

**Персонал предприятия  
как объект  
управления**

Термин *«персонал»* - впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности

*Персонал* – все люди, работающие в организации и занятые выполнением соответствующих заданий, в т.ч.

- наемные работники
- работающие собственники и совладельцы

**Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) – это совокупность работников, входящих в его списочный состав**

**В мировой практике чаще всего используется классификация, при которой работники делятся на:**

- ◆ менеджеров
- ◆ исполнителей

**Менеджеры – это организаторы производства различных уровней**

**В России персонал промышленных предприятий делится прежде всего на:**

- ◆ промышленно-производственный персонал
- ◆ непромышленный персонал

**К менеджерам разного уровня относятся руководители всех звеньев управления, а так же специалисты управленческих служб:**

- менеджеры по рекламе
- персоналу
- сбыту и др

# Основные признаки персонала:

- Наличие трудовых взаимоотношений с работодателями, оформляемых трудовым договором (контракт)
- Работающие собственники и совладельцы включаются в состав персонала предприятия если они, кроме причитающейся им части дохода, получают соответствующую оплату, за то, что своим личным трудом участвуют в деятельности организации
- Обладание определенными качественными характеристиками, наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, т.е. отнесение его к той или иной категории
- целевая направленность деятельности персонала

## *Специфика персонала как объекта управления*

В отличие от других видов ресурсов, человеческие ресурсы обладают спецификой, определяющей их особое место и роль в системе управления предприятием :

- *ориентация*
- *самоорганизация*

# Ориентация

- Персоналу предприятия как объекту управления присущи различные типы ориентации:
  - когнитивная
  - катектическая
  - оценочная ориентации
- *Когнитивная (познавательная) ориентация* - способность персонала (как коллективов, так и индивидов) вычленять из окружающей среды отдельные объекты, различая и классифицируя их по месту, свойствам и т.д.
- *Катектическая* - способность различать объекты, имеющие для персонала положительное или отрицательное значение с точки зрения удовлетворения его потребностей
- *Оценочная* - способность персонала среди познавательно и катектически оцененных объектов производить дальнейший отбор и сравнительную оценку в плане первоочередности удовлетворения тех или иных своих потребностей

# Самоорганизация

- Человеческое действие - это самоорганизующаяся система, специфику которой составляют:
  - символичность
  - нормативность
  - волюнтаристичность
- *Символичность* - наличие таких символических механизмов регуляции, как язык, ценности и т.п.
- *Нормативность* - зависимость индивидуального действия от общепринятых ценностей и норм
- *Волюнтаристичность* — известная иррациональность и независимость от условий среды и в то же время зависимость от субъективных «определений ситуации»



# Структура персонала предприятия

Совокупность отдельных групп работников образует *структуру персонала*, или по-другому, *социальную структуру организации*:

  
*статистической*

  
*аналитической*

- **Статистическая структура** отражает его распределение и движение в разрезе видов деятельности, категорий и групп должностей
- **Аналитическая структура** определяется на основе специальных исследований и расчетов :

  
*общая*

  
*частная*

**Общая структура** персонала характеризуется **стажем работы, образованием, профессиями**

**Частная структура** - отражает соотношение отдельных категорий работников

# **Критерий оптимальности структуры персонала**



**соответствие численности работников  
различных должностных групп объемам  
работ, свойственным каждой  
должностной группе, выраженным в  
затратах времени**

Кадры  
предприятий

Промыленно-производственный  
персонал

Персонал  
непромышленных  
организаций  
предприятия

Ученики

Рабочие

Руководи-  
тели и  
специалист

Служащие

МОП и  
охрана

Основные

Вспомогательные

# Свойства персонала предприятий

- Сочетание в персонале признаков объекта и субъекта
- Системностью как отдельного работника так и группы, коллектива
- Подверженность влиянию не только производственных условий, но и условий внешней и внутренней сред
- Вероятностным характером прогнозов поведения
- Трудностью моделирования поведения
- Взаимодействием объекта и субъекта в ходе любого управленческого воздействия, что вызывает их взаимную активность (физическую, психическую)



- Несовершенством методов выявления закономерностей поведения (тестирование)
- Наличием значительного, сложно выявляемого потенциала
- Зависимостью поведения от ситуации и ее субъективной оценки
- Зависимостью результатов деятельности от условий труда и характера коммуникаций
- Склонностью к образованию новых систем (групп), что усложняет управление
- Необходимостью знаний и опыта для управления людьми, которых всегда будет хватать

# Персонал предприятий




- К **промышленно-производственному персоналу** относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием: рабочие производственных цехов и участков, заводских лабораторий, управленческий персонал



- К **непромышленному персоналу** относятся работники, занятые в непроизводственной сфере: жилищно-коммунальных хозяйствах, детских садах, столовых, принадлежащих предприятию и т.д.

