

6. КАДРОВАЯ ДИАГНОСТИКА КАК ЭЛЕМЕНТ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Е.В. Ванкевич, Н.В. Маковская

Особенностью белорусского рынка труда является перенос проблем обеспечения занятости с макро- на микроуровень (уровень субъекта хозяйствования) и в то же время слабый учет особенностей поведения предприятий при формировании направлений государственной политики занятости. Высокий уровень занятости в стране и низкий уровень безработицы объясняются значительным превышением размеров фактической численности работающих над экономически обоснованной численностью. Предприятия выполняют плановые объемы выпуска продукции с численностью занятых, намного превышающей численность персонала зарубежных предприятий – аналогов и конкурентов. Но именно на предприятиях формируются трудовые затраты, которые затем закладываются в себестоимость продукции. Необходимость постоянного повышения среднемесячной заработной платы, а также высокий процент налогообложения фонда заработной платы являются одной из причин высокой себестоимости белорусской продукции и снижения ее конкурентоспособности. Одним из основных последствий влияния мирового финансового кризиса для предприятий является сокращение рабочих мест и рост безработицы. Одновременно предприятия решают проблему повышения конкурентоспособности за счет модернизации производств и реструктуризации. Это сопровождается ростом потребности в знающих и компетентных работниках. В условиях усиления конкуренции неотъемлемым атрибутом развития предприятий становится реструктуризация, которая всегда сопряжена с необходимостью принятия кадровых решений (высвобождение персонала, переобучение, повышение квалификации, кадровые перемещения и др.). Поэтому при осуществлении реструктуризации руководству предприятия важно иметь полную и достоверную информацию об эффективности занятости персонала, наличии кадровых проблем и резервов повышения эффективности занятости. Это повысит обоснованность

принимаемых кадровых решений в процессе реструктуризации и позволит придать им превентивный характер.

В современной бизнес-практике применяются такие технологии анализа эффективности занятости, как кадровая диагностика, контроллинг персонала и кадровый аудит ^[1;9;13;15]. Кадровая диагностика представляет собой оценку имеющегося кадрового состава и эффективности его использования, выявление проблем и преимуществ организации в области кадрового обеспечения. Кадровый контроллинг определяет целесообразность затрат на работников в соответствии с отдачей от их деятельности, а также позволяет экономически оценить эффективность реализации HR-стратегии и скорректировать действия кадровой службы. Аудит персонала – это система аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая позволяет выявить его соответствие целям и стратегии развития организации. При этом главной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности трудовых ресурсов как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Кадровая диагностика, контроллинг и аудит могут проводить как сами сотрудники кадровой службы совместно с руководителями структурных подразделений организации, так и привлечённые эксперты (консультанты). В основе социально ответственного реструктурирования лежит качественная кадровая диагностика, позволяющая провести комплексный анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Под эффективностью занятости в организации понимается такая система использования персонала, при которой растут производительность труда (оцененная в стоимостном, трудовом и натуральном выражении) и заработная плата, поддерживается экономически обоснованная численность персонала и улучшается его структура. Неэффективность занятости в организации означает наличие негативных тенденций в использовании персонала, избыточной численности персонала и накопление потенциала высвобождения работников.

6.1. Методические подходы к анализу эффективности занятости в процессе реструктуризации

Важной теоретической и прикладной задачей является разработка методических рекомендаций для анализа эффективности занятости в организации. Кадровая служба организации должна иметь четкие методические указания для проведения кадровой диагностики и постоянно использовать их в своей практической деятельности. Это предполагает обоснование направлений анализа, выбор показателей для расчета, позволяющих комплексно оценить кадровую ситуацию в организации, получить достоверную и полную картину о ее состоянии. Более того, анализ должен принять форму мониторинга, что позволит своевременно и оперативно сканировать ситуацию и видеть ее основные тренды. Полученная таким образом информация составляет основу для разработки эффективной кадровой политики организации.

В современной экономической литературе накоплен значительный потенциал для проведения кадровой диагностики. Некоторые подходы изложены в рамках анализа хозяйственной деятельности организации [2; 6; 14]. Методики различаются набором показателей, дополняющих основные направления анализа, они широко распространены и универсальны в применении. Их главными инструментами являются сравнение плановых и фактических значений показателей по труду, факторный анализ, анализ динамики, то есть это преимущественно количественная оценка результатов, основанная на статистической отчетности организации. Однако функциональная разобщенность с кадровыми процессами в организации ослабляет практическую значимость этого подхода в современных условиях. Собственно кадровые службы организации эти методические подходы практически не используют. Силами традиционного анализа не в полной мере удовлетворяются потребности в диагностике таких важных кадровых явлений, как потенциал избыточной численности, оценка персонала, социально-психологический климат и др., что не дает оснований для реализации современных технологий кадровой работы на предприятиях.

Существуют методики анализа эффективности занятости предприятия в процессе или в преддверии его реструктуризации ^[11]. Основное назначение таких методик – оценить масштабы неэффективной занятости на реструктурируемом предприятии, получить информацию о потенциале высвобождения рабочей силы (то есть определить количество и структуру избыточной численности работников в организации), рассчитать потребность в профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников. Оценка неэффективности занятости проводится в таком случае по результатам сопоставления динамики численности занятых и объема производства (в стоимостном выражении), масштабам использования неполной вынужденной занятости в организации (численность работавших неполное рабочее время и отпущенных в отпуска по инициативе администрации, количество потерь рабочего времени), показателям движения рабочей силы и рабочих мест. Такой подход оправдывает себя как составляющая пакета антикризисных мер в процессе реструктуризации предприятия, но для разработки кадровой политики является достаточно узким и малоинформативным (особенно учитывая использование только стоимостных показателей при анализе динамики объемов производства).

