

ПОСТАНОВЛЕНИЕ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
15 декабря 2016 г. N 72

**ОБ УТВЕРЖДЕНИИ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРОВЕДЕНИЮ КАДРОВОЙ
ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ В ЦЕЛЯХ ВЫЯВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНО ИЗБЫТОЧНОЙ
ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ**

На основании [подпункта 7.1 пункта 7](#) Положения о Министерстве труда и социальной защиты Республики Беларусь, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31 октября 2001 г. N 1589 "Вопросы Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь", Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить прилагаемые Методические [рекомендации](#) по проведению кадровой диагностики организаций в целях выявления потенциально избыточной численности работников (далее - Методические рекомендации).

2. Признать утратившим силу [постановление](#) Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 29 декабря 2010 г. N 181 "О принятии методических рекомендаций по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала".

3. Рекомендовать руководителям и специалистам организаций независимо от формы собственности и видов экономической деятельности применять при проведении кадровой диагностики указанные в [пункте 1](#) настоящего постановления Методические рекомендации.

4. Учреждению "Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь" обеспечить опубликование Методических [рекомендаций](#) в издании "Бюллетень Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь".

5. Настоящее постановление вступает в силу с 1 января 2017 г.

Первый заместитель Министра

труда и социальной защиты

Республики Беларусь

А.В.Лобович

УТВЕРЖДЕНО
Постановление
Министерства труда и
социальной защиты
Республики Беларусь
15.12.2016 N 72

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ КАДРОВОЙ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ В ЦЕЛЯХ ВЫЯВЛЕНИЯ
ПОТЕНЦИАЛЬНО ИЗБЫТОЧНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ**

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящие Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики в целях выявления потенциально избыточной численности работников (далее - Методические рекомендации) предназначены для оказания методической помощи руководителям и специалистам организаций независимо от формы собственности и видов экономической деятельности в определении потенциально избыточной (недостаточной) численности работников <1>.

<1> Методические рекомендации не предназначены для организаций, численность работников которых устанавливается в соответствии с нормативными правовыми актами вышестоящих органов государственного управления, являющимися обязательными для применения.

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

Целью кадровой диагностики является оценка соответствия численности работников организации ее экономическим целям и перспективам инновационного развития.

3. Методические рекомендации позволяют:

проводить кадровую диагностику организации с учетом особенностей ее организационной структуры, а также условий технического и тарифного нормирования труда;

проводить кадровую диагностику как в целом по организации, так и по отдельным структурным подразделениям, в том числе по аппарату управления, категориям работников, а также отдельным профессионально-квалификационным группам работников.

Настоящие Методические рекомендации также позволяют выявлять потенциально избыточную (недостаточную) численность работников в организациях, имеющих сезонный характер деятельности.

4. Кадровую диагностику рекомендуется проводить при:

выявлении устойчивой негативной динамики основных экономических показателей деятельности организации (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; росте потерь рабочего времени, наличии отпусков по инициативе нанимателя; наличии задолженности по заработной плате; снижении основных финансовых показателей и др.) и наличии существенных отклонений их фактических значений от плановых;

проведении реструктуризации и модернизации организации (до их проведения и после);

в иных случаях, определяемых нанимателем.

Необходимость, сроки, периодичность проведения кадровой диагностики определяет наниматель.

5. 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 настоящих 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;

метод, основанный на данных об использовании рабочего времени в условиях отсутствия нормирования труда работников.

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 нормативными правовыми актами.

6. Алгоритм проведения кадровой диагностики включает следующие этапы:

выбор метода расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников, исходя из состояния нормирования труда в организации;

расчет потенциально избыточной (недостаточной) численности по категориям работников, структурным подразделениям и в целом по организации;

принятие управленческих решений по результатам кадровой диагностики.

ГЛАВА 1

РАСЧЕТ ПОТЕНЦИАЛЬНО ИЗБЫТОЧНОЙ (НЕДОСТАТОЧНОЙ) ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ В УСЛОВИЯХ НОРМИРОВАНИЯ ИХ ТРУДА НА ОСНОВЕ ТРУДОЕМКОСТИ ВЫПОЛНЯЕМЫХ РАБОТ

7. В случае, когда труд работников нормируется, для оценки потенциально избыточной (недостаточной) численности работников применяется метод, основанный на трудоемкости выполнения работ. Данный метод используется, если в организации выполняются следующие условия:

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 процентов и не ниже 100 процентов);

обеспечены 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.