*По характеру выполняемых функций* в соответствии  
Общероссийским классификатором профессий  
рабочих, должностей служащих и тарифных  
разрядов (ОКПДТР) промышленно-  
производственный персонал (ППП) подразделяется  
на категории:

- 
- Рабочих: основных, вспомогательных, обслуживающих
  - Руководителей
  - Специалистов
  - Технических исполнителей (служащих)
  - Младший обслуживающий персонал (МОП)
  - Учеников
  - Работников охраны

- **Рабочие** - лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др.
- **Основные** - непосредственно связаны с производством продукции
- **Вспомогательные** – с обслуживанием производства
- **Вспомогательные рабочие** - лица, выполняющие работы по обслуживанию основного производства и способствующие его эффективному осуществлению:
  - рабочие вспомогательных цехов и служб предприятия
  - рабочие основных цехов, занятые вспомогательными работами

Выделяется несколько основных *групп вспомогательных рабочих*:

- по наладке оборудования
  - контролю качества и испытанию продукции
  - ремонту и дежурному обслуживанию оборудования
  - ремонту и обслуживанию энергосилового хозяйства
  - приёмке, хранению, выдаче материальных ценностей на складах и в кладовых
  - погрузочно-разгрузочным и транспортным работам
  - работам по уборке помещений
  - работам по организации малого ремонта и дежурному обслуживанию зданий и сооружений
  - инструментальным работам
- Численность вспомогательных рабочих рассчитывается по *нормам времени и нормам обслуживания*



- ***Руководители***- работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений
- ***Руководители***, возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, отраслей и их заместители - ***линейные***
- Руководители, возглавляющие коллективы функциональных служб и их заместители- ***функциональные***

- По *уровню, занимаемому в общей системе управления*, все руководители подразделяются на руководителей *низового звена, среднего и высшего звена*
- *Руководители низового звена* - мастера, старшие мастера, прорабы, начальники небольших цехов, а также руководители подразделений внутри функциональных отделов и служб
- *Руководители среднего звена* – директора предприятий, генеральные директора объединений, начальники крупных цехов
- *Руководящие работники высшего звена* – руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора крупных объединений, руководители функциональных отделов министерств, ведомств и их заместители

- **Специалисты** – работники, интеллектуального труда, т.е., лица , занятые инженерно-техническими, экономическими работами: *инженеры, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты и т.д.*
- **Служащие** – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание: агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы и пр.
- Соотношение работников по категориям характеризует ***структуру трудовых ресурсов предприятия***

- В зависимости от *характера трудовой деятельности* персонал предприятия подразделяют по *профессиям, специальностям и уровню квалификации*
- *Профессия* – вид деятельности, требующий определенных знаний и трудовых навыков, которые приобретаются путем общего или специального образования и практического опыта
- *Специальность* – вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков

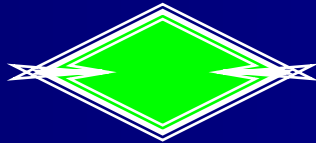
- ***Например:*** ЭКОНОМИСТ-ПЛАНОВИК, ЭКОНОМИСТ-БУХГАЛТЕР, ЭКОНОМИСТ-ФИНАНСИСТ, ЭКОНОМИСТ-ТРУДОВИК в рамках профессии экономиста
- ***Или:*** слесарь-наладчик, слесарь-монтажник, слесарь-сантехник в рамках рабочей профессии слесаря

- **Квалификация** - это совокупность знаний и практических навыков, позволяющих выполнять работы определенной сложности

По уровню квалификации рабочие делятся на:

- неквалифицированных и малоквалифицированных
  - квалифицированных и высококвалифицированных
- Специалисты делятся по **квалификационным категориям**: специалист 1, 2, 3-й категории и без категории

***Квалификация*** - определяет уровень ***знаний и трудовых навыков*** работника по специальности, который отображается в квалификационных (тарифных) ***разрядах*** ***и категориях***



