

УДК 338.3

**Терский Алексей Александрович**

студент 4 курса факультета Прикладной математики и информационных технологий  
Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации  
Россия, Москва

alexeyterskiy@gmail.com

---

---

**ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
КОМПАНИИ**

**Аннотация**

Статья посвящена рассмотрению вопросов роста организационной эффективности компании в условиях изменчивости внешней среды. Рассмотрены подходы к оптимизации численности персонала компании, проведено сравнение «жёсткого» и «мягкого» подходов к сокращению штатов. Показаны основные направления реализации проекта по повышению организационной эффективности компании.

**Ключевые слова:**

организационная эффективность, оптимизация издержек, оптимизация численности персонала, «жёсткий» и «мягкий» методы сокращения штатов, бизнес-процессы, организационная структура, управленческая модель

---

---

**Aleksey A. Terskiy**

the 4th year student of the Faculty of Applied Mathematics and Information Technologies  
Financial University at the Government  
of the Russian Federation  
Russia, Moscow

alexeyterskiy@gmail.com

---

---

**PROBLEMS OF INCREASING THE  
ORGANIZATIONAL EFFICIENCY OF THE  
COMPANY**

**Abstract**

The article considers the issues of organizational effectiveness growth of the company in the variability of the environment. We consider hiking to headcount optimization companies compared "hard" and "soft" approach to downsizing. The main directions of the project to improve organizational efficiency.

**Keywords:**

organizational efficiency, cost optimization, optimization of headcount, "hard" and "soft" methods of downsizing, business processes, organizational structure, management model

---

---

В современных экономических условиях в связи с нестабильностью внешней среды предприятия, со спонтанными изменениями конъюнктуры рынка предъявляются новые требования к производственно-хозяйственной и организационно-управленческой деятельности предприятий. Повышение конкурентоспособности бизнеса невозможно без адаптации предприятий к изменяющейся внешней среде.

Целевой функцией любого предприятия является получение прибыли (и если это не «фирма-однодневка», то получение прибыли в долгосрочном периоде). Таким образом, в качестве основной задачи любого предприятия выступает повышение экономической эффективности, рентабельности. Рост рентабельности бизнеса обеспечивается ростом выручки, либо снижением затрат. Если рынок характеризуется перенасыщенностью и жесткой конкурентной борьбой за потребителя, то повышать оборот и цены на продукцию бывает крайне затруднительно, поэтому одним из важнейших способов повышения эффективности бизнеса является снижение издержек.

Существующие в рыночной практике подходы к сокращению издержек включают обычно следующие этапы:

во-первых, проводится подробный анализ структуры издержек, определяются основные статьи затрат, вносящие наибольший вклад в совокупные издержки;

во-вторых, определяются возможности управления затратами и пути и предполагаемые пределы сокращения затрат. Возможности сокращения затрат зависят от многих факторов: например, от наличия поставщиков, предлагающих более низкие цены. Если таких поставщиков найти не удастся, то сократить расходы на сырье, материалы и другие производственные ресурсы без изменения технологии производства невозможно.

Одной из самых важных статей расходов являются расходы на трудовые ресурсы. Расходы на персонал включают в себя не только фонд оплаты труда, но и затраты на социальный пакет и льготы для работников; расходы на производственное обучение и переподготовку, повышение квалификации сотрудников; расходы на подбор кандидатов и наем на работу; расходы на обеспечение охраны труда и промышленной безопасности; стоимость содержания рабочих мест и другое.

Требования по оптимизации численности занятых на предприятии подразумевают то, что, во-первых, эффективность и качество выполнение производственных задач предприятия не снизятся, и, во-вторых, издержки на рабочую силу не превысят определенную величину. Эти ограничения чаще всего сводят задачу оптимизации численности персонала фирмы к рассмотрению вопроса о его сокращении с целью минимизации издержек. Решение данной проблемы без снижения эффективности производства (а тем более с её ростом) может быть достигнуто только при условии совершенствования технологии и росте эффективности управления компанией.

### ***Подходы к оптимизации численности персонала***

Программа по проведению мероприятий по оптимизации численности персонала компании предполагает их чёткое планирование (определение состава работ, последовательность и сроки выполнения этих работ, распределение ответственных за их реализацию). Программа может включать в себя следующие этапы:

1. Систематизация и анализ количества персонала в компании в разрезе подразделений с учётом выполняемых подразделением функций и реальной загрузки (интенсивности и продолжительности работы).
2. Составление на основе проведённого анализа количества персонала предложений по оптимизации бизнес-процессов.
3. Оценка необходимости проведения модернизации оборудования и внедрения передовых производственных технологий.
4. Выявление рабочих мест, подлежащих сокращению за ненадобностью.
5. Расчёт оптимальной численности персонала, требуемой для качественного выполнения производственной программы с учетом оптимизации административных и производственных процессов.

