**Лекция.**

**Оптимизация состава исполнителей (персонала)**

Затраты на персонал особенно остро стали восприниматься в период кризиса, когда под влиянием финансовых затруднений многие руководители начали лихорадочно искать, как сократить расходы, на чем сэкономить. По привычке, которая восходит к традиционной для нашей страны недооценке значения человеческого фактора в производстве, первой статьей экономии обычно определяют затраты на персонал: следуют увольнения, сокращаются зарплаты и социальные льготы, урезаются расходы на обучение и развитие кадров и т. п. Нередко такого рода меры, особенно в условиях глобального кризиса, необходимы. Тем не менее чаще всего они имеют серьезные негативные последствия: компания лишается компетентных сотрудников, хорошо знающих специфику работы на данном предприятии, подрывается корпоративная приверженность и нематериальная мотивация, разрушается организационная культура, ухудшается социально-психологический климат, снижается производительность труда, качество продукции или услуг. В итоге предприятие несет большие убытки, и на устранение их предпосылок потребуются долгие годы. Между тем негативные последствия сокращения работников, урезания социальных льгот и зарплат, расходов на обучение и другое можно многократно снизить, если проводить политику оптимизации состава персонала, научно обоснованную и учитывающую реальную ситуацию на данном предприятии.

**Понятие оптимизации**

Говорить об оптимизации состава персонала как одном из важнейших направлений деятельности служб персонала и руководства компанией в целом стали в нашей стране сравнительно недавно – лишь с начала рыночных преобразований. До сих пор мало кто из руководителей может удовлетворительно объяснить, что же это такое с точки зрения современной науки и передовой практики менеджмента. ***Что представляет собой оптимизация состава персонала и чем она отличается от обычного высвобождения?* «Оптимизация состава персонала»** – сложное понятие; чтобы выяснить его значение, требуется уточнить смысл составляющих этого словосочетания и, прежде всего, термина «оптимизация». **В данном случае «оптимальный» означает наилучший для компании состав кадров.** В современном, цивилизованном и гуманизированном, бизнесе оптимальность определяется с точки зрения экономической (или деловой – для некоммерческих предприятий) и социальной эффективности. **Под экономической эффективностью** понимается достижение с минимальными затратами организационных целей – экономических результатов, важнейшими из которых обычно считают рост капитализации и прибыли компании, а также производительности труда. Кроме того, экономическая эффективность предполагает обеспечение стабильности, работу на перспективу. Если компания для достижения сиюминутной выгоды (высокой прибыли сегодня), не заботясь о будущем, выжмет из своих сотрудников максимум возможного, резко ухудшив состояние трудовых ресурсов, то с точки зрения долгосрочных целей такую политику нельзя считать экономически эффективной. К числу важных показателей экономической эффективности (и оптимальности состава персонала) относятся также **гибкость и адаптивность.** Они означают умение персонала и всей организации быстро перестраиваться в соответствии с требованиями ситуации, способность к организационным инновациям, обновлению. Меры по оптимизации состава персонала должны быть направлены на сохранение и развитие этих способностей компании. Гибкость и адаптивность особенно востребованы в условиях кризиса, когда предприятие вынуждено быстро перестраиваться, менять номенклатуру продукции или услуг, искать новые сегменты рынка. Социальная эффективность характеризует гуманность организации труда и кадровой политики. Она предполагает удовлетворенность сотрудников трудом (его содержанием), условиями, оплатой, самим пребыванием в коллективе: отношениями с руководством, коллегами, подчиненными, деловыми партнерами. Иными словами, **социальная эффективность отражает человеческий аспект трудовой деятельности.** Хотя она и связана с дополнительными затратами, но, будучи гармонично увязанной с экономической эффективностью, положительно влияет не только на психологическое состояние работников, но и на мотивацию персонала, корпоративную приверженность (снижая текучесть кадров) и, как следствие, на результаты труда.