***Тарифный разряд*** в наиболее распространенной в России единой тарифной системе (ЕТС) изменяется от 1 (низшая квалификация) до 18 (высшая квалификация)

В этой системе все работники не зависимо от категории имеют ***единую систему оценки квалификации.***

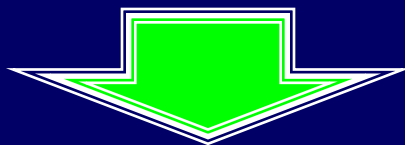
***Профессиональный и квалификационный состав предприятия зависит от особенностей и сложности производственного процесса:***



- **уровень механизации и автоматизации производства**
- **тип производства (массовый, серийный и единичный)**
- **размеры предприятия**
- **организационно - правовая форма предприятия**
- **сложность и наукоемкость продукции**
- **отрасль и другие**



- **Согласно ЕТС рекомендуется присваивать:**



- ❖ **от 1 до 2 разрядов** - неквалифицированным и малоквалифицированным рабочим, МОП, служащим
- ❖ **от 2 до 8** - квалифицированным и высококвалифицированным рабочим и служащим
- ❖ **от 9 до 12** - высококвалифицированным служащим и отдельным рабочим, ИТР и АУП не имеющим специального образования и молодым специалистам, закончившим вузы, но не имеющими практического опыта работы
- ❖ **от 13 до 15** - высококвалифицированным специалистам и специалистам высшей квалификации
- ❖ **от 16 до 18** - руководителям предприятий

- К количественным показателям характеризующим кадровый состав предприятия относятся *численность и текучесть персонала*
  
- Численность персонала характеризуется следующими показателями:
  - ◆ явочная численность
  - ◆ списочная численность это численность работников зачисленных в штат предприятия на конкретную дату
  
- Разность между списочной и явочной численность характеризует *целодневные потери времени*
  
- *Среднесписочная численность* персонала определяется как средняя, в течении календарного периода списочная численность персонала и характеризует *трудовой потенциал предприятия*

- Структура кадров также может определяться по:
  - ◆ возрасту и полу
  - ◆ уровню образования и стажу работы
  - ◆ квалификации и другим признакам
  
- В практике учета и планирования кадров различают *явочный, списочный и среднесписочный составы* кадров
  
- *Явочный состав* - это минимально необходимое число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки

**Явочное число рабочих** в смену (Ряв) - *нормативная численность* рабочих для выполнения производственного задания, которая определяется по формуле:

$$\text{Ряв} = \text{Тр} : (\text{Тсм} * \text{Д} * \text{S} * \text{К})$$

- где Тр - трудоемкость производственной программы;
- Тсм - длительность рабочей смены, ч;
- Д - количество суток работы предприятия в плановом периоде;
- S - количество рабочих смен в сутках;
- К - плановый коэффициент выполнения норм.

- **Списочный состав** - все постоянные и временные работники, числящиеся на предприятии, как выполняющие в данный момент работу, так и находящиеся в очередных отпусках, командировках, выполняющие государственные обязанности, не явившиеся на работу по болезни или каким-либо другим причинам
- **Списочная численность** работников устанавливается на *определенную дату*
- **Среднесписочный состав** - определяется путем суммирования списочного состава работников за все календарные дни периода, включая выходные и праздничные дни, и деления полученной суммы на полное календарное число дней периода

- Кадры предприятия не являются постоянной величиной: одни работники увольняются, другие принимаются на работу и в этой связи определяется *индекс текучести кадров (Кт)*:

$$Кт = (R_{ув} : P) * 100,$$

- где  $R_{ув}$  - численность выбывающих или уволенных работников за определенный период, чел.;
- $P$  - среднесписочная численность работников за тот же период, чел.
- Обычно *индексы текучести рассчитываются* за год, хотя иногда исчисляются и индексы текучести квартальные, позволяющие учитывать сезонные колебания

- ***Среднесписочная численность*** рабочих рассчитывается :
  - ◆ либо по коэффициенту среднесписочного состава
  - ◆ либо по планируемому проценту невыходов на работу
  
- Численность рабочих, занятых на ***ненормируемых работах***, определяется по ***нормам обслуживания***
  
