

Как оптимизировать численность персонала?

Бубнов С.А., к.э.н.,
управляющий партнер консалтинговой компании Bestlog

Настоящая статья представляет авторский подход к решению актуальной задачи оптимизации численности персонала производственных, торговых и холдинговых компаний. Статья ориентирована в первую очередь на топ-менеджеров, менеджеров по персоналу, специалистов по развитию и бизнес-аналитиков, будет полезна всем, кто занимается вопросами организации труда, а также совершенствованием систем и структур управления.

Предыстория вопроса оптимизации численности персонала уходит своими корнями в научную организацию труда (НОТ). Многие, кто работал на заводе или фабрике советского периода помнит такие понятия, как нормирование, трудоемкость, человеко-часы и пр. В период с 1990 по 1998 года система научной организации труда на российских предприятиях была утрачена, а экспертные знания каким образом, возможно управлять численностью персонала - безвозвратно потеряны.

Ежедневная кропотливая, нудная и бумажная работа по расчету и оптимизации норм были признаны морально и фактически устаревшими по объективным причинам – морального устаревания справочников по нормам обслуживания (так как оборудование существенно изменилось), а также физически – в плане организации системы повышения производительности на предприятиях. Также быстрейшему забыванию системы НОТ способствовали субъективные факторы – «погоня за быстрой наживой» и, возможность переложить дополнительные затраты на «плечи потребителей» путем повышения маржи...

Сегодня перед многими руководителями компаний стоит задача возобновить работу по контролю над численностью персонала, потому, что возможности повышения маржи стали ограничиваться рынком, а бездумное принятие решений по принципу «есть проблема? – возьми человека» ложатся тяжелым бременем социальных выплат и потерей управляемости компании.

В связи с тем, что многие российские разработки были утрачены, им на смену пришли иностранные системы - менеджмента качества, кайзен, бережливого производства, система 5S¹ и им подобные. В результате отсутствия механизмов их адаптации, получилась масса примеров, когда внедрение «инородных» систем управления той или иной областью оказываются успешными лишь на бумаге... Относительно вопросов оптимизации и контроля численности персонала - решения связывают с процессным подходом.

Сравнение подходов к оптимизации численности персонала

Для лучшего понимания специфики вопроса оптимизации численности персонала, рассмотрим простую цепь рассуждений.

Что является основой для выполнения работ на предприятии? – нормативный документ, регулирующий функции, права, обязанности, критерии оценки эффективности, требования к знаниям, опыту и квалификации – должностная или рабочая инструкция.

Кто отвечает за разработку и утверждение инструкций? – директор по персоналу, руководитель ОТиЗ, а фактически специалист по кадрам – за разработку, а директора по подчиненности, юрист и начальник отдела кадров за утверждение.

¹ японская система рационализации рабочего места на основе принципов научного менеджмента, термин 5S происходит от японских: segi («сортировать»), seiton («ставить на место»), seisi («сиять»), seiketsu («стандартизовать»), shitsuke («поддерживать»)

Насколько эти руководители и специалисты понимают целесообразность тех или иных работ? - фактически инструкции пишутся либо под конкретное должностное лицо, со слов директора; либо согласно квалификационного справочника должностей и служащих. Инструкции слабо связаны с технологией работы, и носят чисто юридический (формальный) характер.

Каким образом оценивается эффективности работы конкретного сотрудника компании? – для рабочих по нормам выработки (если они имеются), для основного большинства – на основе субъективных оценок руководителем и директором по подчиненности, отсутствия претензий со стороны других отделов.

В какой последовательности, и каким образом сотрудники компании выполняют ежедневные обязанности? – фактически информация о том, каким образом и что делает сотрудник компании (за исключением рабочих), представляет «черный ящик».

Теперь самое интересное.

Представьте себе, что по объективным рыночным причинам на вашем предприятии нужно срочно снизить затраты, в том числе на персонал:

- Кого вы решите уволить?
- Почему вы уволите именно этого сотрудника?
- На кого возложите дополнительные функции и обязанности, и какие конкретно?
- Как вы считаете, что произойдет с предприятием?