При несоблюдении данных условий рекомендуется применять метод расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников, основанный на данных об использовании

рабочего времени.

8. В качестве исходных данных для расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников в условиях нормирования их труда используются показатели, представленные в [таблице 1](#).

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 1 работника, ч	$РН_{пл.}$
Процент плановых целодневных потерь рабочего времени работников (трудоу 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), %	$ПП_{пл.}$

Примечание. Указанные в [таблице 1](#) показатели определяются отдельно по каждой категории работников, структурному подразделению, профессионально-квалификационной группе.

Расчетная норма рабочего времени используется для расчета фонда рабочего времени, величину которого рекомендуется определять раздельно по работникам, для которых применяются различные формы оплаты труда.

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

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

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

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 1 работника, скорректированная на процент плановых потерь рабочего времени, которая определяется по формуле:

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

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

10. В случае если уровень выполнения норм отчетного периода больше или равен уровню выполнения норм планового периода ($УВН_{ф.} \geq УВН_{пл.}$) необходимо предусмотреть работы по совершенствованию норм труда (нормированных заданий), применяемых в организации, которые следует провести до расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников.

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

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

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

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

Формула 4 может применяться для всех методов расчета потенциально избыточной (недостаточной) численности работников при проведении расчета по отдельным подразделениям (профессионально-квалификационным группам и категориям работников).

13. Рекомендуется округлять полученную общую потенциально избыточную численность по правилам округления штатной численности до 0,25 ставки:

итоговая численность менее 0,13 не учитывается;

численность от 0,13 до 0,37 округляется до 0,25;

численность от 0,38 до 0,62 округляется до 0,5;

численность от 0,63 до 0,87 округляется до 0,75;

численность свыше 0,87 округляется до единицы.

Пример расчета потенциально избыточной численности работников, труд которых нормируется, представлен в [приложении 1](#) к настоящим Методическим рекомендациям.

ГЛАВА 2

РАСЧЕТ ПОТЕНЦИАЛЬНО ИЗБЫТОЧНОЙ (НЕДОСТАТОЧНОЙ) ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ, ТРУД

КОТОРЫХ НЕ НОРМИРУЕТСЯ

14. При отсутствии в организации действующей системы нормирования труда, учета и расчета трудоемкости работ при проведении кадровой диагностики целесообразным является использование данных о фактической структуре затрат 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 <2>.

<2> Методы проведения фотографий рабочего времени представлены 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. N 134.

14.1. Фотография рабочего времени с использованием метода моментных наблюдений является наиболее экономичным методом изучения структуры затрат рабочего времени работников. При этом данный метод может применяться только при соблюдении следующих условий:

применяется только при наблюдении за группой работников, рекомендуемая численность группы от 4 до 10 человек;

необходимо, чтобы работники находились на постоянных рабочих местах либо на нескольких рабочих местах (в нескольких фиксажных пунктах), незначительно удаленных друг от друга;

должен быть обеспечен оперативный доступ исследователя (лица, проводящего фотографию рабочего времени методом моментных наблюдений) ко всем фиксажным пунктам;

исследователь обязан знать местонахождение всех рабочих мест, на которых может находиться работник, и которые при проведении наблюдения будут являться фиксажными пунктами;

исследователь перед проведением фотографии рабочего времени методом моментных наблюдений должен выстроить маршрут следования (при нахождении работников только на одном рабочем месте) либо карту маршрутов следования для возможности совершения обхода всех фиксажных пунктов.

Для более объективного анализа структуры рабочего времени каждого работника рекомендуется использовать форму карты фотографии рабочего времени с использованием метода моментных наблюдений, детализированную по отдельным работникам наблюдаемого подразделения, профессионально-квалификационной группы или категории работников. Данной формой следует пользоваться, в частности, в тех ситуациях, когда в рамках подразделения имеются работники различных профессий и должностей, выполняющие различные по составу работы, при этом все они должны быть охвачены наблюдением.