В 2009 г. разработан и апробирован алгоритм комплексной кадровой диагностики предприятий ^[5, с. 154–156]. Он включал составление карты организации, позволяющей комплексно и оперативно оценить ее динамику и финансово-экономическое состояние, и следующий перечень направлений для кадровой диагностики: анализ численности и структуры персонала; средний тарифный разряд работников (работ); укомплектованность предприятия кадрами; эффективность использования рабочего времени и норм выработки; параметры неполной вынужденной занятости; производительность труда; уровень и динамика среднемесячной заработной платы; движение кадров; эффективность управленческого труда; повышение квалификации кадров; избыточная численность персонала и перспективная потребность организации в кадрах. Методический подход был неоднократно апробирован разработчиками на примере данных предприятий легкой промышленно-

сти Республики Беларусь и позволил выявить типичные кадровые проблемы организаций отрасли, обосновать направления их решения ^[4]. Однако апробация также выявила ряд узких мест в самом алгоритме кадровой диагностики. В частности, потребовал доработки подход к расчету избыточной численности работников и определению ее структуры, остался открытым вопрос определения экономически обоснованного количества рабочих мест на предприятии. Многие из рекомендуемых в алгоритме показателей оказалось невозможным посчитать, так как их сбор и статистика на предприятиях не ведутся (это касается оценки напряженности норм и в целом нормирования, определения среднего тарифного разряда работ, управленческих расходов, численности работников аппарата управления). Без таких данных сложно получить реальную картину эффективности использования персонала организации.

Специалистами Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь разработаны Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала ^[12]. Они включают значительно расширенный, по сравнению с предыдущим подходом, блок оценки финансово-экономического состояния организации, и расчет избыточной численности персонала. Избыточная численность персонала в организации рассчитывается как сумма избыточной численности работников по всем структурным подразделениям основного и вспомогательно-производства и избыточной численности работников аппарата управления. Численность рабочих со сдельной оплатой труда, необходимая для обеспечения выпуска объема продукции за отчетный период, рассчитывается по нормативной трудоемкости работ, а численность рабочих с повременной формой оплаты труда – по плановому фонду рабочего времени одного рабочего за отчетный период, скорректированному на процент плановых потерь рабочего времени и коэффициент использования рабочего времени в течение смены. Процент плановых потерь рабочего времени включает такие источники, как 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, разрешенные законодательством. Коэффициент использования рабочего времени в течение смены устанавливается по результатам хронометража рабочего времени. Корректировка необходимой численности рабочих для обеспечения выпуска объема продукции за отчетный период производится путем умножения стоимости произведенной продукции на коэффициент реализации продукции (работ, услуг) (отношение выручки от реализации продукции (работ, услуг) к объему производства продукции в фактических ценах). Такой подход правомерен, но также не лишен недостатков. В частности, он содержит ряд избыточной информации, которая непосредственно к кадровой диагностике не относится или далее не используется. Метод очень трудоемкий по своей сути, он предполагает применение метода моментных наблюдений рабочего времени. Но главным его ограничением является неточность полученной информации, так как: 1) часто нормативная трудоемкость работ на предприятиях рассчитывается исходя из устаревших технологий и является завышенной; 2) корректирующий коэффициент плановых потерь рабочего времени всегда отличается от фактических (предприятия склонны завышать величину плановых потерь рабочего времени). Например, на предприятии доля потерь рабочего времени при расчете плановой численности персонала берется 10–15%, а фактические потери составляют в среднем 2,2% (за период 2000–2011 гг.); 3) определение численности служащих и работников аппарата управления привязано к рассчитанной необходимой численности рабочих; 4) корректировка необходимой численности рабочих на предлагаемый коэффициент реализации продукции неправомерен, так как в конце года предприятие может просто распродать остатки готовой продукции на складе, что повысит корректирующий коэффициент и, соответственно, увеличит значение экономически необходимой численности персонала на следующий год.

В экономической литературе нет данных об апробации данной методики. Отдельные авторские исследования показали, что на одном из предприятий уровень избыточной численности работников составил 25,98% (в том числе рабочих – 25,5%, служащих

– 25,45%, работников аппарата управления – 30,57%). Причем фактический процент выполнения норм рабочими-сдельщиками составил 118,9%, повременщиками – 119,8%. На другом предприятии (более успешном) по данной методике определен дефицит работников – 1,5%, а фактическое выполнение норм рабочими-сдельщиками составляет 120,5% (плановое – 110%), что говорит о ненужности норм и, следовательно, завышенной расчетной численности необходимых рабочих (это автоматически увеличивает расчетную необходимую численность служащих и работников аппарата управления при использовании данной методики).

Для более полного понимания проблемы диагностики избыточной численности занятых на предприятиях необходимо проанализировать сложившуюся систему планирования численности персонала и ее последствия.

Планируемая потребность в персонале для обеспечения планового объема производства продукции в настоящее время рассчитывается как сумма численности рабочих и служащих. Численность рабочих основного производства определяется как частное от деления нормативного времени, необходимого для производства продукции, рассчитанной как суммы по каждой номенклатурной группе изделий исходя из нормативов времени на изготовление изделий i -й номенклатурной позиции продукции, и полезного фонда рабочего времени одного рабочего. В зависимости от вида норм труда расчет численности рабочих может выполняться на основе следующих данных: норма времени на изготовление единицы продукции i -го вида; норма обслуживания (количество единиц оборудования, обслуживаемое одним рабочим); нормы штата (численность рабочих, необходимая для обслуживания единицы оборудования); сменная норма выработки и др.

