

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И ОПТИМИЗАЦИЯ ШТАТА

Проблеме оптимизации штата посвящено много научной литературы, так как этот процесс является эффективным способом снижения расходов путем уменьшения количества персонала. В учебниках Веснина В.Р. «Основы менеджмента» и «Практический менеджмент персонала», в труде Мордовина С.К. «Управление персоналом: современная российская практика» обосновано, что оптимизация штата является одним из основных направлений менеджмента. Опубликовано множество статей по оптимизации штата в деловых изданиях и научных журналах. К ним относятся статьи В. Гагарского «Оптимизация численности персонала» и Ю. Лобусовой «Особенности оптимизации численности персонала».

Способы решения этой проблемы схожи и лишь незначительно варьируются в зависимости от типа и величины предприятия, что подтверждается в приведенных выше источниках. Однако, процесс сокращения кадров и его результаты для каждого предприятия специфичны.

Подходить к вопросу оптимизации кадров стоит очень тщательно. Оптимизация численности работников для сокращения расходов на персонал сегодня – основной способ, которым в условиях финансового кризиса многие компании-работодатели пытаются сэкономить средства. Но практика показала, что в результате непродуманного или неправильно организованного процесса оптимизации численности персонала вместо повышения эффективности и улучшения экономических показателей получается прямо противоположный эффект.

Одним из важнейших способов повышения эффективности бизнеса является снижение издержек. Одной из статей расходов, которую можно сокращать в определенных пределах, являются расходы на персонал. Они включают в себя не только фонд заработной платы и отчисления с ФОТ, но также расходы на социальный пакет и льготы для работников, расходы на производственное обучение и переподготовку сотрудников, расходы на подбор кандидатов и наем на работу, расходы на обеспечение техники безопасности, стоимость содержания рабочих мест, включая стоимость спецодежды, освещения, отопления, уборки рабочих мест и т.д., прочие виды расходов на персонал, специфические для каждого предприятия.

Реструктуризацию штата необходимо проводить грамотно, тогда экономия фонда заработной платы и сокращение штата могут стать мощным фактором мотивации. Для этого необходимо провести тщательный анализ организационной структуры, анализ функций и анализ ответственности. Рассмотрим этапы реструктуризации штата.

1-й этап – оптимизация функций. На первом этапе руководство дает распоряжение всему персоналу в обязательном порядке составить список своих обязанностей в виде отчета. Причем стоит сделать акцент на выполняемых в течении рабочего дня действиях, потому как они могут значительно или незначительно отличаться от обязанностей описанных в должностных инструкциях.

2-й этап – оптимизация бизнес-процессов. По результатам анализа данных руководством могут быть выявлены производственные и бизнес-процессы, которые выполняются двумя и более работниками. А после более тщательной проверки может оказаться так, что два человека выполняют по сути одни и те же функции в том объеме, с которым мог бы справиться и один. Тогда лишняя должность может быть ликвидирована. Так же следует учесть, что модернизация оборудования и внедрение передовых производственных технологий позволит выявить те рабочие места, которые подлежат сокращению за ненадобностью.

3-й этап – оптимизация организационной структуры. Руководству следует рассчитать оптимальную численность персонала, необходимую для качественного выполнения производственной программы с учетом оптимизации административных и производственных процессов. Определение оптимальной численности персонала

производится с внедрением той или иной методики нормирования численности. Сравнивая имеющуюся на сегодняшний день численность персонала с оптимальной, получаем то количество персонала в каждом подразделении, которое необходимо сократить. Однако речь может идти не только в сокращении, но и о перераспределении персонала по структурным единицам, если это обусловлено необходимостью усиления отдельных подразделений.

4-й этап – аттестация персонала. Аттестация направлена на подготовку сотрудников к увольнению и сохранения кадрового потенциала предприятия. При проведении подготовки сотрудников к увольнению необходимо выделить «кадровое ядро», т.е. те сотрудники, без которых работа не может качественно выполняться, и «кадровую периферию». Естественно, в качестве претендентов на сокращение следует рассматривать «кадровую периферию».

5-й этап – сокращение штата. Сокращение штата необходимо проводить безболезненно и для персонала, который увольняется, и для предприятия. Сокращение осуществляется, строго придерживаясь законодательных требований.

Существует два принципиально различных подхода к проведению сокращения численности, которые условно можно назвать «жестким» и «мягким». «Жесткий» подход – это классическое сокращение штатов: выявляются неэффективные рабочие места, сотрудников предупреждают за два месяца об увольнении, выплачивают положенные компенсации и увольняют. Таким образом, процедура сокращения происходит довольно быстро, и с относительно небольшими затратами (компенсации при увольнении). Однако недостатков у такого подхода больше, чем достоинств. Во-первых, возникновение конфликтов с увольняемым персоналом и профсоюзами. Во-вторых, в случае градообразующего предприятия возникновение массовой безработицы может вылиться в возрастание социальной напряженности в регионе, а это, в свою очередь, может отразиться и на отношениях с региональной администрацией. В-третьих, ухудшается моральный климат в коллективе, т.к. жесткие увольнения не добавляют сотрудникам лояльности. А это, в конечном счете, сказывается на снижении производительности труда. К методам «мягкого» сокращения относятся использование досрочных льготных пенсионных программ, стимулирование увольнений по собственному желанию за счет привлекательной системы компенсаций и поддержке при дальнейшем трудоустройстве. Эти методы позволяют сохранить лояльность как бывших, так и оставшихся рабочих, хотя и связаны с дополнительными издержками.

Оптимизация численности персонала – это непростой и болезненный инструмент сокращения издержек компании. Если применять его взвешенно, после всестороннего анализа текущей ситуации и прогноза последствий, он будет эффективно работать и давать ожидаемые результаты. Но еще лучше было бы выстраивать организационную структуру и систему управления компанией таким образом, чтобы можно было предупреждать ситуации, когда требуется сокращать численность персонала.

Андрейшина Н.Б., Боронило М.О.

Обласний комунальний ВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія»

УПРАВЛІННЯ РІВНОВАЖНИМ СТАНОМ ПІДПРИЄМСТВА

Механізм досягнення ринковою економікою рівноваги має досить опрацьовану теорію, в основу якої класиками економічної думки Вальрасом та Курно покладено розуміння базового поняття «економічна рівновага», як відповідності між наявними обмеженими ресурсами та зростаючими потребами суспільства. Це означає, що рівновага досягається або за рахунок обмеження потреб, або за рахунок розширення виробництва.

Рівновага на рівні підприємств припускає такий стан суб'єктів, при якому забезпечується рівність попиту і пропозиції стосовно товарів, послуг та ресурсів, при цьому постачальники ресурсів, товаровиробники та споживачі максимізують свої економічні вигоди. Підприємства, на відміну від макроекономічних фінансових та інших інститутів, не мають можливості корінним чином впливати на зовнішнє середовище за винятком регіональних, глобальних та інших монополій. Але разом з тим, зовнішнє середовище має