

# Меры по оптимизации численности персонала, применяемые на практике

Выполнила: студентка 335 гр.  
Павкина Ольга

# ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ КАК ОДНА ИЗ ПОДСИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## ЦЕЛИ построения системы управления персоналом:

- ✓ улучшение показателей работы компании и каждого конкретного сотрудника
- ✓ рост производительности труда
- ✓ повышение лояльности персонала к компании
- ✓ оптимизация численности персонала



**Одной из статей расходов, которую можно сокращать в определенных пределах, являются расходы на персонал.**

*Целью существования любого бизнеса является извлечение прибыли для его владельцев в течение достаточно продолжительного периода времени. Из этой прописной истины следует, что владелец бизнеса всегда стремится к увеличению объема выручки и*

*снижению издержек.*

**Расходы на персонал:**

- фонд заработной платы и отчисления;
- расходы на производственное обучение и переподготовку сотрудников;
- расходы на социальный пакет и льготы для работников;
- 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

**Суть оптимизации численности персонала заключается в том, что необходимо свести количество персонала, работающего на предприятии, к минимуму, при выполнении двух ограничений:**



**□ должно быть обеспечено гарантированное качественное выполнение заданной производственной программы**

**□ затраты на персонал не должны превышать некоторую заранее определенную величину**

# ЭТАПЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ

## I. Проведение

диагностики текущего  
состояния дел в сфере  
производительности  
труда и численности

### персонала

Систематизация и анализ количества персонала в компании в разрезе подразделений, с учетом выполняемых подразделением функций и реальной загрузки, разработка мер по оптимизации бизнес-процессов

II. Расчет оптимальной  
численности персонала

III. Разработка программы  
сокращений

ответить на два непростых и болезненных вопроса: «КОГО?» и «КАК?» необходимо сократить

IV. Выбор методов  
оптимизации численности

# КОНЦЕПЦИИ «КАДРОВОГО ЯДРА» И «КАДРОВОЙ ПЕРЕФИРИИ»

КАДРОВОЕ  
ЯДРО – ЭТО  
СОТРУДНИКИ

приносящие компании  
наибольшую прибыль  
(либо минимизирующие  
расходы компании)

участвующие в основных бизнес-процессах  
компании

обладающие наибольшей производительностью труда и  
квалификацией

демонстрирующие высокий потенциал и динамику  
профессионального развития

специалисты, которым в силу их  
знаний, умений и опыта сложно  
быстро подобрать замену на рынке  
труда

КАДРОВАЯ  
ПЕРЕФИРИЯ –  
ВСЕ  
ОСТАЛЬНЫЕ  
СОТРУДНИКИ

# «ЖЕСТКИЙ» ПОДХОД

классическое сокращение штатов: наступает некий кризис, принимается решение о сокращении издержек путем сокращения штатов, выявляются неэффективные рабочие места, сотрудников предупреждают за два месяца об увольнении, выплачивают попоженные по ТК компенсации и увольняют

## НЕДОСТАТКИ

- 1) в случае быстрых и жестких сокращений есть риск ошибки, которая выльется для предприятия в конфликты, как с увольняемым персоналом, так и профсоюзами
- 2) 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
- 3) ухудшается моральный климат в оставшейся части коллектива — жесткие увольнения не добавляют сотрудникам лояльности. А это, в конечном счете, сказывается на снижении производительности труда



# «МЯГКИЕ» ПОДХОДЫ

основаны на стремлении уйти от прямых увольнений по инициативе администрации, их суть заключается в создании условий для стимулирования «естественного» снижения численности персонала. «Мягкие» методы направлены на предупреждение таких ситуаций, когда требуется проводить массовые увольнения.