При внешне благоприятной картине по нормированию труда на белорусских предприятиях более детальный анализ ситуации позволяет говорить об использовании устаревших норм для расчета численности рабочих. Действующая система организации, нормирования и оплаты труда на предприятии построена в основном на нормативно-правовой базе, разработанной в 1970–1980 гг.

в СССР и переутвержденной в 2000-х гг. Документы являются актуальными только по дате утверждения, но не по существу. В основе этих документов – устаревшие данные о затратах времени (периода 1980-х гг.) без учета современных информационных технологий, либо данные по отраслевым концернам о фактической численности работников в подразделениях организации, которые переносятся на другие организации спустя как минимум 10 лет.

Анализ нормировочных карт и проведение фотографии рабочего дня на примере одного из предприятий легкой промышленности Беларуси показали, что даже на успешных предприятиях действующие нормы являются ненапряженными и заниженными. Так, расчет нормы выработки и нормы обслуживания прядильщицы (квалификация которой соответствует среднему разряду в цехе, имеющей средний процент выполнения норм по данному виду работ) на основании фотографии рабочего дня и листа ее результатов, технических характеристик машины, продукции и заправки, организационных условий показал, что действующая норма ниже расчетной на 13,5%. Иными словами, фактическая численность только на анализируемой операции превышает экономически обоснованную на 11,8%. Поэтому данные предприятия свидетельствуют о постоянном перевыполнении норм - средний процент выполнения составляет 111,7%. Причем 61,4% прядильщиц перевыполняют норму на 110% и более. Норма, не соответствующая достигнутому организационно-техническому уровню производства, влечет за собой излишние затраты рабочего времени и, разумеется, дополнительный расход фонда заработной платы (без соответствующей отдачи в росте производительности труда). Таким образом, используемая в настоящее время норма способствует росту себестоимости и трудоемкости изготовления продукции. Специалисты справедливо отмечают, «что на основе заниженных норм труда нельзя создать эффективные системы оплаты труда, так как приработок рабочих-сдельщиков, премии, надбавки и различные доплаты становятся фиксированными гарантированными выплатами, не влияющими на результаты труда»^[7]. Не случайно на отдельных белорусских предприятиях средний процент выполнения норм достигает до 170% в течение года.

Второй элемент, используемый при определении плановой численности основных рабочих – полезный фонд рабочего времени (он находится при расчете в знаменателе, и рассчитывается как разница между календарным фондом и суммой потерь рабочего времени в связи с праздничными, выходными днями и отпусками). Его величина также оказывается значительно волатильной, так как при расчете предприятия могут варьировать плановым процентом потерь рабочего времени. Если, например, при расчете закладывается плановый процент потерь 15%, а фактически по предприятию он не превышает 5% за последние 10 лет, то автоматически увеличивается требуемая численность работников основного производства.

Аналогичная ситуация складывается при определении плановой численности вспомогательных рабочих, при расчете которой закладывается значительный резерв численности работников вспомогательных и обслуживающих производств. Например, нормы труда на обслуживание административных, учебных и общественных зданий утверждены Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 80 от 30.06.2003 г. В соответствии с ними во всех организациях нормируется численности обслуживающего персонала. При разработке данного сборника использовались нормативы 80-х годов XX в.¹ Это объясняет изначально высокий уровень планируемой численности работников вспомогательных и обслуживающих производств.

Для определения численности административно-управленческого персонала в литературе рекомендуют воспользоваться формулой Розенкраца ^[8, с. 265], в которой учитываются среднее количество определенных действий в рамках *i*-го организационно-у-

¹ В частности, в их основе лежат: «Нормативы численности рабочих, занятых обслуживанием общественных зданий (зданий управлений и зданий конструкторских и проектных организаций)». М.: ЦБНТ, 1988; «Нормы времени на текущий ремонт и техническое обслуживание зданий и сооружений». Мн., 1986; «Нормативы времени на уборку служебных и культурно-бытовых помещений». М.: ЦБНТ, 1983; «Типовые нормы обслуживания для рабочих, занятых на работах по санитарному содержанию домовладений». М.: ЦБНТ, 1982; «Типовые укрупненные нормы обслуживания для рабочих, занятых на работах по санитарному содержанию домовладений». М.: ЦБНТ, 1986; «Типовые нормы времени на полотерные и стеклопротирочные работы». М.: ЦБНТ, 1983; «Нормы труда на обслуживание административных, учебных и общественных зданий». Минск: НИИ труда. 1999.

правленческого процесса за год, время, необходимое для их выполнения, и др. Резерв избыточной численности заложен в данном расчете в части как количества выполняемых работ, так и времени на их выполнение (табл. 1). Эта формула позволяет сделать расчет с учетом исключения дублирования операций (например, бизнес-операции бухгалтеров отличаются бухгалтерскими проводками и соотношением счетов, поэтому с применением компьютерных программ ведения бухгалтерии потребуется намного меньшая численность работников бухгалтерии).

Таблица 1. Перечень отдельных нормативных документов, регламентирующих численность специалистов в организациях Республики Беларусь