**Две стороны оптимальности. Оптимальность состава имеет два измерения: количество и качество сотрудников.** Численность персонала, в свою очередь, характеризуют главные показатели: валовая и чистая потребности в персонале. **Валовая (общая, брутто-потребность) потребность – это численность работников требуемой квалификации и мотивации, необходимая организации для выполнения запланированного объема работ в определенные сроки.** **Чистая потребность в персонале определяется путем вычитания из валовой потребности в персонале состава персонала, который имеется на предприятии сегодня или будет в определенное время.** Иными словами, она характеризует несоответствие работников, требуемых для выполнения производственных и других организационных задач, их предполагаемому составу в тот или иной временной период. При определении чистой потребности в персонале учитываются предполагаемые (прогнозируемые) изменения в его составе, связанные с уходом на пенсию, переводами, увольнениями, травматизмом и т. д.

Качество персонала характеризуется его профессионально-квалификационным составом и мотивацией, хотя на практике, в силу сложности определения уровня мотивированности сотрудников, особенно при приеме на работу, под качеством персонала обычно понимают его профессионально-квалификационный уровень. **Важнейшим современным показателем качества работника является профиль компетенций:** набор знаний, умений и личностных качеств, позволяющих выполнять определенные виды работ, которыми обладает человек. О**птимальным будет такой состав персонала** в количественном и качественном отношении, **который в состоянии реализовать ее стратегию и основные задачи, обеспечить капитализацию и прибыльность, стабильность, гибкость** **и адаптивность**, а также высокую удовлетворенность работников трудом и пребыванием в коллективе предприятия (социальная эффективность). Из этого вытекает одна из практических рекомендаций: прежде чем увольнять (или набирать) работников, сокращать (или увеличивать) расходы на персонал, необходимо тщательно проанализировать, насколько нынешнее состояние и намечаемые изменения соответствуют рассмотренным выше и некоторым иным критериям оптимальности состава персонала.

**Исходным звеном оптимизации состава персонала является его планирование.** В наши дни без кадрового планирования невозможно сколько-нибудь эффективное управление персоналом. **Планирование персонала – это определение целей и мероприятий в области обеспечения организации специалистами, причем оптимального качества и количества, а также их эффективного использования в интересах работодателя и работников.** Оно позволяет предусмотреть будущие изменения организации, персонала и внешней среды, заранее определить пути, способы и формы эффективного привлечения сотрудников, оптимизировать использование человеческих, финансовых и других ресурсов, рационально распределять их, сокращать непредвиденные расходы на персонал, обеспечивать экономную, рациональную эксплуатацию всех средств.

Процесс определения потребности в качестве и количестве персонала невозможен **без анализа труда (работы, рабочего места**). **Анализ работы (рабочего места)** – это процедура определения назначения, целей и содержания трудовой деятельности (трудовых процессов), а также требований, предъявляемых к занимающему данную должность работнику. Такие требования в современных компаниях обычно формулируются в форме компетенций, необходимых сотруднику, занимающему данное рабочее место. Анализ рабочего места лежит в основе определения не только качества, но и количества персонала.

**Определение трудового потенциала**

Вторым этапом технологии оптимизации кадрового состава является диагноз персонала, означающий выяснение организационных компетенций и возможностей работников, т. е. их трудового потенциала. Этот потенциал характеризует производительные, а точнее, организационные, способности сотрудников, которые могут быть реализованы при наличии соответствующих требований и условий.

**Выяснив общую потребность в кадрах и трудовой потенциал предполагаемого персонала** (с учетом изменений, которые можно относительно точно установить к определенному времени на основе планирования выходов на пенсию, средних показателей текучести кадров, профессиональных заболеваний, травматизма и т. п.), **целесообразно на основе сопоставления этих показателей разработать план оптимизации кадрового состава.** Он включает предполагаемые количественные и качественные изменения в составе персонала, осуществляемые различными способами.