

Таким образом, бюджетирование расходов на персонал является составной частью общефирменного бюджетирования и требует учета необходимости реализации специальных функций управления персоналом.

1. Уткин Э.А., Мартюнюк И.В. Контроллинг: российская практика. М.: Финансы и статистика, 1999, 272 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкиной и др. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. 279 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ЮНИТИ-М, 1997. С. 57–59.

УДК 658.3

**Е.А. Кутлуни**

*ОАО «Омское моторостроительное конструкторское бюро»*

## **СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДЫ ЕЕ АНАЛИЗА**

The terms «personnel», «staff», «workers» are frequently used in the theory and practice of management. Often the analogy is carried out between them but no distinctions.

В теории и практике управления часто употребляются термины «персонал», «кадры», «работники». Часто между ними проводится аналогия и не приводятся различия.

Многие авторы определяют персонал как «совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей» [8, с. 49]. Руководитель авторского коллектива Ю.Г. Одегов дает следующее, более полное определение персонала: «Персонал организации – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающими определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации. Другими словами, персоналом организации называются все лица, которые трудятся в организации.

Существенный признак персонала – наличие у него трудовых правоотношений с работодателем. Еще один важный признак – обладание определенными качественными характеристиками: способности (наличие конкретных знаний и профессиональных навыков, опыта работы в определенной сфере деятельности); мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации); свойства (наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств)» [4, с. 255–256].

Под кадрами в слове понятий и определений по персоналу понимается «социально-экономическая категория, обозначающая постоянный, штатный состав работников, то есть трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т. д. предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями.

Под кадрами обычно подразумевают квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальным образованием, трудовыми навыками и/или опытом работы в избранной сфере деятельности. Не принято относить к кадрам временных и сезонных работников, совместителей, нештатных сотрудников, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью в сфере коммерческой торговли» [4, с. 117].

В Энциклопедическом словаре по управлению персоналом рабочая сила определяется как «физические и духовные способности человека, которые используются им в процессе труда при создании товаров и оказании услуг.

Рабочая сила представляет потенциальную способность к труду, а сам труд – это функционирующая рабочая сила» [6, с. 297].

Нам более близка точка зрения А.П. Егоршина, который к персоналу относит «всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции, занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда» [3, с. 15].

Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное определение.

Персонал является важнейшей частью организации и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам.

В первую очередь следует обратить внимание на структуру персонала по категориям. Существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников (рис. 1), предложенная в 1980-х гг. Госкомтрудом СССР.

Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих.