1	2	3	4
Бухгалтерия	Межотраслевые нормативы численности работников, занятых бухгалтерским учетом и финансовым обеспечением деятельности коммерческих организаций (Приложение к постановлению Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 143 от 14.11.2006 г.)	Ведение бухгалтерского учета и отражение финансовой деятельности организации осуществляется в соответствии с <u>Законом</u> Республики Беларусь № 3321-XXII «О бухгалтерском учете и отчетности» от 18.10.1994 г. (в редакции Законов Республики Беларусь от 25.06.2001 г., 17.05.2004 г.), декретами и указами Президента Республики Беларусь. Типовым <u>планом счетов</u> и <u>Инструкцией</u> по его применению, утвержденными постановлением Министерства финансов Республики Беларусь № 89 от 30.05.2003 г., <u>Правилами</u> составления и представления бухгалтерской отчетности, утвержденными постановлением Министерства финансов Республики Беларусь № 16 от 17.02.2004 г. (в редакции постановления от 31.03.2005 г. № 40). <u>Положением</u> о документах и документообороте в бухгалтерском учете, утвержденным Министерством финансов СССР № 105 от 29.07.1983 г., и др.	Содержит требования к численности с учетом полного спектра выполняемых функций бухгалтерского учета и финансового обеспечения силами самой организации, без возможности использования аутсорсинга и прикладных программ, ЭВМ
Отдел труда и заработной платы	Межотраслевые нормативы численности работников служб организации труда и заработной платы коммерческих организаций (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 117 от 24.09.2007)	Типовые межотраслевые нормативы численности служащих по группам функций (извлечение) (М.: НИИ труда, 1979); Организационно-методические материалы по нормированию и оплате труда (Минск: НИИ труда, 2005); Типовые нормы времени на работы, выполняемые экономистами по труду на производстве (М.: ЦБНТ, 1989)	Не учитываются возможности автоматизации и компьютеризации данной функции
Кадровая служба	Межотраслевые нормативы численности работников кадровых служб коммерческих организаций (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 187 от 27.12.2005 г.)	<u>Типовое положение</u> о кадровой службе предприятия (организации), утв. постановлением Министерства труда Республики Беларусь № 118 от 18.12.1997 г. с изменением, внесенным постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 44 от 19 апреля 2005 г.; Типовые межотраслевые нормативы численности служащих по группам функций «Управление трудовыми ресурсами» (извлечение) (М.: НИИ труда, 1979); Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров (М.: ЦБНТ, 1991)	Не рассчитаны на выполнение современных кадровых технологий и не учитывают возможности автоматизации кадровой службы

Продолжение Таблицы 1.

Работники аппарата управления	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% (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 25 от 09.03.2004 г.)	Отнесение к категории руководителей, специалистов и других служащих производится в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих», утвержденным <u>показом</u> Белстандарта № 234 от 30.12.1996 г.	Численность работников аппарата управления рекомендуется устанавливать в размерах, не превышающих 15 % среднесписочной численности работников, но в статистической отчетности организаций не рассчитывается и не учитывается
-------------------------------	--	---	--

Итак, анализ существующей практики планирования потребности предприятий в трудовых ресурсах выявил, что уже на этапе планирования потребности предприятий в трудовых ресурсах изначально закладывается завышенный уровень. Поэтому наиболее характерной проблемой белорусских предприятий становится превышение фактической численности работающих над экономически обоснованным ее размером. Потенциал избыточной численности на различных предприятиях составляет от 5 до 30% среднесписочной численности промышленно-производственного персонала, в отдельных случаях даже больше. В зависимости от трудоемкости выпускаемой продукции, фонд заработной платы этого персонала с начислениями в структуре общей себестоимости составляет от 2 до 12%.

Не менее важным является нерациональное соотношение численности работников различных категорий. Так, на многих государственных предприятиях на одного рабочего основного производства приходится от 1,33 до 4 рабочих вспомогательного производства, в то время как в мире соотношение обратное – на 3 рабочих основного производства приходится 1 вспомогательный рабочий. Доля служащих на многих государственных предприятиях достигает 30% среднесписочной численности промышленно-производственного персонала. Именно принятая практика планирования потребности в персонале во многом объясняет рост потребности в кадрах, который формируют наши предприятия. Анализ оборота рабочей силы в Республике Беларусь (рис. 1)

показывает, что предприятия также активно набирают персонал, как и высвобождают его.

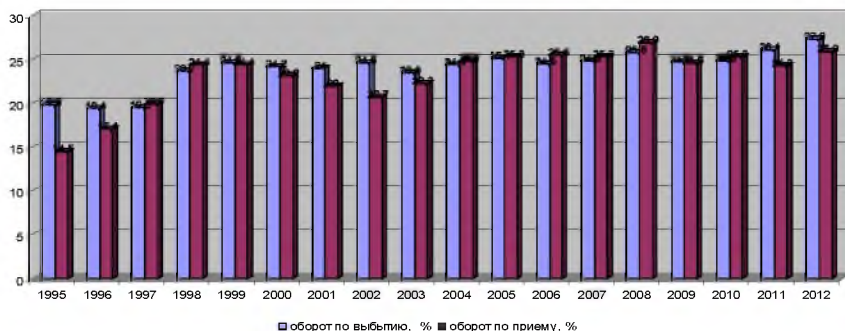


Рис. 1. Динамика найма и вычисления персонала в организациях Беларуси, %

Источники: Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2012 г. Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2012. с.144; Численность и заработная плата работников Республики Беларусь. Январь-декабрь 2012 г. Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2013, с.18, 35.

Тем не менее реструктуризация белорусской экономики и ее инновационные ориентиры развития объективно диктуют необходимость дальнейшего совершенствования методических подходов к анализу эффективности занятости на микроуровне и определению размера экономически обоснованной (и избыточной) численности занятых в организации. Главными требованиями к оценке эффективности занятости на микроуровне выступают: комплексность оценки, ее достоверность (что предполагает использование не только стоимостных показателей), перспективность (ориентация на выявление конкурентных преимуществ организации в области использования персонала), практическая применимость в деятельности организации.

Учитывая перечисленные задачи, а также принимая во внимание выявленные узкие места существующих подходов к оценке

эффективности занятости на микроуровне, в рамках проекта были разработаны Методические рекомендации для анализа эффективности занятости в организации и определения потенциала высвобождения.