Попробуем разобраться, почему такое возможно?

Проведенный опрос среди пользователей на одном из Интернет форумов, показал (см. рис.1), что должностные инструкции требуются формально - 71,7%, и только 28,3% респондентов рассматривают должностную инструкцию, как инструмент управления персоналом.

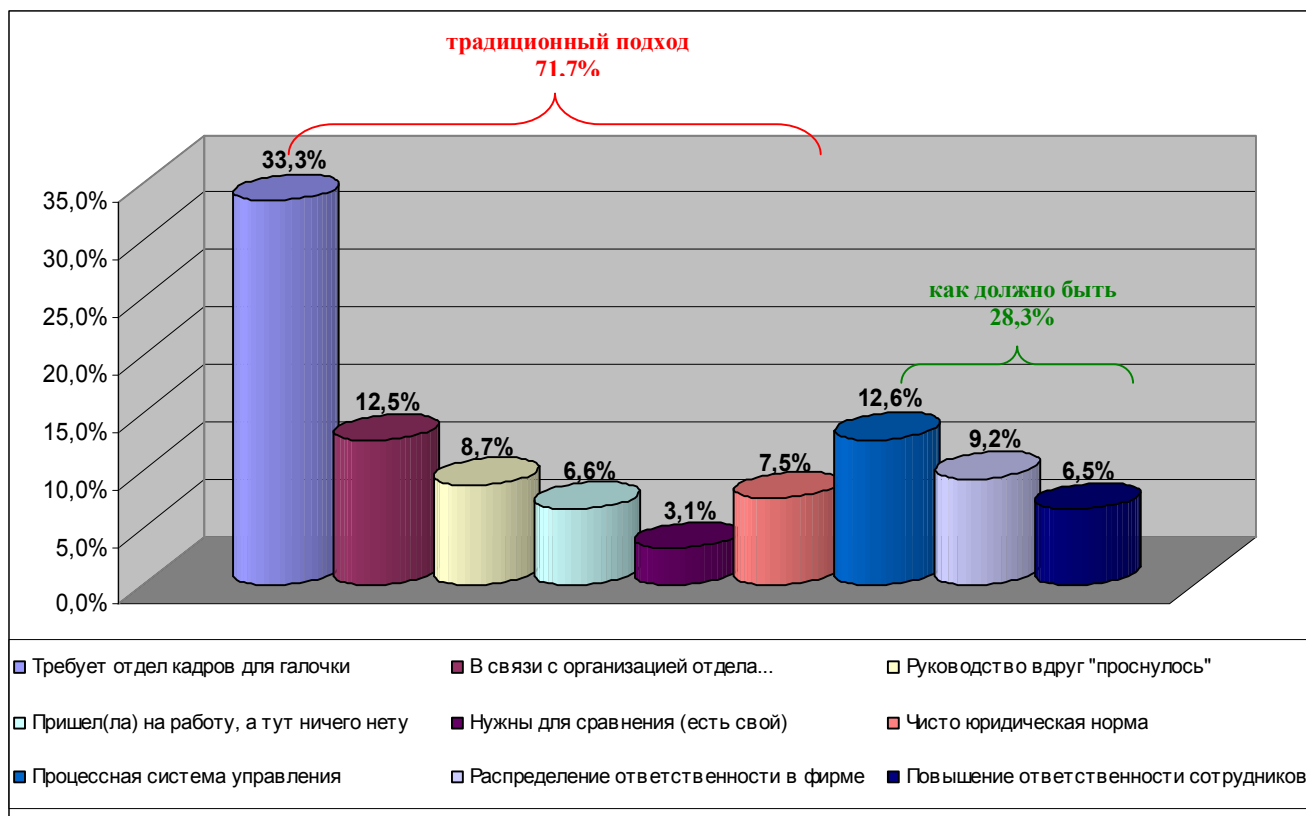


Рис. 1 Каковы причины разработки должностных инструкций?