14.2. Групповая фотография рабочего времени применяется в тех случаях, когда наблюдаемые работники находятся в одном помещении и / или в зоне видимости исследователя

в течение всей рабочей смены. При этом рекомендуемое количество наблюдаемых работников - не более 4 человек.

14.3. Индивидуальная фотография рабочего времени применяется в тех случаях, когда с помощью вышеперечисленных методов невозможно провести анализ фактической структуры затрат рабочего времени (работник постоянно перемещается по различным рабочим местам или по всей территории организации, выполняет различные непостоянные по составу работы или занят интеллектуальным трудом).

15. Для определения фактической структуры затрат рабочего времени наблюдения (по три наблюдения в разные дни недели) необходимо проводить:

при наличии сезонности - в начале, середине и конце сезона;

при отсутствии сезонности - в начале, середине и конце отчетного месяца.

Основной целью наблюдения является выявление потерь рабочего времени. Исходя из этого составляется перечень категорий затрат, по которым будет производиться изучение рабочего времени.

При обработке полученных данных затраты рабочего времени группируются по категориям затрат, выявляются суммарные затраты (количество моментов) по каждой категории за все время наблюдения. Затем для каждой наблюдаемой группы работников определяется сводная структура затрат рабочего времени (пример формы представлен в [таблице 2](#)). При применении индивидуальной или групповой фотографии рабочего времени в сводной структуре указывается фактически отработанное время в минутах. При применении метода моментных наблюдений в сводной структуре указывается количество зафиксированных моментов.

Таблица 2

Пример сводной структуры затрат рабочего времени

Должность, Ф.И.О. работника	Наименование затрат рабочего времени, количество зафиксированных моментов (мин)						Всего моментов (мин)
	Подготовительно- заключительное время	Оперативное время, в т.ч. затрачиваемое на:		Время обслуживания рабочего места	Время на отдых и личные надобности	Потери рабочего времени	
		свойственные работы	несвойственные работы				
ИТОГО							

Примечание. Подготовительно-заключительное время - это время, затрачиваемое работником на подготовку к выполнению работы и на ее завершение. Может включать: получение задания на работу и ознакомление с содержанием задания; получение предметов труда, документации, инструментов; инструктаж от руководителя о порядке выполнения работы; установка и снятие предмета труда с оборудования; наладка оборудования и т.п.

Оперативное время - это время, в течение которого работником выполняется производственное задание.

Свойственные работы - это работы, предусмотренные должностной (рабочей) инструкцией работника и (или) технологическим процессом. Соответственно, к несвойственным работам относятся все другие работы, фактически выполняемые работником.

Время обслуживания рабочего места - это время на поддержание рабочего места и находящегося на нем оборудования в работоспособном состоянии (замена изношенного инструмента, наладка и смазка оборудования, уборка производственных отходов и загрязнений и т.п.).

Время на отдых и личные надобности - время, необходимое работникам для личной гигиены и восстановления работоспособности в течение рабочей смены.

Потери рабочего времени - это перерывы в работе, связанные с ненадлежащей организацией труда, нарушениями производственного и трудового процесса, трудовой дисциплины.

16. 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 ($У_{прв.}$), можно укрупненно рассчитать потенциально избыточную численность работников ($Ч_{изб.}^i$) по следующей формуле:

$$Ч_{изб.}^i = Ч_{сп.}^i \times \frac{У_{прв.}}{100}, \quad (5)$$

где $Ч_{сп.}^i$ - среднесписочная численность работников исследуемого подразделения (категории, профессионально-квалификационной группы).

Пример расчета потенциально избыточной численности работников представлен в [приложении 2](#) к настоящим Методическим рекомендациям.