*Все «мягкие» методы можно условно разделить на три группы:*

❖ *«естественное» выбытие;*



❖ *«мягкое» сокращение;*  
❖ *управление численностью без сокращений.*



# «ЕСТЕСТВЕННОЕ» ВЫБЫТИЕ ПЕРСОНАЛА

«Естественное» выбытие персонала — это такие способы, при которых персонал увольняется самостоятельно, по собственной инициативе, и задача администрации — создать для этого некоторые условия. Самый простой способ — временно запретить прием на работу новых сотрудников, издав соответствующий приказ. При этом будет происходить естественная убыль персонала: кто-то будет увольняться по личным мотивам, кто-то захочет уйти на пенсию, и т.д. Однако, если текучесть персонала на предприятии не очень значительна, то слишком сильно на данный метод

- ✓ выход на пенсию можно стимулировать путем единовременных выплат таким работникам, либо участием в корпоративной пенсионной программе
- ✓ стимулирование увольнений по собственному желанию за счет ужесточения процедуры аттестации персонала и модернизации системы материального стимулирования



# «МЯГКОЕ» СОКРАЩЕНИЕ

Досрочные льготные пенсионные программы : сотруднику предлагают соглашение, согласно которому сотруднику будут выплачивать часть 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.

Стимулирование увольнений по

собственному желанию за счет привлекательной системы компенсаций и помощи в дальнейшем трудоустройстве. Как один из вариантов — сотруднику предлагается компенсация больше, чем была бы положена ему при увольнении по сокращению штатов. Это может стимулировать сотрудника уволиться самостоятельно. Поддержка в дальнейшем трудоустройстве связана с инвестициями в создание новых рабочих мест в регионе.

- использование досрочных льготных пенсионных программ;
- перевод части персонала в дочерние бизнес-единицы;
- стимулирование увольнений по собственному желанию за счет привлекательной системы компенсаций и поддержке при дальнейшем трудоустройстве.

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



# УПРАВЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТЬЮ БЕЗ СОКРАЩЕНИЙ

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.

можно перевести персонал на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю

можно привлекать специалистов по договорам подряда

метод перевода отдельных подразделений и бригад на внутренний хозрасчет

# Метод, основанный на определении доли участия в бизнес-процессах

Суть метода заключается в том, что:

- \* зная перечень бизнес процессов,
- \* зная (оценив) вклад каждого подразделения,
- \* определив объем работы каждого отдела по вкладу в бизнес-процессы, можно определить профессиональные компетенции, необходимые подразделению для выполнения (квалификацию сотрудников) ,и объем работы, приходящийся на сотрудника каждой квалификации.

## Плюсы

Система позволяет рассчитывать необходимое количество персонала определенной квалификации в зависимости от бизнес-процессов. При их изменении или применении к другим бизнес-процессам происходит простой пересчет.

## Минусы

Если бизнес-процессы носят скорее формальный характер, часты отклонения от них, нет возможности при изменениях в реальном бизнесе вносить изменения в бизнес-процессы, то такой расчет численности не будет точно отражать потребности бизнеса.

# Метод, основанный на оценке рентабельности кадрового ресурса

Минусы данной системы расчета

1. Необходимы обильные оценочные процедуры (интервью с руководителями и анкетирование).
2. Возможно, компания не готова по тем или иным причинам затрагивать вопросы компетентности сотрудников и их соответствия структуре работы.
3. Результатом часто является решение об изменении организационной структуры, к чему компания тоже может быть не готова.
4. Возможно, по результатам оценки рентабельности речь пойдет не только об увольнении, но и о замене сотрудников.

Суть данного расчета численности заключается в:

1. Определении структуры работы каждой должности;
2. Определении структуры используемых компетенций на каждой должности;
3. Приведении в соответствие структуры компетенций структуре работы.

Плюсы

Данная система расчета позволяет, не изменяя существующих бизнес-процессов, затронуть вопросы соответствия компетентности сотрудников выполняемой работе и провести оптимизацию организационной структуры, которая и даст сокращение численности и изменение ФОТ при сохранении продуктивности работы.

