УТВЕРЖДЕНО

Приказ Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь

15.09.2023 № 81

РЕКОМЕНДАЦИИ

по проведению кадровой диагностики

бюджетных организаций

ГЛАВА 1

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящие Рекомендации разработаны в целях оказания методической помощи руководителям и специалистам бюджетных организаций при проведении кадровой диагностики.

2. Основной целью кадровой диагностики бюджетных организаций является обеспечение эффективного использования трудового потенциала работников, повышение качества оказываемых услуг и рациональное использование бюджетных средств.

3. Кадровая диагностика бюджетных организаций направлена на:

выявление избыточной или недостаточной численности работников;

совершенствование организации труда работников, обеспечение оптимального уровня интенсивности труда (трудовой нагрузки);

совершенствование нормативных материалов для нормирования труда работников бюджетных организаций с учетом современного состояния организационно-технических условий выполнения работ и специфики осуществляемых видов экономической деятельности;

повышение эффективности обслуживания всех потребителей услуг, оказываемых бюджетными организациями.

4. Для целей настоящих Рекомендаций используются следующие термины и их определения:

бюджетная организация – организация, которая в соответствии с законодательством отнесена к бюджетным организациям или иным организациям, получающим субсидии, работники которых приравнены по оплате труда к работникам бюджетных организаций;

свободное рабочее место (вакансия) – предусмотренная штатным расписанием должность служащего (профессия рабочего), которая не замещена работником, состоящим в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключенного трудового договора по данной должности служащего (профессии рабочего);

кадровая диагностика – оценка соответствия численности работников бюджетных организации ее социально-экономическим целям и задачам;

нормативные материалы для нормирования труда – регламентированные значения затрат труда на выполнение элементов или комплексов работ, на обслуживание единицы оборудования, рабочего места, и др., а также регламентированные значения численности работников, необходимых для выполнения определенных функций или объема работ, принятого за единицу измерения, в зависимости от конкретных организационно-технических условий и факторов, которые используются для установления норм труда;

нормативы численности – установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных объемов работ (трудовых функций);

типовые (примерные) штаты –[предельно допустимый](https://economy-ru.info/info/23622) численный состав работников, установленный законодательством для организаций одного и того же типа, исходя из наиболее целесообразной организации их работы;

5. Настоящие Рекомендации используются республиканскими органами государственного управления, облисполкомами (Минским горисполкомом), рай(гор)исполкомами, в подчинении которых имеются бюджетные организации, для разработки отраслевых (региональных) рекомендаций по проведению кадровой диагностики с учетом специфики осуществляемых видов экономической деятельности.

6. Кадровая диагностика бюджетных организаций в отношении работников, занятых в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности (собственных доходов организаций, получающих субсидии), проводится раздельно.

ГЛАВА 2

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ПРОВЕДЕНИЮ КАДРОВОЙ ДИАГНОСТИКИ

7. Государственные органы определяют необходимость, сроки и периодичность проведения кадровой диагностики в отношении подчиненных бюджетных организаций (входящих в состав (систему) соответствующих государственных органов), а также бюджетных организаций, относящихся к сфере (области) деятельности соответствующих государственных органов.

8. Признаками необходимости проведения кадровой диагностики в бюджетных организациях являются:

негативная динамика основных показателей деятельности бюджетной организации;

системная недозагрузка работников или переработка сверх нормы рабочего времени;

системное наличие потерь рабочего времени;

длительное (более 6 месяцев) не заполнение вакантных рабочих мест;

поручение работникам дополнительной работы в виде совмещения профессий рабочих и должностей служащих, расширения зон обслуживания (увеличения объема работы) свыше 3-х месяцев;

использование устаревших норм и нормативов по труду (со сроком действия более 10 лет);

другие признаки по решению государственного органа.

9. Кадровая диагностика бюджетных организаций может проводиться по:

поручению Президента Республики Беларусь или Совета Министров Республики Беларусь;

решению государственного органа;

решению руководителя бюджетной организации по согласованию с государственным органом, в подчинении которого она находится.