16.1. Если при проведении наблюдений были выявлены отклонения от регламентированной продолжительности рабочего времени (смены), для расчета потенциально избыточной численности используется формула:

$$Ч_{изб.}^i = \frac{\sum ПРВР}{\sum РВ} \times \frac{\sum ПРС}{\sum РВ} \times Ч_{сп.}, \quad (6)$$

где $\sum ПРВР$ - общая продолжительность (количество моментов) потерь рабочего времени по всем работникам подразделения;

$\sum \text{РВ}$ - общая фактическая продолжительность рабочего времени (зафиксированное количество моментов) по всем работникам подразделения;

$\sum \text{ПРС}$ - общая регламентированная продолжительность рабочей смены по всем работникам подразделения (при проведении моментных наблюдений - выраженная количеством моментов);

$\text{Ч}_{\text{сп.}}$ - среднесписочная численность работников исследуемого подразделения (категории, профессионально-квалификационной группы).

17. Более детальный анализ сводной структуры затрат рабочего времени предполагает изучение других категорий затрат.

При наличии несвойственных работ (работы, которые не включены в рабочую (должностную) инструкцию работника, в действующий технологический процесс) либо при превышении нормативов по категориям затрат рабочего времени (подготовительно-заключительное время, время обслуживания рабочего места, время на отдых и личные надобности) необходимо пересмотреть рабочие (должностные) инструкции и (или) технологический процесс с целью корректировки перечня профессиональных (должностных) обязанностей работников. После этого проводятся дополнительные фотографии рабочего времени, составляется фактический и проектируется рациональный балансы рабочего времени. На основании рационального баланса рабочего времени определяется необходимая численность работников.

В данном случае для определения потенциально избыточной (недостаточной) численности проводится сопоставление фактической и необходимой численности работников.

18. В качестве альтернативы проведению фотографий рабочего времени с целью изучения фактических затрат рабочего времени может применяться метод, основанный на анализе статистических данных учета рабочего времени. Данный метод предназначен, в первую очередь, для организаций (подразделений), работники которых большую часть рабочей смены заняты работой на компьютере (руководители, специалисты, другие служащие), так как необходимая статистическая информация фиксируется и аккумулируется автоматически с помощью программного обеспечения - автоматизированных систем учета (контроля) рабочего времени (далее - систем).

Данные системы поддерживают следующие функции, связанные с учетом рабочего времени:

регистрация времени прихода работника на работу и ухода с работы;

составление графиков работы (как индивидуальных, так и групповых);

мониторинг соответствия фактической структуры затрат рабочего времени установленным графикам работы;

получение данных (с различной степенью детализации) о конкретных действиях работников в течение рабочего дня;

вывод данных учета рабочего времени за необходимый период в виде графиков, гистограмм, таблиц и т.п.;

автоматическое формирование таблиц учета рабочего времени и др.

19. Особенностью данного метода является использование больших объемов статистических

данных (как правило, данные собираются в режиме реального времени), что позволяет сделать расчет потенциально избыточной (недостаточной) численности более статистически достоверным и объективным, чем при использовании данных фотографий рабочего времени.

ГЛАВА 3 ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КАДРОВОЙ ДИАГНОСТИКИ

20. При наличии проблем с реализацией продукции (для сферы производства) по решению нанимателя может осуществляться корректировка потенциально избыточной численности на коэффициент реализации произведенной продукции ($K_{рпп}$ - отношение стоимости реализованной продукции к объему ее производства в стоимостном выражении), обеспечивая при этом сопоставимость периодов их производства и реализации.

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

$$Ч_{изб.общ.скорр.} = Ч_{изб.общ} \times K_{рпп} \quad (7)$$

21. 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);

вовлечение работников организации в поиск решений по повышению рационализации труда;

сокращение числа трудовых договоров с временными работниками.

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

22. 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.

**ПРИМЕР РАСЧЕТА ПОТЕНЦИАЛЬНО ИЗБЫТОЧНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ, ТРУД КОТОРЫХ
 НОРМИРУЕТСЯ**

Нанимателем было принято решение о проведении кадровой диагностики одного из структурных подразделений. В организации действует пятидневный режим работы с выходными днями в субботу и воскресенье.

