- снижении производительности труда;
- наличии задолженности по заработной плате;
- проведении реструктуризации и модернизации организации (до их проведения и после) и др.

Методические рекомендации предлагают 2 метода расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников:

- 1-й метод основан на данных о трудоемкости выполняемых работ в условиях нормирования труда работников;
- 2-й метод — на данных об использовании рабочего времени в условиях отсутствия нормирования труда работников.

### **Расчет численности работников по трудоемкости выполняемых работ**

Данный метод используется, если в организации выполняются следующие условия:

- труд рассчитываемых работников полностью нормируется (по нормам времени, нормам выработки);
- действующие нормы труда являются напряженными и технически обоснованными (средний уровень выполнения норм не выше 130 % и не ниже 100 %);
- обеспечены учет фактической и планирование нормативной трудоемкости.

При несоблюдении данных условий рекомендуется применять метод расчета, основанный на данных об использовании рабочего времени.

Данные для расчета представлены в таблице.

Исходные данные

Наименование показателя	Условное обозначение
Среднесписочная численность работников $i$ -го структурного подразделения, чел.	$Ч_{сп\ i}$
Фактический уровень выполнения норм труда, %	$УВН_{ф}$
Плановый уровень выполнения норм труда, %	$УВН_{пл}$
Нормативная трудоемкость работ, выполняемых работниками, чел.-ч	$НТ_{пл}$
Расчетная норма рабочего времени 1 работника, ч	$РН_{пл}$
Процент плановых целодневных потерь рабочего времени работников ПП, %	$ПП_{пл}$

Потенциально избыточная (недостаточная) численность по профессионально-квалификационным группам, категориям работников и структурным подразделениям ( $Ч_{изб\ i}$ ) рассчитывается по следующей формуле:

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

где  $K_{пл}$  — планируемый коэффициент выполнения норм труда, рассчитываемый по формуле:

$$K_{пл} = УВН_{пл} / 100, \quad (2)$$

где  $РН_{пл\ скор}$  — расчетная норма рабочего времени одного работника, скорректированная на процент плановых потерь рабочего времени, определяемая по формуле:

$$РН_{пл\ скор} = РН_{пл} \cdot ((100 - ПП_{пл}) / 100), \quad (3)$$

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

При получении отрицательного значения  $Ч_{изб\ i}$  данная численность признается потенциально недостаточной.

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

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

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

## Расчет численности работников на основе данных об использовании рабочего времени

Данный метод позволяет рассчитать потенциально избыточную численность на основании выявленных потерь рабочего времени. Для этих целей могут использоваться такие методы изучения затрат рабочего времени, как:

- фотография рабочего времени с использованием метода моментных наблюдений;

- групповая фотография рабочего времени;
- индивидуальная фотография рабочего времени.

Процесс обработки полученных данных включает:

- группировку затрат рабочего времени по категориям затрат;
- выявление суммарных затрат (количества моментов) по каждой категории за все время наблюдения;
- определение сводной структуры затрат рабочего времени для каждой наблюдаемой группы работников.

В сводной структуре указываются:

- фактически отработанное время в мин (при индивидуальной или групповой ФРВ);
- количество зафиксированных моментов (при методе моментных наблюдений).

При проведении анализа сводной структуры затрат рабочего времени определяется удельный вес каждой категории затрат рабочего времени в общей продолжительности наблюдений (общем количестве моментов).

Определив удельный вес потерь рабочего времени ( $У_{\text{прв}}$ ) можно укрупненно рассчитать потенциально избыточную численность работников ( $Ч_{\text{изб } t}$ ) по следующей формуле:

$$Ч_{\text{изб } t} = Ч_{\text{сп } t} (У_{\text{прв}} / 100). \quad (5)$$

При выявлении потенциально избыточной численности работников необходимо рассмотреть все возможности для повышения эффективности использования труда имеющихся работников:

- перевод отдельных работников на гибкие формы занятости;
- сокращение продолжительности рабочего времени некоторых категорий работников (подразделений);
- перераспределение работников внутри организации (между подразделениями);
- сокращение числа трудовых договоров с временными работниками.

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.

### Литература

*Ярошевич, А. К.* Какие решения могут приниматься после проведения кадровой диагностики / А. К. Ярошевич // Нормирование и тарификация труда. — 2016. — № 2. — С. 7–15.