10. Кадровая диагностика проводится на определенную дату или за период в порядке, определяемом государственным органом.

11. Государственным органом определяются типы организаций (например, поликлиники, больницы, высшие учебные заведения, учреждения среднего образования, учреждения дошкольного образования и т.д.) для проведения кадровой диагностики согласно приложению 1.

В целях пересмотра типовых штатов, нормативов численности из числа каждого типа бюджетных организаций определяются пять бюджетных организаций, исходя из следующих условий:

две организации со штатной численностью работников, соответствующей типовым штатам, нормативам численности;

три организации, с наименьшей штатной численностью работников по сравнению с установленной по типовым штатам, нормативам численности.

12. При проведении кадровой диагностики кроме фактической укомплектованности целесообразно учитывать состояние материально-технической базы учреждений и их оснащенности оборудованием и инвентарем.

В этой связи все бюджетные организации можно разделить на 3 группы:

1 группа – относительно новые и (или) модернизированные бюджетные организации с хорошей материально-технической базой, оснащенностью оборудованием и инвентарем (например, в учреждении имеются бассейн, собственная прачечная, машины для уборки помещений и территории);

2 группа – размещающиеся в относительно старых зданиях и имеющие средний уровень материально-технической базы и оснащения, но укомплектованные обслуживаемым контингентом (например, обучающимися, получателями социальных услуг и др.);

3 группа – так называемые «старые», не имеющие удовлетворительной материально-технической базы, малокомплектные в отношении контингента и не имеющие перспектив развития (например, в среднесрочной перспективе их планируется закрыть либо перепрофилировать).

Проводить кадровую диагностику целесообразно в отношении учреждений 1 и (или) 2 групп.

13. Результаты проведенной кадровой диагностики по указанным типам (группам) организаций будут являться основанием для пересмотра (корректировки) типовых штатов и нормативов численности (примерных штатных нормативов и нормативов численности), применяемых бюджетными организациями определенного типа.

14. Источниками информации для проведения кадровой диагностики являются данные государственной статистической отчетности, ведомственной статистической отчетности и оперативного учета бюджетных организаций, информация, консолидируемая в автоматизированной информационной системе «Отчет», результаты анализа использования работниками бюджетных организаций рабочего времени и др.

ГЛАВА 3

АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОЙ ДИАГНОСТИКИ

15. Алгоритм проведения кадровой диагностики состоит из следующих этапов выполнения работ.

**Этап 1 –Издание приказа(распоряжения) руководителя по бюджетной организации о проведении кадровой диагностики**, в котором указываются:

сроки проведения кадровой диагностики и период, за который она проводится;

объекты, подлежащие кадровой диагности­ке (профессионально-квалификационные группы и категории работни­ков, струк­турные подразделения и бюджетная организация в целом). В целях совершенствования типовых штатов и нормативов численности кадровая диагностика проводится по всем указанным выше объектам;

фамилия и инициалы, должности служащих работников, ответственных за организацию и проведение кадровой диагностики, обобщение ее результатов и принятие управленче­ских решений по оптимизации численности работников. Ответственным за организацию кадровой диагностики назначается, как правило, заместитель руководителя бюджетной организации, в компетенцию которого входят вопросы кадровой политики.

Этим же приказом (распоряжением) создается комиссия по организации, проведению и обобщению результатов кадровой диагностики, выработке мер по оптимизации численности работников бюджетной организации.

В состав комиссии включаются:

заместитель руководителя (руководитель) бюджетной организации, в компетенцию которого входят вопросы кадровой политики (председатель комиссии);

руководители и специалисты структурных подразделений, в компетенцию которых входят вопросы планирования численности работников, организации и нормирования труда;

руководители структурных подразделений, подлежащих кадровой диагностике;

представитель профсоюзной организации;

представители государственных органов с их согласия (работники профильных структурных подразделений, курирующих бюджетные организации; работники структурных подразделений, в компетенцию которых входят вопросы организации труда и финансирования бюджетных организаций);

другие работники бюджетной организации по решению руководителя бюджетной организации.

