

нение новых сортов, интенсивных и ресурсосберегающих технологий, интегрированных систем защиты растений от болезней, вредителей и сорняков, повышение материально-технического обеспечения и т.д.

39

Литература:

1. Сельское хозяйство Ульяновской области. Департамент сельского хозяйства Ульяновской области. Ульяновск: Областной комитет статистики. – 2009. – с. 30.

УДК 331.338.37

ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА THE WAYS OF OPTIMIZATION OF THE PERSONAL NUMBER

Н.С. Антонов
N.S. Antonov

Открытое акционерное общество «Изотоп»
Joint-stock company «Isotope»

The purpose of existence of any business is extraction of profit for its owners during enough long period of time. Therefore the businessman always aspires to increase in volume of a gain and decrease in costs.

Management of expenses is one of components of effective management. Reduction of workers, therefore this problem, as a rule, is meant optimization of number of the personnel becomes not only economic, but also social.

Компании заинтересованы в оптимизации численности персонала по различным причинам. Одна из наиболее существенных – это объективная необходимость снижения издержек, в том числе – расходов на персонал. Другая причина связана с изменением корпоративной культуры компании, которую старые сотрудники не принимают и не понимают. Поэтому необходимо проводить набор новых, лояльных к компании сотрудников. Как правило, при проведении организационных преобразований в компании, оптимизации бизнес-процессов также происходит перераспределение функций сотрудников, что неизменно отражается на численности персонала [2]. Помимо этого, внедрение новых технологий и оборудования на производстве также побуждает руководство компании производить оптимизацию численности. Нельзя налаживать новое «поверх» уже работающего, привлекая новых специалистов (с нужной квалификацией) и не увольняя при этом старых. Наконец, компания в силу ряда причин может отказаться от каких-либо направлений деятельности, уйти с определенных рынков сбыта. Одним из последствий такого шага является сокращение персонала, занятого в данных направлениях.

Причиной превышения необходимой численности штата на производстве может быть изношенное оборудование и использование устарелых технологий, которые требуют содержания большего количества ремонтного и обслуживаю-

щего персонала. Также штат разрастается в компаниях, где не продуманы должностные инструкции, не разделены зоны ответственности отдельных сотрудников и целых подразделений. Управление численностью и расходами на персонал без проведения сокращений – наиболее перспективный путь для того, чтобы избежать необходимости увольнения по инициативе администрации. Например, для временных или сезонных работ лучше использовать срочные трудовые договора. Разумеется, пользоваться этим инструментом следует очень аккуратно – надо быть готовым при необходимости обосновать, что работы действительно носят временный характер. Также на определенные работы можно привлекать специалистов по договорам подряда или задуматься о том, чтобы часть функций вообще передать на аутсорсинг.

Почему на предприятии появляются лишние сотрудники:

- Неэффективность в работе компании руководство пробует решить введением новых административных должностей.
- Во время роста компании структура не пересматривается, роли в организационной структуре не перераспределялись.
- В компании нет кадрового планирования, идет стихийный набор сотрудников (в том числе, по знакомству, когда нередко новые должности создаются под человека).
- Нечеткое разделение полномочий (функционала) специалистов и подразделений.
- Филиалы создают собственные функциональные службы на местах (например, свою бухгалтерию, службу персонала). При этом функции дублируются старым отделом в управляющей компании. Происходит смешений функциональной и дивизиональной систем управления (в чем-то автономия, а в чем-то централизованное управление).
- На постоянную основу принимаются специалисты, которые нужны для проектной (временной) работы.
- На производстве не обновляется оборудование, поэтому требуется больше персонала для обслуживания и ремонта старых установок.

Существуют два принципиально различных подхода к проведению сокращения численности, которые условно можно назвать «жестким» и «мягким».

Жесткий подход к сокращению штата.

Равномерное в процентном отношении сокращение штата. Минусы: заданные сверху параметры сокращения штатов не учитывают реальное положение дел в подразделениях и различия между ними. Это классическое сокращение штата. Процедура сокращения происходит довольно быстро и с относительно небольшими затратами (на компенсации при увольнении). Однако недостатков у такого подхода больше, чем достоинств. Во-первых, в случае быстрых и жестких сокращений есть риск ошибки, которая выльется для предприятия в конфликты, как с увольняемым персоналом, так и профсоюзами. Во-вторых, на градообразующих предприятиях 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, жесткие

увольнения ухудшат моральный климат в оставшейся части коллектива [1].

Существуют более мягкие методы сокращения штата, когда администрация не проявляет инициативу кого-то уволить открыто, однако создает необходимые условия, чтобы сотрудник ушел сам.