Сравнивая фактическую численность персонала с оптимальной, можно получить данные по количеству персонала в каждом подразделении, которое возможно сократить.

Следует отметить, что речь может идти не только о сокращении, но и о перераспределении персонала по структурным единицам, так как может возникнуть необходимость укрепления и повышения роли некоторых подразделений.

Планирование программы сокращений работников – это очень сложная проблема, поскольку решение вопросов кого и как сократить всегда бывает болезненным. Противоречие состоит в том, что стремление оставить работников, имеющих более высокие производственные результаты, может быть ограничено требованиями Трудового кодекса РФ, содержащего запрет на увольнение по инициативе администрации определённых категорий работников (например, женщин с малолетними детьми).

При реализации программы по сокращению персонала часто используется концепция так называемого «кадрового ядра» и «кадровой периферии». Под «кадровым ядром» подразумеваются сотрудники, без которых работа просто не может качественно выполняться. К таким сотрудникам следует относить:

- лиц, участвующих в основных бизнес-процессах компании;
- работников, приносящих компании наибольшую прибыль;
- работников, обладающих наибольшей производительностью труда и высокой квалификацией;

- специалистов, которым сложно найти замену на рынке труда в силу из знаний, умений, навыков и опыта;

- лиц, имеющих высокий потенциал и перспективы профессионального развития.

Работники, не обладающие всеми этими качествами, условно можно отнести к так называемой кадровой периферии. Следует подчеркнуть, что кадровая периферия также играет важную роль в деятельности компании, однако при возникновении сложной кризисной ситуации её сокращение приведёт к менее серьезным последствиям для бизнеса, и при улучшении ситуации возможно будет снова пополнить её состав, подобрав соответствующих работников.

Когда после трудного выбора определены потенциальные кандидаты на увольнение, требуется выбрать методы, с помощью которых будет проводиться сокращение штатов или численности. Применяются два подхода к проведению сокращения численности, которые условно можно назвать «жестким» и «мягким».

*«Жесткий» подход* — это классическое сокращение штатов. Процедура такого сокращения проходит достаточно быстро. В условиях кризисной ситуации принимается необходимое решение о сокращении издержек путем сокращения штатов, выявляются неэффективные рабочие места, в соответствии с Трудовым кодексом РФ сотрудников предупреждают за два месяца об увольнении, выплачивают положенные компенсации и увольняют. Затраты по сокращению включают в себя компенсации при увольнении и являются относительно невысокими.

Однако опыт свидетельствует, что существует довольно много негативных последствий такого подхода как для самого предприятия, так и для города или региона.

Во-первых, могут возникнуть конфликты с увольняемым персоналом и с профсоюзами.

Во-вторых, может возрасти социальная напряжённость в регионе из-за роста безработицы (особенно, если предприятие является градообразующим).

В-третьих, в оставшейся части коллектива может ухудшиться моральный климат, что повлечёт за собой снижение производительности труда.

*«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.

Самый простой способ «естественного» выбытия персонала — это временный запрет приёма на работу новых сотрудников. При этом кто-то будет увольняться по разным личным мотивам, кто-то будет уходить на пенсию и т.д. Добровольный выход на пенсию можно стимулировать путем единовременных выплат таким работникам, либо участием в корпоративной пенсионной программе.

В настоящее время используется и довольно-таки «жесткий» метод «естественного» выбытия, когда работники уходят с предприятия по собственному желанию по причине ужесточения процедуры аттестации персонала и модернизации системы материального стимулирования. Если сотрудник не прошёл очередной аттестации, он подлежит увольнению по несоответствию занимаемой должности, либо его могут перевести на более низкую и соответственно ниже оплачиваемую должность. При таком положении вещей работники предпочитают увольняться по собственному желанию.

К методам «мягкого» сокращения относятся: использование досрочных льготных пенсионных программ, перевод части персонала в дочерние бизнес-единицы, стимулирование увольнений по собственному желанию за счет системы компенсаций и поддержке при дальнейшем трудоустройстве.