**Этап 2. Сбор нормативных материалов для нормирования труда.** На данном этапе осуществляется сбор нормативных материалов для нормирования труда, в соответствии с которыми устанавливалась нормативная численность работников и формировалось штатное расписание (отраслевые нормативы численности, типовые штаты, а также межотраслевые нормативные материалы для нормирования труда работников).

Используемые при кадровой диагностике нормативные материалы для нормирования труда (типовые штаты, нормативы численности и др.) подлежат проверке на предмет актуальности и соответствия действующим организационно-техническим условиям выполнения работ, оказания услуг в бюджетных организациях.

**Этап 3. Анализ динамики показателей, характеризующих результативность деятельности бюджетной организации.**

Конкретные показатели, по которым анализируется результативность деятельности бюджетной организации и период, за который проводится анализ показателей, определяются государственным органом, исходя из системы показателей, утвержденных в установленном порядке на соответствующий год. Примерный перечень показателей представлен в приложении 2.

Анализ показателей рекомендуется проводить за период не менее 3 лет, предшествующих периоду проведения кадровой диагностики.

Результаты заносятся в таблицу по форме приложения 2.

**Этап 4. Проведение кадровой диагностики бюджетных организаций в целях пересмотра типовых штатов и нормативов численности.**

На данном этапе проводится сопоставление нормативной численности работников бюджетной организации (Чнорм), рассчитанной по нормативным материалам (типовым штатам, нормативам численности и др.) для нормирования труда работников различных профессионально-квалификационных групп (врачи, преподаватели, воспитатели, архивные работники и т.д.) и категорий работников (рабочие; служащие, из них – руководители, специалисты, другие служащие), с численностью работников, предусмотренной штатным расписанием (Чштат), и фактической численностью работников (Чфакт).Результаты заносятся в таблицу 1.

Таблица 1. Численность работников бюджетной организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование профессионально-квалификационных групп,  категорий работников | Нормативная численность работников, на определенную дату | | | Штатная численность работников, на определенную дату | | | Фактическая численность работников, на определенную дату | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Нормативная численность работников – численность работников, рассчитанная по типовым штатам, нормативам численности с учетом факторов, влияющих на трудоемкость выполнения работ.

Штатная численность работников – нормативная численность работников, скорректированная на коэффициент плановых потерь рабочего времени (невыходы по болезни, отпуска и т.д.). Коэффициент плановых потерь рабочего времени рассчитывается как среднее значение фактически сложившихся в бюджетной организации потерь рабочего времени за 3 предыдущих года. В случае, когда типовые штаты изначально устанавливают штатную численность работников (т.е. с учетом коэффициента плановых потерь рабочего времени), то корректировка штатной численности на этот коэффициент не требуется.

Фактическая численность работников – численность работников по штатному расписанию (количество занятых штатных единиц (их долей)по штатному расписанию),без учета вакансий.

Для выявления отклонения фактической численности работников от нормативной численности работников используется формула 1:

Чоткл = Чнорм – Чфакт (1)

Формула 1 используется в том случае, когда штатная численность работников равна нормативной численности.

В том случае, когда для определения штатной численности работников нормативная численность корректируется на коэффициент плановых потерь рабочего времени, используется формула 2:

Чоткл = Чштат – Чфакт (2)

Совпадение фактической численности работников с нормативной (штатной) численностью работников, свидетельствует о том, что штаты бюджетной организации укомплектованы.

Превышение нормативной (штатной) численности над фактической численностью работников определяет наличие вакансий.

Для рабочих, помимо сравнения фактической численности работников с нормативной численностью, рассчитанной по отраслевым нормативам, необходимо ее сопоставить с численностью рабочих, рассчитанной по межотраслевым нормативам. При выявлении отклонений проводится изучение фактических затрат рабочего времени (фотография рабочего времени) данной категории работников и на его основе определяется необходимость пересмотра применяемых норм и нормативов.

При выявлении вакансий проводится их анализ, отражается количество вакансий, в том числе по профессионально-квалификационным группам, изучается продолжительность не заполнения вакансий, использование их для совмещения должностей служащих, профессий рабочих, анализируются профессионально-квалификационные группы и категории работников их совмещающие и т.д. Изучается влияние наличия вакансий на результаты работы организации. Результаты заносятся в таблицу 2.