«Естественное» выбытие персонала. Для предприятий с высокой текучестью кадров достаточно временно запретить прием на работу новых сотрудников. В скором времени численность персонала уменьшится естественным путем. Можно стимулировать выход на пенсию сотрудников, достигших пенсионного возраста. Например, осуществляя для этого единовременные выплаты или выплаты в рамках корпоративной пенсионной программы.

Стимулирование ухода сотрудников. Чтобы на пенсию уходили сотрудники, не достигшие пенсионного возраста, их также можно стимулировать – с помощью досрочных льготных пенсионных программ. Принцип заключается в том, что сотруднику предлагают соглашение, согласно которому ему будут выплачивать часть (допустим, 75%) его средней заработной платы в течение срока, оставшегося до достижения пенсионного возраста, но он при этом не должен работать ни на самом предприятии, ни где-либо еще. Стимулировать увольнения по собственному желанию можно, ужесточив процедуры аттестации персонала и модернизации системы материального стимулирования. Если сотрудник не проходит очередной аттестации, он подлежит либо увольнению по несоответствию занимаемой должности, либо переводу на должность, соответствующую его квалификации (оплачиваемую ниже). И то, и другое стимулирует к увольнению, поскольку сотрудник заинтересован в том, чтобы в трудовой книжке не было записи о понижении в должности или увольнении по несоответствию занимаемой должности.

Стимулировать увольнения по собственному желанию можно, назначив большую компенсацию, чем та, что положена ему при увольнении по сокращению штатов. Другой способ – оказывать увольняемому помощь в дальнейшем трудоустройстве. Последнее особенно актуально для градообразующих предприятий: это как раз тот случай, когда обязательно должна присутствовать социальная ответственность работодателя. Поддержка в дальнейшем трудоустройстве связана с инвестициями в создание новых рабочих мест в регионе. Подобные программы создаются в тесном взаимодействии с местной администрацией для стимулирования развития малого бизнеса [4].

Вывод объектов социальной сферы с баланса предприятия. Хороший способ реструктуризации бизнеса, одним из результатов которого является как раз оптимизация численности персонала – это выделение непрофильных видов деятельности в дочерние предприятия головной компании. Как правило, выделяются различные сервисные службы: ремонтные, транспортные, и т.п. подразделения. Соответствующий персонал переводится в эти дочерние компании. Тем самым можно существенно снизить численность персонала головной компании. Обычно головная компания первое время поддерживает свою «дочку», обеспечивая ей определенный объем заказов.

Аутсорсинг, аутстафинг, вывод за штат. Предприятие осуществляет только деятельность, которая является для него ключевой компетенцией. Не основные

функции (уборка, ремонт) передаются на исполнение профессиональным партнером (для которых эта функция – ключевая деятельность).

Регулярная ротация внутри компании как способ профилактики использовать потенциал сотрудников, а не только их актуальные умения и навыки. Ротация персонала расширяет рабочие навыки, и в результате сотрудник способен совмещать выполнение различных функций, что способствует сокращению численности [2]. Например, совмещение функций водителя и экспедитора в транспортных компаниях, наладчика станков и ремонтника на производстве и т.п.

Методики снижения издержек, связанных с персоналом

1. Тотальная оптимизация производства. Применима для операционных и производственных компаний и подразделений, в которых деятельность работников связана с технологическим процессом, носит повторяющийся характер и ее легко можно измерить и стандартизировать.

2. Устранение организационной неэффективности – это удаление ненужных звеньев (уменьшение количества уровней в организационной иерархии, упразднение неэффективных подразделений).

3. Анализ эффективности деятельности компании. Устраняются те виды деятельности, которые не создают добавленной стоимости. Подходит предприятиям, где высока доля фонда оплаты труда (ФОТ) в общей структуре затрат.

Таким образом, высвобождение части работников, как свидетельствует мировой опыт, позволяет повысить эффективность труда и доходы занятых. Кроме того, на фоне процессов оптимизации численности персонала поддержание темпов роста зарплаты сотрудников возможно только за счет сокращения части работников и перераспределения высвобожденных средств на увеличение оплаты остающимся в качестве стимулирования роста эффективности труда.

Литература:

1. Журнал «Справочник по управлению персоналом», №16, 2008 г.
2. «Как оптимизировать численность персонала», В.А. Гагарский, 2009 г.
3. Оганесян А.С., Оганесян И.А. Менеджмент в России и за рубежом №1 2007 г.
4. Рошин С.Ю., Разумова Т.О. Экономика труда. М., Инфра-М, 2002 - 360с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005 г.
6. Экономика и социология труда: Электронный учебник / Под ред. Л.А. Попова.
7. <http://slovari.yandex.ru> – словарь по экономике и финансам.