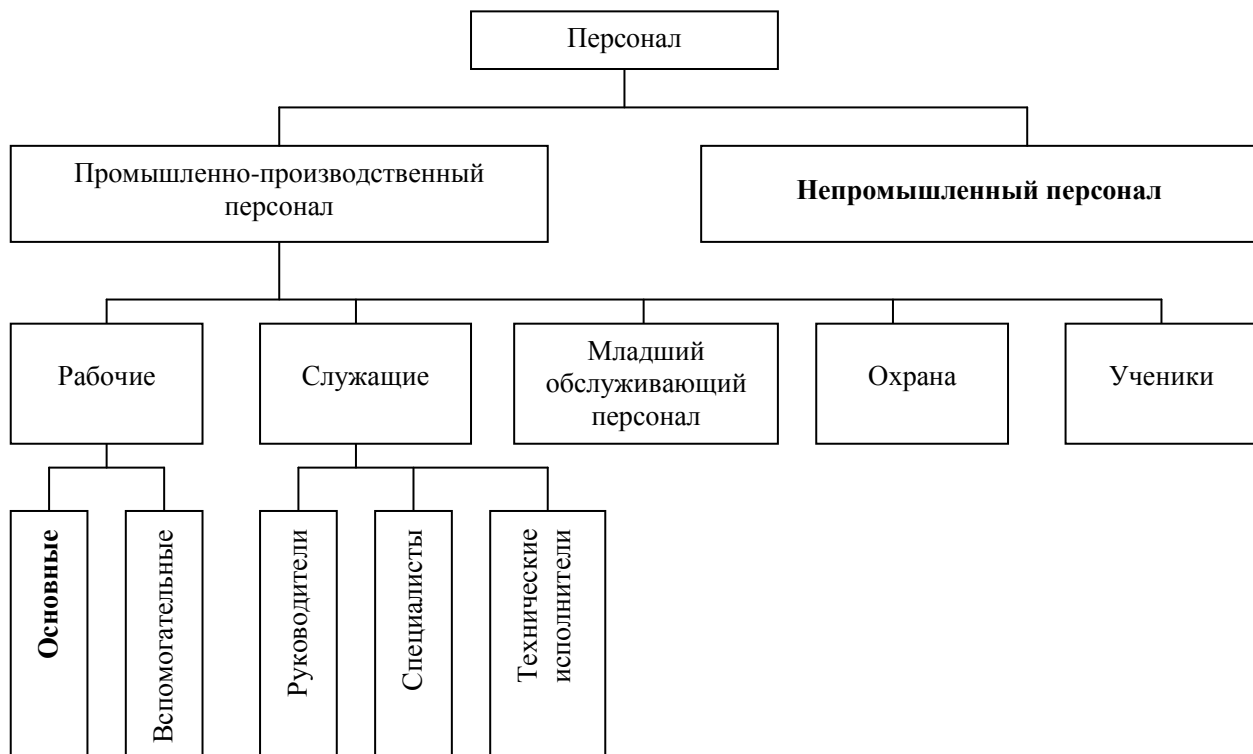


Рис. 1. Категории персонала организации

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Рабочих можно разделить на две основные категории:

- основной персонал – рабочие, занятые в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты и услуги;
- вспомогательный персонал – рабочие, связанные с обслуживанием оборудования и рабочих мест во вспомогательных подразделениях: ремонтных, транспортных, инструментальных, складских.

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного, интеллектуального труда. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, выбор наиболее эффективного варианта, реализация и контроль исполнения. Служащие объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего это руководители, осуществляющие функции общего управления. Условно их подразделяют на три уровня: высший (организации в целом), средний (основных структурных подразделений), низовой (работающий с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов. В совокупности они образуют администрацию, в состав которой также вклю-

чают отдельных лиц, не относящихся к руководству, но выполняющих вспомогательные управленческие функции, например, сотрудников кадровых служб.

Другой наиболее многочисленной подгруппой служащих являются специалисты различного профиля. Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний, а также разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, решение которых входит в компетенцию руководителей. Это – экономисты, юристы, инженерно-технические работники и их помощники.

Третью подгруппу образуют другие работники, относящиеся к служащим, – технические исполнители. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (например, кассиры, делопроизводители, архивариусы, коменданты).

В современных условиях, учитывая вышеприведенную классификацию, на предприятиях, в организациях и фирмах различных форм собственности принято подразделять всех работников на две группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал.

В состав промышленно-производственного персонала (персонала основных видов деятельности) входят лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов.

Помимо рабочих и служащих, о которых было сказано выше, к промышленно-производственному персоналу относят младший обслуживающий персонал, учеников и пожарно-сторожевую охрану.

К младшему обслуживающему персоналу относятся работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений).

Ученики – немногочисленная категория лиц, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

Работники пожарно-сторожевой охраны обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за состоянием и исправностью противопожарных средств и выполняют функции охраны промышленных предприятий.

К непромышленному персоналу (персоналу не основных видов деятельности) обычно относят работников, которые не принимают участия в выпуске продукции. Их целевая установка – обеспечение и обслуживание предприятия. Это работники, занятые в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непроизводственных подразделениях.

Если персонал рассматривается как важнейшая составляющая часть любой организации и основная характеристика системы, то его структура может выглядеть иначе (см. рис. 2 [7, с. 43]):



Рис. 2. Структура персонала

Рассмотрим организационную структуру персонала, которая отражает объем прав и ответственности, самостоятельности отдельных работников, подразделений, а также систему субординации.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Рольевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, образование и др.). Разные авторы выделяют различные признаки, по которым можно классифицировать персонал. Например, А.П. Егоршин полагает, что достаточно полной является социальная структура, сгруппированная по 13 признакам (см. рис. 3). Она содержит такие показатели, как пол, возраст, стаж работы, образование, социальное происхождение, положение в организации, национальность, семейное положение, партийность, мотивация, прогрессивность, уровень жизни и отношение к собственности.

На наш взгляд, в исследованиях наиболее целесообразно рассматривать профессионально-квалификационную и социально-демографическую структуры, так как они оказывают наиболее значимое влияние на достижение поставленных целей, на результаты деятельности предприятия и его развитие.

Среди показателей социальной структуры наибольшее значение в управлении персоналом имеют такие показатели, как пол, возраст, стаж работы и семейное положение. Рассмотрим их подробнее.

Во-первых, структура персонала по полу основана на делении работников на мужчин и женщин в общей численности, а также в различных возрастных и профессиональных группах.