Таблица 1

Показатели для расчета избыточной (недостаточной) численности работников

Наименование показателя	Условное обозначение
Среднесписочная численность работников структурного подразделения, чел.	14
Фактический уровень выполнения норм труда (нормированных заданий), %	113
Плановый уровень выполнения норм труда (нормированных заданий), %	115
Нормативная трудоемкость работ, выполняемых работниками, чел.-ч	26 450
Расчетная норма рабочего времени 1 работника, ч	2030
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), %	9,5

Расчет потенциально избыточной (недостаточной) численности работников выполняется в следующем порядке:

определяется расчетная норма рабочего времени 1 работника, скорректированная на процент плановых целодневных потерь рабочего времени:

$$PH_{\text{пл.скор.}} = PH_{\text{пл.}} \times \frac{100 - \text{ПП}_{\text{пл.}}}{100} = 2030 \times \frac{100 - 9,5}{100} = 1837,15 \text{ ч};$$

определяется избыточная (недостаточная) численность работников подразделения:

$$Ч_{\text{изб.}i} = Ч_{\text{сп.}i} - \frac{НТ_{\text{пл.}}}{PH_{\text{пл.скор.}} \times K_{\text{пл.}}} = 14 - \frac{26450}{1837,15 \times 1,15} = 1,48 \text{ чел.}$$

Примечание: в формуле перед цифрой 1,48 согласно источнику должен стоять знак "="

(равно).

Таким образом, потенциально избыточная численность подразделения составит 1,5 чел.

Приложение 2
к Методическим рекомендациям по проведению
кадровой диагностики организаций в целях выявления
потенциально избыточной численности работников

**ПРИМЕР РАСЧЕТА ПОТЕНЦИАЛЬНО ИЗБЫТОЧНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ, ТРУД КОТОРЫХ
НЕ НОРМИРУЕТСЯ**

Нанимателем было принято решение о проведении кадровой диагностики в целом по организации (проектно-конструкторское бюро). Для этого были проведены фотографии рабочего времени методом моментных наблюдений (по 3 наблюдения в начале, середине и конце месяца, фиксация категории затрат происходила каждые 5 минут, всего 96 моментов в смену).

Продолжительность рабочей смены (ПРС) без учета обеда - 480 мин.

Среднесписочная численность исследуемых работников - 10 чел.

По результатам фотографий составлена сводная структура затрат рабочего времени:

Должность, Ф.И.О. работника	Наименование затрат рабочего времени, количество зафиксированных моментов						Всего моментов
	Подготовительно- заключительное время	Оперативное время, в т.ч.		Время обслуживания рабочего места	Время на отдых и личные надобности	Потери рабочего времени	
		свойственные работы	несвойственные работы				
Главный бухгалтер Старкевич С.О.	27	648	45	27	27	90	864
Специалист по кадрам Григорьев А.С.	45	531	54	9	117	108	864
Инженер-проектировщик Федуто И.Л.	54	531	90	0	99	90	864
Инженер-проектировщик Васюкевич В.П.	36	576	72	18	90	72	864
Инженер-проектировщик Скрипко Т.И.	18	567	81	9	91	98	864
Геодезист- землеустроитель Бегларян А.В.	18	567	27	27	90	135	864
Инженер по охране окружающей среды Никитенко О.В.	54	531	18	18	99	144	864
Инженер-энергетик Лешкович С.Н.	63	486	18	9	90	198	864
Инженер-электрик Терентьева И.М.	45	666	0	0	81	72	864

Архитектор проекта Ярошевич В.П.	27	567	0	0	90	180	864
ИТОГО	387	5670	405	117	874	1187	8640

На основе представленной сводной структуры затрат рабочего времени рассчитываем удельный вес потерь рабочего времени ($Y_{\text{прв.}}$) в общем количестве зафиксированных моментов:

$$Y_{\text{прв.}} = \frac{1187}{8640} \times 100 = 13,74$$

Используя [формулу \(5\)](#), рассчитываем потенциально избыточную численность работников:

$$Ч_{\text{изб.}i} = Ч_{\text{сп.}i} \times \frac{Y_{\text{прв.}}}{100} = 10 \times \frac{13,74}{100} = 1,374 \approx 1,25 \text{ чел.}$$

Таким образом, с учетом округления, потенциально избыточная численность составит 1,25 чел.