8

Таблица 2 – Анализ причин наличия вакансий и их использованияза \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(отчетный период)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование вакантной должности служащего, профессии рабочего | Причина наличия вакансии | Продолжи-тельность вакансии, количество полных месяцев, дней | Объем использования вакансии для: | | | | Продолжи-тельность использова-  ния вакансии для выполнения дополнитель-ной работы, количество полных месяцев, дней | Влияние наличия вакансии на показатели деятельности структурного подразделения, (организации), а также выполнение обязанностей по основной должности служащего (профессии рабочего) при поручении дополнительной работы |
| совмещение должности служащего, профессии рабочего, % | расширение зон обслужива-ния, увеличения объема работы, % | выполнение работы сверх продолжи-тельности рабочего времени по основной работе,% | выполнение в рабочее время оплачивае-мой педагоги-ческой деятель-ности,% |
| …… |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

9

По результатам анализа вакансий делается вывод с обоснованием о целесообразности (нецелесообразности) их наличия в штатном расписании, а также о принятии решения о пересмотре типовых штатов и нормативов численности.

Выявленные отклонения фактической численности работников от нормативной (штатной) и наличие вакансий является основанием для пересмотра соответствующих типовых штатов и нормативов численности работников бюджетных организаций.

В целях пересмотратиповых штатов и нормативов численности работников бюджетных организаций:

проводится изучение структуры затрат рабочего времени на рабочих местах на основе фотографии рабочего времени;

устанавливается соответствие норм и нормативов по труду действующим организационно-техническим условиям выполнения работ;

обеспечивается соответствие уровня квалификации работников сложности выполняемых работ.

Инструментарий для проведения фотографии рабочего времени и определения структуры затрат рабочего времени представлен в приложении 3.

Для определения структуры затрат рабочего времени необходимо проводить за работникаминаблюдения (фотографии рабочего времени) – не менее 3-х наблюдений в разные дни недели:

при наличии сезонности в работе – в начале, середине и конце сезона;

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

Основной целью наблюдения (фотографии рабочего времени) является:

изучение структуры затрат рабочего времени (подготовительно-заключительное время, оперативное время, время на отдых и личные надобности, потери рабочего времени).

определение фактической нагрузки работников;

выявление несвойственных должности служащего, профессии рабочего работ и потерь рабочего времени.

При обработке результатов индивидуальной фотографии рабочего времени полученные данныео затратах рабочего времени группируются по категориям затрат, выявляются суммарные затраты по каждой категории за все время наблюдения за всеми работниками структурного подразделения или профессионально-квалификационной группы и рассчитывается их удельный вес в общих затратах рабочего времени всеми работниками (приложение 3).

Выявление по результатам изучения структуры затрат рабочего времени выполнения несвойственных должности служащего, профессии рабочего работ и потерь рабочего времени является основанием для пересмотра типовых штатов и нормативов численности.

**Этап 5. Принятие управленческих решений по результатам кадровой диагностики.**

Результаты кадровой диагностики бюджетных организаций (из числа выбранныхорганизаций для ее проведения) в соответствии с таблицами 1 и 2, а также приложениями 2, 3 и 4направляются в государственныйорган.

Государственныйорган обобщает результаты кадровой диагностики в группе выбранных организаций, в случае выявления отклонений штатной численности работников и фактической численности, а также при наличии вакансий, принимает решение о пересмотре (корректировке) нормативных материалов для нормирования труда – типовых штатов, нормативов численности и т.д.

Актуализированные типовые штаты и нормативы численности будут являться основанием для приведения штатных расписаний всех бюджетных организаций в соответствие с требованиями оптимизации численности работников.

Государственныморганампо результатам пересмотра типовых штатов и нормативов численности иоптимизации численности работников подведомственных бюджетных организаций рекомендуется обобщать представленную бюджетными организациями информацию в соответствии с приложением 5 и представлять ее в Министерство труда и социальной защиты, Министерство финансов и Министерство экономики.