

УДК 330.3

*Корона А.Д., студент*

*4 курс, факультет «Экономики и менеджмента»*

*Донецкий национальный технический университет*

*Украина, г. Донецк*

*Шумаева Е.А., к.гос.упр., доц.,*

*доцент кафедры «Менеджмент и хозяйственное право»*

*Донецкий национальный технический университет*

*Украина, г. Донецк*

## **ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

*Аннотация.* В данной статье определены основные кадровые проблемы, возникающие на предприятии в кризисный период, проанализированы методы оптимизации численности персонала, использование которых наиболее целесообразно при реализации антикризисной программы.

*Ключевые слова:* методы оптимизации, антикризисное управление, рентабельность кадрового ресурса.

### **The Optimization of the Employee's Number in Crisis Conditions**

Abstract. In this paper the main human resources management problems encountered by the companies in crises are defined. The most expedient methods for employees' number optimization during the anti-crisis program implementation or recommended for crisis management are analyzed.

Key words: optimization techniques, crisis management, the profitability of human resources

Антикризисное управление персоналом организации отличается от обычного и должно отражать общую деловую стратегию вывода ее из кризиса. Деловая стратегия, как правило, заключается в увеличении объемов реализации выпускаемой продукции, поиске резервных возможностей расширения ассортимента предоставляемых услуг, исследовании потенциала рынка, избавлении от непрофильных активов, оптимизации запасов и сокращении расходов, в том числе, и за счет содержания персонала.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы российских и зарубежных ученых, посвященные оптимизации численности персонала. В этой области выделяются труды Т.В. Баскиной, Ю.Г. Одегова, Ю.В. Долженковой, Е.К. Самраиловой, С.В. Ивановой, С.А. Карташова, А.Я. Кибанова, Р. Вуда, Т. Пейна, Г. Робертса, Н. Берна, Р. Эдинборуха, Д. Артура, и др.

Задачей службы управления персоналом является обеспечение условий реализации антикризисной программы путем организации взаимодействия сотрудников всех уровней: руководителей, специалистов и линейного персонала. Основными кадровыми проблемами, которые приходится решать в этих условиях, являются неудовлетворенность оплатой труда и условиями работы, социально-психологическая напряженность, вызванная угрозой сокращения.

Система антикризисного управления персоналом должна учитывать происходящие процессы, как внутри предприятия, так и во внешней среде. В условиях кризиса особое значение приобретают вопросы оценки, расстановки и распределения персонала; оптимизации его использования;

развития и повышения квалификации кадрового резерва; мотивации и стимулирования работников; создания условий для их эффективной деятельности.

Оптимизация численности персонала подразумевает сведение количества персонала к минимуму (причем не только путем сокращений, но и перераспределением функций и обязанностей), при этом должно быть обеспечено гарантированное качественное выполнение производственной программы, и определение материальной величины, которую не должны превышать затраты на персонал. Следует обратить внимание на то, чтобы сокращение численности персонала, не привело к снижению объемов производства.

Для расчета оптимальной численности сотрудников предлагаются методы, практика использования которых оказалась успешной в разных бизнес – ситуациях (табл.1) [1].

В условиях антикризисного управления особенно заслуживает внимания подход к оценке рентабельности кадрового ресурса состоящий в том, что с одной стороны, существуют задачи, стоящие перед сотрудником, занимающим определенную должность, которыми и определяется необходимость ее возникновения и существования в штатном расписании. С другой стороны, есть реальные знания, умения и навыки, которые сотрудник использует в процессе выполнения работы. Рентабельность кадрового ресурса высока, когда структуре работы соответствует структура компетенций, которые применяются для ее выполнения. При этом стоит отметить, что компания оплачивает именно структуру работы, выполнение тех или иных модулей работы, решение задач; сотрудник получает заработную плату за структуру навыков, которые он применяет для решения этих задач[2].

Таблица 1- Методы расчета оптимальной численности сотрудников.