Во-вторых, структура персонала по возрасту характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. При изучении возрастного состава применяются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 и старше [1, с. 159]. Также целесообразно выделить следующие возрастные группы персонала:

- молодые сотрудники, возраст которых не превышает 30 лет;
- персонал среднего возраста (31–45 лет);
- персонал старшего возраста (46–55 лет);
- персонал предпенсионного и пенсионного возраста старше 55 лет [5, с. 195].

В-третьих, структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С общим стажем напрямую связан уровень производительности труда. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более [1, с. 60].

Стаж работы в организации характеризует закрепляемость кадров. Статистика выделяет следующие периоды для расчета этого показателя: до 1 года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более [1, с. 60].

В-четвертых, по семейному положению всех работников можно отнести к следующим группам: холостые (незамужние), женатые (замужние), разведенные, вдовцы (вдовы).

Рассмотрение профессионально-квалификационной структуры персонала является особо важным в управлении персоналом, так как данный критерий объединяет в себе и характеристики персонала как экономического ресурса организации (распределение по профессиям и уровню квалификации), и индивидуально-личностные особенности, обеспечивающие результативность и эффективность труда.

Во-первых, структура персонала по уровню образования предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, среднее профессиональное, среднее общее, неполное среднее, начальное.

Во-вторых, нужно обратить внимание на соответствие полученной специальности и выполняемой работы, а также остановиться на причинах, по которым люди соглашались на выполнение иных, не соответствующих профилю полученного образования, трудовых функций.

В-третьих, важнейшим направлением анализа профессионально-квалификационной структуры является изучение соответствия уровня и объема знаний требованиям рабочего места. Этот вопрос необходимо рассматривать вместе с вопросами обучения работников, повышения их квалификации.

Если рассматривать персонал как единую систему, то основной ее характеристикой будет являться структура персонала.

Структура персонала – совокупность устойчивых взаимосвязей между характеристиками персонала, обеспечивающими сохранение основных свойств персонала при различных внешних и внутренних изменениях.