Особого внимания, по нашему мнению, заслуживают программы стимулирования увольнений по собственному желанию за счет системы компенсаций и помощи в дальнейшем трудоустройстве. Реализация таких программ свидетельствует о росте социальной ответственности бизнеса. Например, сотруднику предлагается достаточно высокая компенсация (то есть большая, чем он бы получил при увольнении по сокращению штатов), это стимулирует сотрудника уволиться самостоятельно. Поддержка в дальнейшем трудоустройстве связана с инвестициями в создание новых рабочих мест в регионе. Подобные программы предполагают совместные действия с местной администрацией для стимулирования развития малого бизнеса.

### ***Проект по повышению организационной эффективности компании***

предполагает направленность на оптимизацию производственных процессов, достигаемую путем реализации мероприятий, в основе которых лежат бенчмаркинговые исследования с лучшими мировыми практиками, проведенные ведущими консалтинговыми фирмами.

При развертывании проекта серьезным вызовом становится обеспечение устойчивых изменений, а именно преодоление существующих ограничений организационной структуры и управленческой модели:

- отсутствия чёткого распределения ответственности;
- избыточности числа уровней управления;
- избыточности занятости управленческого персонала в совещаниях и подготовки отчётности.

Новые принципы оптимизации структуры управления подразделениями формируются и утверждаются на корпоративном уровне для дальнейшего распространения на всех подразделениях компании.

С целью повышения эффективности управления компанией проводится изменение её организационной структуры: уменьшается число уровней управления, производится функциональное разделение линейного и экспертного блоков в производственных подразделениях с изменением зон ответственности и распределения функционала производственных руководителей.

Структурировано основные направления проекта могут выглядеть следующим образом (табл. 1). Грамотное управление в компании основывается на построении такой организационной структуры, управленческой модели и системы мотивации, которые наилучшим образом способствуют достижению ее целей. Важными факторами повышения эффективности является определение оптимального количества уровней управления и нормы подчиненности, устранение дублирования функций. Для того, чтобы структура заработала с максимальной отдачей, необходимо привести в соответствие новым требованиям компетенции сотрудников, выстроить бизнес-процессы, оптимизировать систему совещаний и отчетности.

Таблица 1 – Основные направления проекта по повышению организационной эффективности компании

Организационная структура	Управленческая модель	Система мотивации	Основные изменения
<p>Сокращение числа уровней управления.</p> <p>Оптимизация количества подчиненных у одного руководителя.</p> <p>Организационное разделение линейной и экспертной деятельности.</p> <p>Чёткое описание должностных обязанностей и устранение дублирования.</p>	<p>Снижение частоты и длительности регулярных совещаний.</p> <p>Внедрение принципов составления графиков нерегулярных совещаний.</p> <p>Упрощение, стандартизация и автоматизация отчётности.</p>	<p>Отказ от сдельной оплаты труда.</p> <p>Увеличение постоянной части оплаты труда.</p> <p>Расширение горизонта премирования линейных руководителей и производственных экспертов до года.</p> <p>Внедрение системы грейдинга.</p>	<p>Выделение координационного блока под руководством заместителя начальника производства по оперативной работе для обеспечения оперативного взаимодействия начальников отделений (цехов), сменных мастеров.</p> <p>Организационное разделение линейной и экспертной функции на уровне отделений (цехов).</p> <p>Организационное выделение экспертной функций на уровне производства.</p> <p>Устранение избыточных уровней управления.</p> <p>Формализация существующих неформальных взаимосвязей и должностных позиций в составе производства.</p>

### Список использованной литературы

1. Гагарский. В. Оптимизация численности персонала – один из методов сокращения издержек бизнеса URL: <http://www.hr-portal.ru/article/optimizaciya-chislennosti-personala-odin-iz-metodov-sokrashcheniya-izderzhek-biznesa>

2. Терская Г.А. Роль государства в изменении институциональной среды бизнеса // Современные проблемы глобальной экономики: от торжества идей либерализма к новой «старой» экономической науке. Материалы международной научной конференции. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2014.

3. Терский А.А. Теоретические основы систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) // Бизнес и общество. 2015. № 1. URL: [http://business-society.ru/2015/num-1-5/8\\_terskiy.pdf](http://business-society.ru/2015/num-1-5/8_terskiy.pdf). (Дата обращения: 08.07.2015 г.)

4. Терский А.А. Экономическая устойчивость предприятий в условиях перехода к «новой экономике» / Актуальные проблемы науки России и современного мирового сообщества. Сборник научных трудов по материалам научно-практической конференции. ООО «Экспертно-консалтинговый центр «Интеллект». М., 2015.