Задачами анализа эффективности занятости в организации являются:

- анализ состава, структуры и динамики имеющегося персонала предприятия;
- анализ производительности труда и заработной платы, оценка эффективности использования рабочего времени;
- выявление резервов повышения эффективности занятости;
- определение размера экономически необходимой численности работников, выявление потенциала избыточной численности персонала и масштабов высвобождения в процессе реструктуризации;
- определение размера потребности в работниках для формирования перспективных планов развития персонала организации с учетом задач реструктуризации;
- формирование базы данных для постоянного мониторинга кадровой ситуации в организации.

Проведение анализа эффективности занятости на предприятии способствует оптимизации затрат на персонал, структуры и состава персонала с учетом перспективных потребностей, что в результате обеспечивает повышение конкурентоспособности организаций. Методика предназначена для оказания помощи субъектам хозяйствования в процессе реструктуризации для определения резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии и приведения фактической численности персонала в соответствие с экономически необходимой численностью.

Оценка эффективности занятости персонала в организации предполагает последовательную аналитическую деятельность,

включающую формирование базы данных, комплексную диагностику и оценку эффективности использования персонала на предприятии с целью выявления кадровых проблем и определения мер по их устранению.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации должен осуществляться кадровой службой предприятия совместно с другими подразделениями организации (планово-экономическим отделом, отделом труда и заработной платы, отделом нормирования и др. службами организации).

Источниками информации для проведения оценки эффективности занятости и размера избыточной численности персонала на предприятии являются данные государственной статистической отчетности, ведомственной статистической отчетности, оперативного учета в организации и экспертных опросов в структурных подразделениях организации.

Анализ эффективности занятости персонала в организации включает следующие этапы.

ЭТАП 1. Подготовка исходных данных для анализа. На данном этапе собирается информация, необходимая для проведения дальнейших расчетов и позволяющая оценить финансово-экономическое состояние организации в течение последних трех лет, выявить проблемы и тенденции развития организации.

ЭТАП 2. Проведение анализа эффективности занятости персонала организации по отобранным направлениям и показателям. Этот комплекс работ осуществляет кадровая служба организации совместно со специалистами планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы и другими заинтересованными службами предприятия. Анализу подлежат:

- численность и структура персонала;
- средний тарифный разряд работников, работ, укомплектованность кадрами;
- эффективность использования рабочего времени и норм выработки;

- параметры неполной вынужденной занятости;
- производительность труда;
- уровень и динамика среднемесячной заработной платы;
- движение рабочей силы и рабочих мест;
- повышение квалификации кадров.

ЭТАП 3. Определение избыточной численности персонала организации и потребности в персонале. Избыточную численность персонала в подразделениях организации можно определить расчетно либо путем экспертного опроса. Она определяется как разница между фактической численностью и рассчитанной экономически необходимой.

Экономически необходимая численность персонала может быть определена на основе:

- расчета плановой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства;
- расчета избыточной численности персонала, исходя из потерь рабочего времени в отчетном периоде и размера превышения запасов нереализованной продукции над нормативным значением;
- анализа бизнес-планов развития организации;
- сравнения исследуемого предприятия с отраслевым лидером (бенчмаркинга).

Реальные размер и структура высвобождения, а также потребность в работниках определяются на основе экспертного опроса в подразделениях организации.

Для выявления потребности в персонале разработана форма экспертного опроса в подразделениях организации, которая позволяет установить реальную потребность в работниках.

В качестве основных источников удовлетворения потребности в кадрах могут быть рекомендованы: подготовка в учреждении

ях образования, заказ в органы государственной службы занятости, внутренние перемещения, повышение квалификации, пере-подготовка и др.

По итогам опроса в подразделениях организации составляется сводная форма потребности в персонале в организации и определяются подразделения, отличающиеся:

- высокой текучестью кадров, а также тем, что численность уволенных превышает численность принятых на работу;
- неблагоприятной возрастной структурой, в которых уменьшается доля молодежи (работников в возрасте до 29 лет, среднего возраста (30–45 лет) или возрастает численность работников, имеющих предпенсионный или пенсионный возраст, что препятствует передаче профессионального опыта;
- дефицитом персонала конкретной категории или профессии работников.

В тех подразделениях, которые имеют дефицит кадров, укрепление кадрового потенциала производится за счет подразделений, имеющих потенциально избыточный персонал.

ЭТАП 4. Формирование базы данных для мониторинга эффективности занятости персонала организации. Означает сведение всех показателей, комплексно характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов в организации в единую таблицу, постоянное обновление которой позволит организовать мониторинг эффективности занятости.

ЭТАП 5. Подготовка аналитической записки о состоянии эффективности занятости персонала в организации. По итогам кадровой диагностики специалистами организаций готовится аналитическая записка, в которой последовательно отражаются результаты кадровой диагностики, выявленные тенденции, основные кадровые проблемы и необходимые мероприятия по их устранению. При подготовке аналитической записки для обоснования наличия кадровых проблем целесообразно значения показателей

мониторинга эффективности занятости в организации сравнивать со среднеотраслевыми (среднереспубликанскими, среднеобластными) значениями, значениями аналогичных показателей по предприятиям других государств, работающих в данном виде экономической деятельности, нормативными (или рекомендуемыми) значениями, а также оценивать динамику данных показателей за исследуемый период.