- Численность ИТР и служащих - ***по штатному расписанию***

- Важным показателем, характеризующим сменяемость персонала, является текучесть кадров:

$$ТК = (П+У) : Чппп$$

- где П - число принятых в течении планового периода специалистов, чел.; У - число уволенных в течении планового периода специалистов, чел.; Чппп - среднесписочная численность персонала за плановый период, чел.
- ❖ Текучесть персонала должна быть *оптимальной*, для большинства предприятий она составляет 10-15%.
- ❖ Более высокая текучесть приводит к высоким потерям рабочего времени, а слишком низкая текучесть *замедляет обновление персонала*
- Структура и численность персонала отражены в *штатном расписании предприятия*



# **Планирование численности персонала**

- **Численность персонала может планироваться:**
  - **укрупнено** - то есть по предприятию в целом
  - либо **детально** - по отдельным профессиональным группам и категориям ППП

***Укрупненное* планирование численности персонала основано на - установлении зависимости численности персонала и основных экономических показателей работы предприятия:**

- **объем производства продукции**
- **производительность труда и пр.**

**Определение плановой численности персонала осуществляется по следующей формуле:**

$$\mathbf{Чп = Чб \cdot (I_{оп} : I_{пт})}$$

**где Чп - планируемая численность персонала в календарном периоде, чел.; Чб - фактическая численность персонала в базисном календарном периоде, чел.; I<sub>оп</sub> - индекс изменения объема производства; -I<sub>пт</sub> - индекс изменения ПТ**

**Для детального планирования численности персонала используются четыре основных метода:**



- ◆ **на основании трудоемкости продукции, выполненных работ и оказанных услуг**
- ◆ **по числу имеющихся рабочих мест**
- ◆ **по нормам обслуживания**
- ◆ **по нормам численности**

- Планирование численности персонала на основании *трудоемкости продукции, выполненных работ и оказанных услуг* :

$$ПЧ = Tп / (Fд * Kвн)$$

- где Tп - трудоемкость производственной программы за календарный период, нормо-час.; Fд - действительный фонд рабочего времени одного работника за тот же самый календарный период, час.; Kвн - коэффициент выполнения норм

- Трудоемкость производственной программы за календарный период *определяется на основе существующих норм времени на отдельные работы и планируемого* объема выполнения работ в натуральном выражении
- *Действительный фонд рабочего* времени одного работника - это время, которое может отработать за календарный период с учетом установленной законом продолжительности рабочего дня и планируемых потерь рабочего времени

По данной методике определяется **плановая численность:**

- ❑ основных рабочих, в единичном и серийном производстве
- ❑ отдельных специальностей вспомогательных рабочих, ИТР и служащих

Планирование численности персонала **по числу имеющихся рабочих мест** используется:

- ◆ когда труд персонала не нормируется
- ◆ не зависит от объективно измеряемых параметров:

$$Чп = K_{рм} \cdot K_{см}$$

где  $K_{рм}$  - имеющиеся число рабочих мест;  
 $K_{см}$  - коэффициент сменности работы рабочих мест

# Метод используется для планирования численности :



- **основных рабочих в поточном производстве**
- **отдельных специальностей вспомогательных рабочих, например, дежурных специалистов**
- **в некоторых случаях ИТР и руководителей, например, линейных руководителей производственных подразделений**

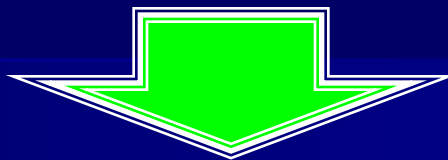


- Планирование численности персонала *по нормам обслуживания* :

$$Чп = K_{oo} : N_o$$

- где  $K_{oo}$  - число обслуживаемых объектов;  
 $N_o$  - норма обслуживания, количество объектов одновременно обслуживаемых одним специалистом

**Подобная методика может использоваться для планирования численности:**



- **основных рабочих в высоко автоматизированном производства при многостаночной работе**
- **вспомогательных рабочих, например, ремонтников**
- **МОП, например, уборщиков**
- **служащих отдельных профессий, и так далее**

- Планирование численности персонала по **нормам численности** осуществляется для основной части ИТР и руководителей
- Численность **специалистов** по данной методике определяется, в общем виде, по отдельной функции управления, значения всех параметров для которой определяются статистическим путем по каждой отдельной группе специалистов
- Для определения **общей численности ППП** необходимо **просуммировать** состав отдельных групп работающих