Метод	Содержание метода	Преимущества	Недостатки	Необходимые ресурсы
Определение доли участия персонала в бизнес-процессах.	Определение у сотрудников профессиональных компетенций на основе знаний о бизнес – процессе для выполнения ими работы согласно квалификации.	Позволяет рассчитывать необходимое количество персонала определенной квалификации, при изменении или применении к другим бизнес-процессам происходит простой пересчет.	Расчет численности неточно отражает потребности бизнеса, если бизнес-процессы носят формальный характер или часты отклонения от них.	- интервью с владельцами бизнес- процессов; - интервью с HR-департаментом или руководителями департаментов; - заполнение опросных форм.
Оценка рентабельности кадрового ресурса	Расчёт численности заключается в определении структуры работы, используемых компетенций каждой должности. Приведение в соответствие структуры компетенций структуре работы.	Позволяет, затронуть вопросы соответствия компетентности сотрудников выполняемой работе, провести оптимизацию организационной структуры, которая даст сокращение численности и при сохранении продуктивности работы.	Необходимы сложные оценочные процедуры, компания часто не готова затрагивать вопросы компетентности сотрудников и их соответствия структуре работы,	- проведение серии интервью с руководителями от среднего до высшего звена; - проведение массового анкетирования (минимум 1 сотрудник на каждой должности).
Оценка вклада сотрудников в стратегические цели компании	Определение целевых и индикаторные индексов согласно стратегическим целям компании,. Расчет общей доли вклада каждого подразделения во все ключевые цели.	Ориентация расчета на стратегиеобразующие цели. Формула расчета проста, понятна и зависит от ежегодного пересмотра целей.	Необходимость проведения организационно-стратегической сессии с руководителями высшего уровня, неспособность менеджмента придерживаться достигнутых договоренностей в процессе управления.	-проведение организационно-стратегической сессии с топ менеджерами. -проведение тренингов (семинаров) для руководителей по системному управлению.

Учет вариативности входов в бизнес- процессы.	Выявление всех факторов, которые влияют на вариативность процесса и конечный результат, определение границ вариаций по каждому параметру и показателей производительности труда	Система расчета численности идеальна, если реальная ситуация значительно отличается от плановой. Может быть использована для расчета численности перепрофилировании бизнес структуры.	Необходимость мониторинга данных параметров, составление формулы расчета на основании полученных вариаций и оценки их веса является сложной аналитической процедурой.	- заполнение всеми руководителями анкеты с указанием объективных, необходимых для расчета данных. - наличие у руководителя информации о требуемых для расчета показателях.
---	---	---	---	---

Дисбаланс в сторону увеличения стоимости работы при более простой структуре компетенций приводит к неудовлетворительным результатам для компании и более высоким затратам на оплату труда сотрудника. Упрощенная структура работы приводит к неудовлетворительным результатам, которые выражаются в снижении удовлетворенности сотрудников работой, появлении у них ощущения, что им недоплачивают, частыми немотивированными увольнениями и конфликтами.

Общими задачами проведения оценки рентабельности кадрового ресурса являются:

1. Оптимизация количества сотрудников, выполняющих определенную работу.
2. Оптимизация организационной структуры.
3. Повышение мотивации персонала.
4. Приведение квалификации сотрудников в соответствие с той работой, которую они выполняют.

Метод, основанный на рентабельности кадрового ресурса, базируется на определении структуры работ по каждой должности в соответствии с четырьмя видами работ: технические виды работ, административные виды работ, аналитические виды работ, управленческие виды работ.

Результатами оценки кадрового ресурса являются: рекомендации по изменению организационной структуры, структуры работы на отдельных

должностях, повышению компетентности отдельных сотрудников, позволяющие оптимизировать затраты на персонал и повысить качество выполняемой работы.

Антикризисное управление персоналом заключается в следовании определенным правилам, положениям и нормам, отражающим объективные тенденции и учитывающие социальные и экономические закономерности, научно обоснованные рекомендации общественной социологии и психологии, кадрового менеджмента. Соблюдение этих принципов позволит сохранить мотивированность работников, и будет способствовать повышению их лояльности даже во время кризиса. К общим принципам, на которых основывается антикризисное управление персоналом организации, следует отнести: справедливости, основанный на равных возможностях для всех работников; системности; уважительного отношения; командного единства; сотрудничества по горизонтали; социальной и правовой защищенности.

#### Использованные источники:

1. Колосова М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода // Управление персоналом. – 2008. – № 16. – Режим доступа к журн.: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1709>
2. Шесть ключевых принципов, как выстроить антикризисное управление персоналом [Электронный ресурс] / Мазурик Л. // ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ. – 2015. – №03. – Режим доступа к журн.: <http://www.hr-director.ru/article/63422-red-qqq-15-m3-antikrizisnoe-upravlenie-personalom>