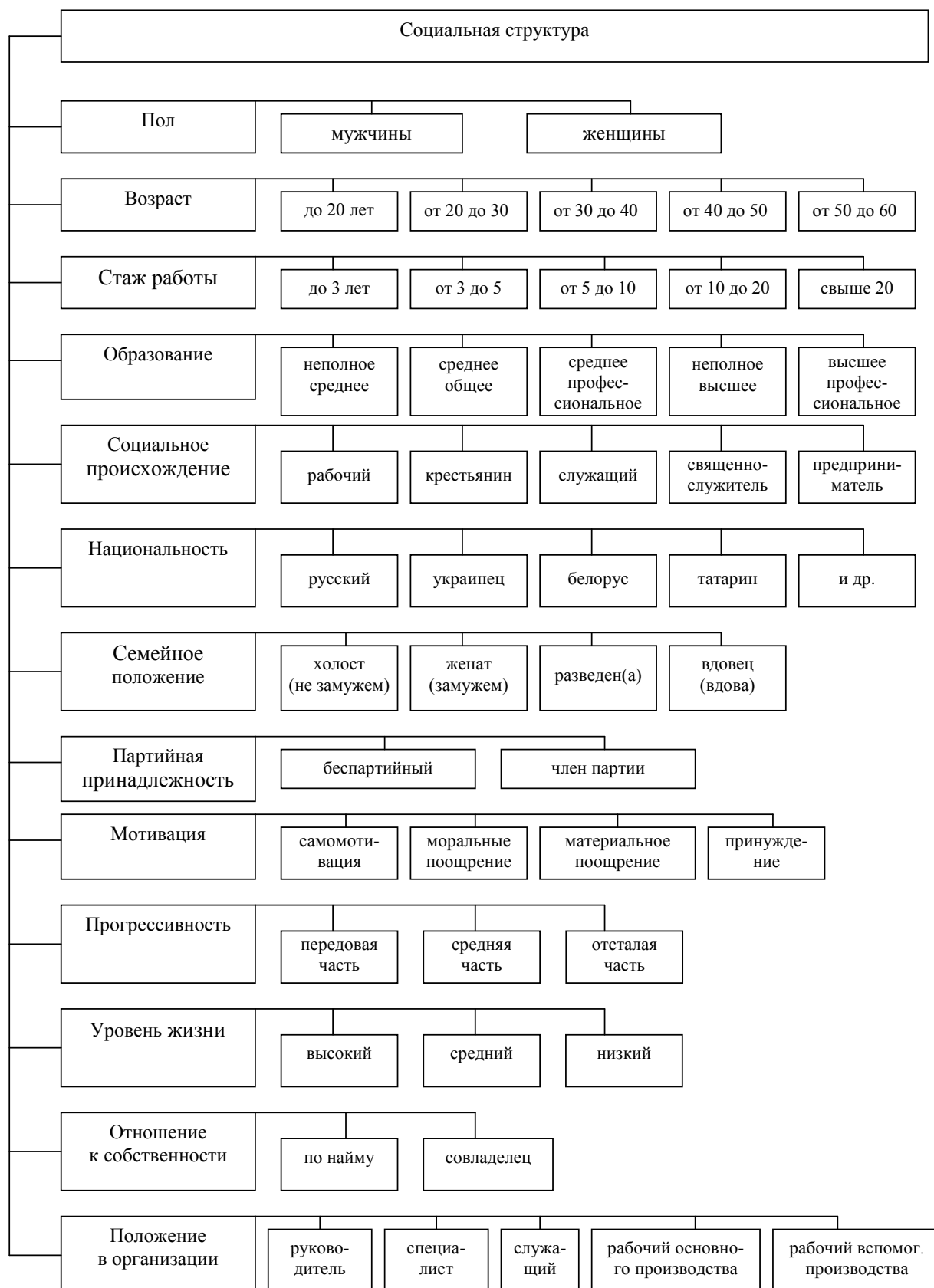


Рис. 3. Социальная структура персонала

Чтобы управлять деятельностью организации, администрация должна владеть методами управления персоналом и, при необходимости, методами изменения структуры персонала.

Л.Г. Гапошина выделяет несколько методов прогнозирования потребности организации в персонале [2, с. 61–65]. Некоторые из них могут быть применимы и для изменения структуры персонала. К этим методам можно отнести следующие:

- метод экстраполяции, часто используемый и простой. Достоинством его является общедоступность, малозатратность. Суть его состоит в перенесении закономерности и тенденций прошлого периода на будущий. Недостаток метода – не всегда удается учесть изменения во внешней среде и в развитии организации. Данный метод хорош при краткосрочной стратегии развития предприятия, для предприятий со стабильной структурой, действующих в стабильной среде;

- метод отношений. Суть данного метода состоит в вычислении соотношения между причинным фактором и количеством и качеством персонала. Например, соотношение производственных рабочих (численность, профессия, разряд) к годовому производственному плану, а также соотношение численности инженерно-технических работников к численности производственных рабочих. При использовании метода отношений предполагается стабильность факторов, определяющих изменения количественной и качественной потребностей. Необходимо точно знать или спрогнозировать объем и номенклатуру товаров и предоставляемых услуг. Но, как правило, ни одно из соотношений не может остаться неизменным в будущем. В связи с этим возникает необходимость корректировки с учетом факторов, которые, предположительно, могут изменяться в будущем. Существенное влияние на изменение структуры персонала могут оказать технологические и административные изменения;

- метод экспертных оценок. Данный метод основывается на использовании мнений специалистов для изменения количественных и качественных характеристик персонала. Обычно для участия в экспертизе привлекают главных специалистов и руководителей подразделений предприятия. Использование их знаний и опыта позволяет дать обоснованную оценку персонала и сделать прогноз развития. На процедуру проведения экспертизы оказывают влияние размер предприятия и число руководителей подразделений.

Рассмотренные методы анализа структуры персонала имеют свои недостатки и преимущества. Чтобы сократить процент погрешности при определении структуры персонала, целесообразно использовать комплексный метод, который обобщил бы все вышеприведенные методы. При корреляции результатов этих методов мы получим более точный результат для принятия решения.

Таким образом, можно заключить, что структура персонала есть совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку, например: профессиональная принадлежность (профессиональная структура), уровень квалификации (квалификационная структура), возраст, пол и образование (структуры по уровню образования и половозрастная) и т. п.

Для того чтобы приступить к такому сложному управленческому процессу, как реорганизация структуры персонала, необходимо хорошо владеть (помимо рассмотренных) методами изменения структуры персонала, чему должен предшествовать глубокий и детальный анализ структуры персонала.

- 
1. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 1998. 496 с.
  2. *Гапошина Л.Г.* Маркетинг кадрового обеспечения: Учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. 116 с.
  3. *Егоришин А.П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 720 с.
  4. *Журавлев Н.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.* Персонал: Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 1999. 512 с.
  5. *Половинко В.С.* Управление персоналом: системный подход и его реализация / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. М.: Экономика, 1988. 239 с.
  6. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь* / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М., 1998. 453 с.
  7. *Федосеев В.И., Капустин С.И.* Управление персоналом организации. М.: Экзамен, 2003. 368 с.
  8. *Экономика и социология труда* / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, В.А. Чуланова. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. 512 с.