6.2. Результаты анализа эффективности использования персонала на предприятиях

Апробация разработанной методики анализа эффективности занятости показала в целом невысокую эффективность занятости персонала на пилотных предприятиях проекта. Уровень заработной платы, а также количество отработанных часов в среднем за год одним работником ниже средних значений по соответствующему виду экономической деятельности в Республике Беларусь. Анализ позволил установить определенную результативность усилий, предпринимаемых руководством организации для повышения эффективности занятости на пилотных предприятиях в течение 2009–2012 гг. и росту заработной платы. Во-первых, снижение численности работников сопровождаются таким положительным изменением в его структуре, как повышение уровня квалификации работников. Но одновременно в структуре персонала выросла доля аппарата управления, увеличился удельный вес пенсионеров в численности ППП, возросло число нарушителей трудовой дисциплины. Во-вторых, на предприятиях наблюдается положительная динамика показателей эффективности использования полезного фонда рабочего времени, снизилась величина целодневных потерь рабочего времени, отсутствуют внутрисменные потери.

Информативным для анализа является достаточно высокое значение показателя «процент перевыполнения норм выработки (времени)», который является – в отдельные периоды он достигал 178,4%.

Актуальной проблемой для белорусских предприятий является динамика производительности труда. С одной стороны, анализ показал, что предприятия выполняют плановые задания по росту производительности труда, рассчитанной в стоимостном измерении. При этом выработка на одного работника в трудочасах снижается.

Немаловажная проблема для предприятий – невысокий уровень оплаты труда и обусловленная этим недостаточно эффективная система мотивации. Несмотря на активную динамику среднемесячной заработной платы, ее общий уровень остается невысоким, особенно это касается заработной платы рабочих. Слабая мотивация может служить причиной текучести кадров и увеличения количества нарушений трудовой дисциплины.

Для пилотных предприятий характерны разные значения коэффициентов оборота кадров (коэффициент оборота по приему и по выбытию). Общим является то, что выбытие превышает найм. На одном из предприятий в структуре принятых работников уменьшилась доля молодежи (лиц в возрасте до 24 лет), возросла доля лиц старше 50 лет. В структуре выбывших наоборот, доля лиц в возрасте 25–39 лет и 40–49 лет возросла, а доля лиц старше 50 лет, сократилась. Таким образом, предприятие нанимает преимущественно лиц старшего возраста, а высвобождает лиц в возрасте до 40 лет. На предприятиях сохраняется устойчиво высокий уровень коэффициента текучести кадров (в отдельные периоды он достигал 25%).

Анализ размеров избыточной численности персонала на предприятиях, потенциала высвобождения и дополнительной потребности в кадрах выявил значительную вариацию в оценках. На ОАО «Могилевхимволокно» в процессе анализа эффективности занятости персонала установлен невысокий уровень избыточной численности персонала, что объясняется предпринятыми ранее усилиями предприятия по оптимизации численности занятых. Расчет плановой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства исходя из принятых норм (первый метод) выявил размер избыточной численности

персонала в 2010 г. – 9,4% среднесписочной численности работающих, в 2012 г. – 1,2%. Расчет избыточной численности персонала, исходя из потерь рабочего времени в отчетном периоде и размера превышения запасов нереализованной продукции над нормативным значением (второй метод) показал, что ее размер составил 1,17% среднесписочной численности ППП в 2012 г. Третий и четвертый методы расчета в силу трудоемкости были апробированы на примере одного из заводов ОАО «Могилевхимволокно». Определение потенциала высвобождения персонала на основе анализа бизнес-планов развития организации показал, что в 2013 г. он оценен в 4,5% среднесписочной численности, а в целом на период до 2016 г. – 41,9% численности. Плановая дополнительная потребность в персонале за весь период составляет 16,5% среднесписочной численности промышленно-производственного персонала, в том числе на 2013 г. – 6%.

Результаты анализа потребности в кадрах в подразделениях организации подтвердили одновременное наличие избытка работников и их недостатка, структура которых не совпадает. Основная потребность предприятия в кадрах обусловлена восполнением выбытия, и только на 1,8% потребности предусмотрено под новые рабочие места. Это свидетельствует о необходимости активизации кадровой службы на предприятии для обеспечения опережающей подготовки, переподготовки и внутренних перемещений работников в соответствии с потребностями модернизируемых производств.

Расчет размеров избыточной численности персонала на ОАО «Гомельдрев» дал следующие результаты:

1) первый метод – расчет плановой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства – выявил избыточную численность персонала в размере 55,9% среднесписочной численности ППП в 2012 г.;

2) второй метод – расчет избыточной численности персонала, исходя из потерь рабочего времени в отчетном периоде и размера превышения запасов нереализованной продукции над норматив-

ным значением – ее размер составил 7,07% среднесписочной численности ППП в 2012 г.;

3) третий метод – определение потенциала высвобождения персонала в соответствии с бизнес-планом инвестиционного проекта реконструкции и развития действующих производств с внедрением комплекса энергосберегающих мероприятий – показал, что на предприятии предусмотрен рост среднесписочной численности персонала на 3% к 2015 г. за счет увеличения персонала основной деятельности и незначительное сокращение численности специалистов, других служащих персонала неосновной деятельности. При этом порядка 25% рабочих мест будут модернизированы.

Необходимо дополнительно прокомментировать вариант оценки избыточной численности работников методом бенчмаркинга и полученные с его помощью результаты.

Рекомендуемый общий целевой показатель для производственных предприятий Западной Европы определяет, что численность занятых в подразделениях, обслуживающих основное производство, в целом не должна превышать 35% от общей численности работников предприятия, а соотношение численности административно-управленческого персонала к численности рабочих основного производства должно составлять 1 : 8 (до 1 : 12) ^[21]. Рекомендуемые нормы управляемости представлены в табл. 2.

Таблица 2. Нормы управляемости для служащих (специалистов)*, чел.

Численность основных производственных рабочих, чел.	Удельный вес основной продукции в объеме производства, %		
	0	50	100
50	17	15	13
100	20	18	16
200	24	21	19
500	30	27	24
1000	36	32	28

*Составлено по ^[17].