# Метод, основанный на оценке вклада сотрудников в стратегеобразующие цели компании

Суть данного метода:

1. Определяются стратегеобразующие цели компании
2. Определяется на основании матрицы ответственности вклад каждого подразделения в достижение всех стратегеобразующих целей компании;
3. На основании вклада подразделений в достижение стратегеобразующих целей и ключевых компетенций, необходимых для их достижения определяется и пропорциональный состав персонала каждого подразделения и ФОТ подразделения

## Плюсы

- \* Безусловным плюсом является ориентация расчета на стратегеобразующие цели.
- \* Требуется небольших затрат со стороны компании по организации самого проекта.
- \* Формула расчета проста и зависит от ежегодного пересмотра целей.
- \* Формула расчета понятна

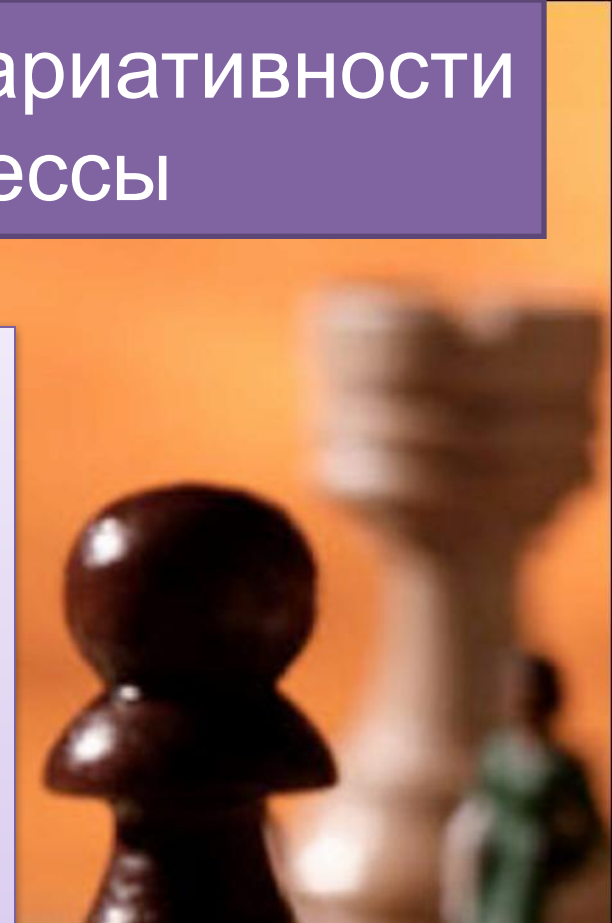
## Минусы

- \* Необходимость проведения организационно-стратегической сессии с руководителями высшего уровня, которые могут оказаться к ней не готовы.
- \* Необходимость того, чтобы руководители высшего уровня договорились о целях и прошли процедуру взвешивания целей.
- \* Способность топ-менеджмента придерживаться достигнутых договоренностей в процессе управления

# Метод, основанный на учете вариативности входов в бизнес-процессы

Метод основан на:

- \* Выявлении всех факторов, которые влияют на вариативность процесса и конечный результат;
- \* Определении границ вариаций по каждому параметру;
- \* Определении веса параметра с точки зрения простоты реализации продукции при его отклонении;
- \* Определении производительности труда при разном сочетании возможных вариаций и разном соответствии текущих процессов или продукции нормальной, соответствующей заказам;
- \* Определении производительности труда сотрудников разной категории при разных отклонениях, вариациях ключевых параметров.



# Метод, основанный на учете вариативности входов в бизнес-процессы

## Минусы

- \* Данная система расчета опирается на значительное количество переменных, сбор которых на начальном этапе выполнения проекта требует временных затрат от внутренних служб, в первую очередь от отдела аналитики.
- \* Данный расчет требует мониторинга данных параметров.
- \* Составление формулы расчета на основании полученных вариаций и оценки их веса является сложной аналитической процедурой и требует от тех, кто этим занимается, комплексного видения ситуации, системного мышления.

## Плюсы

- \* Данная система расчета численности идеальна в ситуации, когда реальная ситуация серьезно отличается от плановой и при этом стоит вопрос оптимизации численности.
- \* Такая система подходит в первую очередь для структур, занимающихся реализацией продукции, а также для производственных структур, испытывающих высокую зависимость от поставок сырья и его параметров.
- \* Данная система оценки может быть использована для расчета численности даже при перепрофилировании бизнес-

структуры.



**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.**

A conceptual image of a chessboard with tiny people and large chess pieces, symbolizing business strategy and attention. The background is a warm, orange-toned scene with blurred figures of people. The text is centered in a large, white, sans-serif font.

СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!