В таблице 1 приведено сравнение традиционного и нового восприятия объектов, механизмов и способов решения задачи оптимизации численности персонала. Существенная разница в подходах объясняется тем, что в новых условиях человек (его знания, навыки, способности и умения) представляют большую ценность для компании (в долгосрочной перспективе), чем получение кратковременной прибыли (сокращения затрат).

Новый подход оперирует понятием стоимость затрат на обучение нового работника, затраты на вхождение нового сотрудника в должность, адаптацию, обучение на рабочем месте, повышение квалификации. Просчитав эти затраты получается, что увольнение сотрудника, проработавшего на вашем предприятии N лет, в среднем обойдется предприятию примерно в 5Nтыс.у.е.

Конечно, это правило, должно применяться с определенной оговоркой на способности и уровень квалификации специалиста. Однако незначительным представляется процесс обучения и адаптации молодежи на современных региональных предприятиях, и последующую (через 3-4 года) трудовую миграцию молодых специалистов в мегаполисы, в том числе из-за отсутствия у работодателя действенной системы материальной поддержки и закрепления молодых кадров.

Сравнение подходов к оптимизации численности персонала

Таблица 1

Критерий	Традиционное восприятие	Как должно быть
Кто должен заниматься вопросами оптимизации численности персонала?	Директор по персоналу, менеджер по персоналу, начальник ОТиЗ, специалист по нормированию, инженер по кадрам	Все топ-менеджеры и линейные руководители. Владельцем процесса является директор по развитию.
Объект оптимизации	Должностная единица	Процесс, функция, операция
Что подразумевается под оптимизацией численности персонала?	Сокращение персонала.	1. Выявление нужных, вредных дублируемых, ненужных функций. 2. Функционально-стоимостной анализ деятельности. 3. Перераспределение функций. 4. Аутсорсинг. 5. Переобучение и перевод сотрудников на новые работы, введение новых функций для развития и повышения эффективности работы компании. 6. Сокращение численности персонала.
Основание для оценки эффективности работы	Должностная инструкция, рабочая инструкция, памятки, технология работы.	Регламенты работы с операционными показателями эффективности.
Каким образом проводить оптимизацию	✓ Провести хронометраж выполнения операций и	✓ Минимизировать дублирование выполнения



Критерий	Традиционное восприятие	Как должно быть
численности персонала?	фотографии рабочего дня для рабочих. ✓ Рассчитать нормативную численность персонала. ✓ Провести самофотографию рабочего дня для ИТР ✓ Утвердить приказ о сокращении (в основном для лиц пожилого возраста и незанятых (вакантных) должностных единиц, совместителей и пр.).	операций, устранить по возможности вредные процессы. ✓ Спроектировать технологию управления компанией на 5 лет в соответствии со стратегическими планами. ✓ Разработать модель бизнес-процессов «как должно быть» ✓ Разработать регламенты работ с операционными показателями оценки эффективности. ✓ Разработать систему сбалансированных показателей. ✓ Изменить систему мотивации персонала. ✓ Утвердить и обучить сотрудников работе по регламентам. ✓ Переобучить, перевести, предложить другую работу, сократить персонал.
Что требуется для контроля над численностью персонала?	Ежедневное ведение справочников микро, макро операций, сравнение норм выработки.	Анализ эффективности процессов, аудит по отклонениям, создание процессной модели компании.
Каким образом повышать производительность труда?	Пересмотр норм выработки в сторону увеличения, сокращение количества доплат (например, за работу в выходной день), увеличение продолжительности рабочего времени, сокращение простоев в работе, сокращение количества смен, изменение режима труда.	Организовать процесс непрерывного повышения производительности труда. Провести аудит и зафиксировать фактические результаты работы. Ежемесячно оптимизировать процессы, высвобождая персонал и повышая его заинтересованность как материально, так и морально.
Общий эффект	Кратковременный эффект, носит несистемный, болезненный и длительный характер, поскольку непонятно какого сотрудника и почему уволить, а также кто и каким образом будет выполнять за него работу.	Долговременный эффект, носит «справедливый» и понятный характер, улучшает корпоративный дух и уровень удовлетворенности персонала, наряду с повышением эффективности работ.