Применение таких количественных критериев соотношения численности работников к отдельным белорусским предприятиям выявляет значительный резерв избыточной численности персонала по вспомогательным рабочим и административно-управленческому персоналу – от 17 до 55 % (табл. 3).

Таблица 3. Расчетные значения численности вспомогательного и административно-управленческого персонала (АУП)

Организационно-правовая форма предприятия и вид экономической деятельности	Фактическое значение	Значения, рассчитанные по европейским подходам	Разница
1	2	3	4
ОАО, текстильное и швейное производство	Списочная численность 878 чел., в том числе рабочие основного производства – 477 чел., вспомогательные рабочие – 191 чел., АУП – 182 чел.	Итого расчетная списочная численность – 697 чел.	17,4% списочной численности (31 чел. вспомогательные рабочие и 122 чел. АУП)
ООО, текстильное и швейное производство	Списочная численность 404 чел., в том числе рабочие основного производства – 323 чел., вспомогательные рабочие – 28 чел., АУП – 53 чел.	Итого расчетная списочная численность – 484 чел.	недостаток вспомогательных рабочих в размере 80 чел., небольшой избыток АУП – 12 чел.
ОАО, химическое производство	Списочная численность 909 чел., в том числе рабочие основного производства – 514 чел., вспомогательные рабочие – 282 чел., АУП – 113 чел.	Итого расчетная списочная численность – 751 чел.	17,4% списочной численности (110 чел. вспомогательные рабочие и 48 чел. АУП)

Продолжение *Таблицы 3.*

ОАО, деревообработка	Списочная численность 2205 чел., в том числе рабочие основного производства – 778 чел., вспомогательные рабочие – 909 чел., АУП – 518 чел.	Итого расчетная списочная численность – 1136 чел.	48,4% списочной численности (649 чел. вспомогательные рабочие и 420 чел. АУП)
-------------------------	--	---	--

Расчеты показывают, что при применении зарубежных подходов к расчету экономически необходимой численности работающих на государственных предприятиях (ОАО, где доля государства в уставном фонде доминирует) избыточная численность достигает значительных размеров, в то время как на частном предприятии она практически приближена к оптимальному значению.

Конечно, мы не можем в чистом виде импортировать зарубежные подходы к расчету экономически обоснованной численности работников и тем более принимать на их основе решения о высвобождении. Это не только не соответствует социально ориентированной экономической политике нашего государства, но и принятой бизнес-практике. В условиях отсутствия развитых услуг по аутсорсингу, лизингу персонала, автоматизации рабочих мест работников бухгалтерии, отделов труда и заработной платы, плановых, диспетчерских, кадровых и других служб предприятия не смогут обеспечить выполнение производственной программы. Но, с другой стороны, жесткие условия глобальной конкуренции и низкая экономическая эффективность белорусской экономики заставляют искать возможные и социально приемлемые варианты решения этой проблемы.

Таким образом, несмотря на противоречивые результаты, достигнутые при расчете экономически обоснованной и избыточной численности персонала, можно сделать вывод, во-первых, о ее наличии на предприятиях, во-вторых, о необходимости повышения эффективности занятости на основе совершенствования организации труда, проведения комплексной модернизации и реструкту-

ризации. Однако анализ заявляемой предприятиями потребности в кадрах показывает, что предприятия набирают персонал почти с такой же интенсивностью, как и высвобождают его, не проводя при этом оценки целесообразности сохранения освободившегося рабочего места за счет перегруппировки выполняемых на нем функций и работ. Проведение углубленного технологического аудита персонала позволит предприятию более точно определить потенциал высвобождения.

Результаты кадровой диагностики пилотных предприятий позволили выделить схожие преимущества в использовании персонала в организациях: рост профессионального уровня работников, отсутствие режима неполной вынужденной занятости, снижение потерь рабочего времени, повышение реальной заработной платы, производительности труда (в стоимостном выражении), низкие значения коэффициентов оборота кадров. В ходе кадровой диагностики установлены также общие проблемы в области использования персонала, к которым отнесены:

- в отношении численности, состава, структуры персонала: сокращение численности персонала; старение персонала; увеличение удельного веса служащих и аппарата управления в численности ППП; наличие избыточной численности персонала; рост потребности в высококвалифицированных работниках; рост показателя неукомплектованности кадрами;
- в отношении эффективности использования рабочего времени: рост удельного веса работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины; значительный процент перевыполнения норм времени (выработки); снижение количества отработанных дней в году на одного работника; снижение эффективности использования календарного фонда рабочего времени за счет роста числа неявок в расчете на одного работника;
- в динамике и уровне среднемесячной заработной платы: невысокий уровень заработной платы;

- в динамике производительности труда: рост выработки в стоимостном выражении и отсутствие роста (в отдельные периоды – снижение) выработки, измеренной в трудочасах;
- в движении кадров: рост коэффициента оборота за счет повышения интенсивности выбытия персонала; рост текучести кадров, высокое значение коэффициента текучести.

Таким образом, кадровая диагностика позволила выявить следующие резервы повышения эффективности занятости на предприятиях:

1) текущие резервы оптимизации численности работников: увольнение нарушителей трудовой дисциплины, выход на пенсию лиц, достигших пенсионного возраста, использование практики неполной вынужденной занятости, прекращение или частичное замораживание нового найма;

2) перспективные резервы оптимизации численности работников: пересмотр системы организации и нормирования труда, расширение системы повышения квалификации и переподготовки, оценка ее эффективности, использование гибких форм занятости, применение внутренних перемещений;

3) необходимость повышения эффективности занятости за счет реализации современных технологий кадровой работы и значительной активизации кадровой службы на предприятиях.

6.3. Основные направления совершенствования системы планирования численности персонала на предприятиях Республики Беларусь

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования планирования численности персонала на предприятиях Республики Беларусь и приведения его фактической численности в соответствие с экономически обоснованной. Основными направлениями совершенствования системы планиро-

вания численности персонала на предприятиях Республики Беларусь являются совершенствование организации и нормирования труда и нормативно-правовое, методическое и организационное сопровождение высвобождения избыточной численности работников предприятий, направленное на предупреждение массовых высвобождений работников.

Совершенствование организации и нормирования труда предполагает:

- совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей социально-трудовые отношения в части использования гибких форм занятости и оплаты труда, аутсорсинга, лизинга персонала;
- обновление межотраслевых и отраслевых нормативов трудовых затрат, приведение их в соответствие с международными нормами, так как использование норм, не соответствующих достигнутому организационно-технологическому уровню производства и своевременно не обновленных, приводит к излишним затратам рабочего времени и дополнительному расходу фонда заработной платы (без соответствующей отдачи в росте производительности труда);
- расширение подготовки специалистов по нормированию труда и управлению персоналом в Республике Беларусь, создание автоматизированных рабочих мест для нормировщиков;
- компьютеризацию проектирования технологической и организационной документации, а также норм затрат времени.

Нормативно-правовое, методическое и организационное сопровождение высвобождения избыточной численности работников предприятий, направленное на предупреждение массовых высвобождений работников, предполагает снижение численности занятых работников до экономически обоснованного уровня

и одновременно оказание комплексной поддержки работников предприятий, профилактику возможных негативных социальных последствий высвобождения, сохранение социальной стабильности и повышение эффективности занятости на предприятиях.

Мероприятия по проведению высвобождений будут способствовать повышению эффективности занятости в организациях на основе роста производительности труда, сокращению неэффективных рабочих мест и повышению заработной платы работников.

Большую роль в повышении эффективности занятости и расширении возможностей для высвобождаемых работников могут сыграть гибкие формы занятости и гибкие системы оплаты труда, стимулируя мотивацию работников и способствуя сохранению их уровня жизни.

Необходимым элементом социально ответственного подхода является обязательное сотрудничество всех заинтересованных сторон в процессе реструктуризации предприятия. Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений и повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия разрабатываются совместно руководителями и специалистами предприятий, кадровыми службами, профсоюзными организациями, местными властями, службами занятости, учреждениями образования и проходят предварительное обсуждение в трудовых коллективах. Это поможет предотвратить рост социальной напряженности в процессе реструктуризации и учесть интересы всех участников.

Литература

1. Акулич, В.В. Аудит персонала организации / В.В. Акулич // Плано-во-экономический отдел. – 2009. - № 6. – С. 65-71.
2. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / Л.Л. Ермолович [и др.]; под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Минск: Современная школа, 2010. – 800 с.

3. Армстронг, М. Управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-ое изд. – Санкт-Петербург, 2008. – 832 с.
4. Ванкевич, Е. В. Кадровые службы: направления активизации / Е.В. Ванкевич // Беларуская думка. – 2011. – № 1. – С. 52-59.
5. Ванкевич, Е. В. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е.В. Ванкевич, В.А. Скворцов; под ред. Е.В. Ванкевич. – Витебск: ВГТУ, 2010. – 284 с.
6. Долинина, Т.Н. Обеспеченность предприятия кадрами и эффективность их использования / Т.Н. Долинина // Экономика. Финансы. Управление. – 2008. – № 7. – С. 40–44.
7. Козлитонова, И.А. Основные направления совершенствования нормирования труда в Республике Беларусь// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cis.minsk.by/page.php?id=6390>
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник /А.Я. Кибанов; под ред. д.э.н. профессора А. Я. Кибанова. – 3 изд., доп. и перераб. - Москва: Инфра М, 2005. – 638 с.
9. Либерман, К.В. Контроллинг персонала [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://rosbuh.ru/?page=article&item=2386/>. – Дата доступа: 18.04.2013.
10. Мансуров, Р.Е. Хотите повысить эффективность персонала? Займитесь HR-брендингом! / Р.И. Мансуров // Директор. – 2011. - № 11. – С. 36-40.
11. Методика социально ответственного реструктурирования предприятий//ФНПР, 18.04.2006 № 108/1005
12. Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала. - Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]/Режим доступа: <http://www.etalonline.by>. - Дата доступа: 25.03.2012.

13. Михайлова, А.В. Контроллинг персонала – инновационная модель управления системой управления персоналом / А.В. Михайлова // Управление персоналом. – 2009. - № 6. – С. 38-41.
14. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – 9 изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра М, 2012. –536 с.
15. Шорникова, Н. Аудит компетенций персонала организации / Н. Шорникова // Человек и труд. – 2010. - № 11. – С. 65-66.
16. Эффективность управления персоналом организации [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://rosbuh.ru/?item=1029&page=article&mime=text/html&charset=utf-8/>. – Дата доступа: 18.04.2013.
17. A manager's span of control is the number of employees that he or she can effectively be in control of at any one time // <http://www.economist.com/node/14301444>
18. Hansen G.B. A Guide to Worker Displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises. 2 Ed. ILO, Geneva, 2009.
19. Putting Decent Work principles into practice: Labour Management cooperation for responsible enterprise restructuring// ILO Helpdesk// www.ilo.org
20. The Financial and Economic Crisis: Responding Responsibility some frequently asked questions/ ILO Helpdesk. HD/Crisis 1// www.ilo.org
21. What is the difference between a direct and indirect employee in manufacturing? // http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_difference_between_a_direct_and_indirect_employee_in_manufacturing;
22. Definition of Direct & Indirect Employees in Accounting // <http://smallbusiness.chron.com/definition-direct-indirect-employees-accounting-23770.html>.