Таким образом, традиционный подход в том виде, в каком он существовал на протяжении 60 лет – неприменим для российских компаний. Требуется кардинальный пересмотр понятийного и нормативного аппарата с целью формализации уникальных знаний персонала в виде бизнес-процессов и регламентов, системы показателей и мотивации,

ответственности и принятия управленческих решений. Только после проведения такой титанической работы возможно без потерь проводить мероприятия, связанные с высвобождением персонала, которому нужно найти достойную работу, т.к. он представляет собой «готовый ресурс», с минимальными вложениями в который – он продолжит генерировать добавленную стоимость в другом деле.

Программа оптимизации численности персонала

Шаг 1 – оцените уровень развития системы управления персоналом и уровень управляемости компанией:

- a. на наличие и актуальность регламентирующих документов (положения, инструкции, памятки, приказы, организационная структура, распределение полномочий и пр.);
- b. на наличие и эффективность действующей системы мотивации персонала (положения по мотивации (материально, нематериальной, премирования, различных фондов), уровень удовлетворенности персонала, эффективность рациональных предложений и пр.);
- c. составьте карту бизнес-процессов «как есть», выделив основные, вспомогательные и процессы развития;
- d. распределите бюджеты подразделений по бизнес-процессам и сравните эффективность их выполнения;
- e. составьте подробное описание 20% самых затратных процессов по операциям, распределив бюджеты (по статьям затрат) по этим операциям;
- f. проведите функционально-стоимостной анализ операций;
- g. определите дублирующие, вредные, ненужные и нужные функции;
- h. определите возможности по объединению дублирующих функций;
- i. определите возможности минимизации вредных функций и устранения ненужных функций;
- j. определите возможности повышения эффективности (быстроты, качества, снижения себестоимости) выполнения нужных функций;
- k. проведите совещание с представителями процессов, выслушайте и совместно определите перечень предложений, которые дадут эффект;
- l. дополните отчет своими предложениями по мотивации.

Шаг 2 – определите «узкие места» системы управления персоналом;

Шаг 3 – сформируйте комитет по оптимизации численности персонала;

Шаг 4 – разработайте самостоятельно (или пригласите консультантов) технологию работы, бизнес-процессы и регламенты выполнения операций «как должно быть»;

Шаг 5 – создайте мотивационный фонд и вовлеките сотрудников в инновации и развитие компании;

Шаг 6 – проведите реорганизацию бизнес-процессов;

Шаг 7 – внутренняя среда организации самостоятельно определит излишний персонал.

Заключение

Подводя итог, еще раз остановимся на самых главных аспектах **задачи** оптимизации численности персонала. **Во-первых**, рост оборотов компаний порождает рост задач, для решения которых руководители предпочитают набирать дополнительный штат персонала. В последующем такие решения приводят к непропорциональному росту постоянных затрат и влекут сокращение нормы прибыли и замедление роста и развития компании. **Во-вторых**, существующая отечественная практика оптимизации численности персонала оказалась забытой и невостребованной на протяжении последних 20 лет, что привело к утрате знаний и потере контроля над ситуацией с эффективной численностью персонала. **В-третьих**, простым

сокращением численности персонала мягким или жестким способом оптимизационную задачу решить, возможно, но эффективность таких способов вызывает сомнения и не позволит предприятию выживать в долгосрочных условиях. **В-четвертых**, знания и умения сотрудников, годами не систематизировались и не формализовывались, что представляет особую ценность любой компании, как с точки зрения возможности ее управления, так и возрастающей стоимостью компании на рынке.

Таким образом, решить задачу оптимизации численности персонала можно многими способами, однако для того, чтобы получить экономию и увеличить эффективность работы компании от руководителей компаний потребуется огромные усилия и кропотливый труд.