

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Образец ссылки на эту статью: Ильченко С.В., Андриющенко Н.Ш. Оптимизация структуры персонала компании в условиях кризиса // Бизнес и дизайн ревю. 2023. № 2 (30). С. 87-94.

УДК 35.08-057.17

ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Ильченко Светлана Владимировна

НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1), кандидат педагогических наук, доцент, strelec200763@mail.ru, +7-910-531-96-37. ORCID 0000-0002-1931-6350

Андриющенко Незакет Шакировна

НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1), преподаватель кафедры «Управление», ejvazovans@noumei.ru, +7-985-163-69-86.

Аннотация. Обеспечение устойчивости организационных систем к различным возмущениям является жизненно важной стратегией адаптации и фактором развития. Для обеспечения рациональной поддержки выбора необходимы гибкие модели принятия решений, особенно в условиях кризисных явлений, возникающих впервые. В статье описаны результаты теоретического исследования положений, раскрывающих методологические подходы и механизм оптимизации структуры персонала компании в условиях кризиса. Предложены сценарии оптимизации, которые могут успешно применять специалисты компании.

Ключевые слова: персонал; работодатель; цифровизация; организационная структура; штатное расписание; оптимизация бизнес-процессов; сокращение персонала.

OPTIMIZATION OF THE COMPANY'S STAFF STRUCTURE DURING A CRISIS

Ichenko Svetlana Vladimirovna

NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), candidate of pedagogical sciences, associate Professor, strelec200763@mail.ru, +7-910-531-96-37. ORCID 0000-0002-1931-6350; РИНЦ SPIN-код 7660-6498.

Andryushchenko Nezaket Shakirovna

NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), teacher of the department «Management», ejvazovans@noumei.ru, +7-985-163-69-86.

Abstract. Ensuring the resilience of organizational systems to various disturbances is a vital adaptation strategy and development factor. To provide rational support for choice, flexible decision-making models are needed, especially in the context of crisis phenomena that occur for the first time. The article describes the results of a theoretical study of provisions that reveal methodological approaches and a mechanism for optimizing the structure of the company's personnel in a crisis. Optimization scenarios are proposed that can be successfully applied by company specialists.

Keywords: staff; employer; digitalization; organizational structure; staffing; optimization of business processes; staff reduction.

Введение

Необходимость реорганизации организационно-штатной структуры персонала в компаниях сегодня является одним из ключевых направлений в управлении. Однако, среди особенностей выполнения такой задачи выделяются проблемы отсутствия нормативной базы, противоречивость информации от государственных органов, сопротивление изменениям, демотивация и снижение эффективности работы сотрудников, отсутствие наработанной практики и технологий. Все это обуславливает необходимость поиска наиболее эффективных направлений и технологий, способствующих минимизации последствий кризисных явлений в системе управления персоналом в целом и оптимизации структуры персонала, в частности.

Цель исследования. Статья призвана описать результаты теоретического исследования положений, раскрывающих методологические подходы и механизм оптимизации структуры персонала компании в условиях кризиса.

Методы исследования

При работе над статьей использовались следующие методы:

- 1) анализ, сравнение и обобщение различных методологических и теоретических исследований оптимизации структуры персонала компании в условиях кризиса;
- 2) метод системного анализа и синтеза.

Результаты исследования и их обсуждение

Начиная с конца XIX в., управление персоналом как предмет научных исследований не теряет своей актуальности для отечественных и зарубежных исследователей в различных сферах научного знания, что обусловлено постоянными изменениями и модернизацией социально-экономической сферы.

Изучением проблем, связанных с совершенствованием управления персоналом, форм и методов построения оптимальных организационных структур, посвятили свои работы многие отечественные ученые: А.А.

Богданов, В.Р. Веснин, В.П. Воронин, В.И. Герчиков, Б.М. Генкин, В.Ф. Егоров, А.Я. Кибанов, А.А. Литвинюк, Н.Н. Пилипенко, А.И. Пригожий, С.А. Шапиро, В.В. Щербина, Э.А. Уткин и др.

Рассмотрению места и роли социальных технологий в управлении персоналом в целом и оптимизации организационной структуры, в частности, посвящены работы Д. Белла, В.Е. Давидовича, Д.У. Дункана, Г.А. Здравомыслова, И.В. Калачева, А.С. Кармина, Е.И. Орловой, Г. Хофштеде и др. Теоретические и методологические проблемы разработки и применения социальных технологий в сфере оптимизации организационно-штатной структуры и численности персонала получили развитие в работах М.Г. Воронцовой, И.И. Дмитровой, В.И. Ильина, Т.И. Заславской, К.М. Оганяна, В.И. Патрушева, В.В. Радаева, С.Г. Саблина, Н.Е. Тихонова и др.

Свое регламентированное выражение структура кадров получает в документе, который принято называть «Штатным расписанием предприятия». Оно отражает нормативную структуру кадров [1]. Кроме того, для целей управления кадрами используются учетно-статистическая и аналитическая структуры кадров предприятия. Первая предназначена для учета состояния и движения кадров на предприятии, в отрасли, регионе, стране, а вторая - для аналитических целей службы управления персоналом.

Процесс оптимизации в целом – это поиск наилучшего решения, которое по факту принесет как можно больший результат при наименьших затратах. Современный подход к оптимизации численности работников предусматривает более полную реализацию всех связанных процедур. Они разрабатываются индивидуально с учетом всех особенностей конкретной организации, однако в целом пошаговая процедура может выглядеть следующим образом:

1. Работодатель должен определить долгосрочные цели компании в целом и ее задачи на предстоящий период. В зависимости от этого требования к процедуре оптимизации численности работников также изменятся.

2. Оптимизация существующих бизнес-процессов. Прежде чем обращать внимание на персонал, особенно с перспективой его сокращения, следует оптимизировать другие аспекты деятельности компании, пересмотреть все процессы.

3. Разработка новой организационной структуры. Хорошим вариантом для оптимизации персонала является изменение организационной структуры. Объединение отделов или наоборот – их реорганизация, объединение постов, постановка новых задач – все это отдельные аспекты оптимизации.

4. Определение необходимого количества работников. В соответствии с новой организационной структурой также разрабатывается оптимальное штатное расписание, на основе которого можно сократить отдельные должности, создать другие, и именно под этим штатным расписанием будет оптимизирован персонал.

5. Разработка методов оптимизации персонала. Работодатель должен

заранее определить, как именно будет проходить оптимизация, разработать механизмы ее практической реализации с минимизацией всех рисков.

6. Актуальная процедура. В этом случае работодатель будет располагать всей необходимой информацией для оптимизации, а сама процедура потребует только процедурного исполнения.

7. Внедрение новой структуры и штатного расписания. Новое штатное расписание должно быть реализовано либо параллельно с оптимизацией персонала, либо после указанной процедуры.

Схема, которая необходима при оптимизации численности и структуры персонала любой компании, является стандартной:

1. Составление списка задач, которые выполняются конкретным подразделением. Для более детального анализа необходимо включить в него обязанности каждой отдельной должности, в результате должен быть составлен список функций каждого сотрудника отдела.

2. Оценка компетентности и эффективности.

3. Оптимизация работы персонала будет состоять в распределении его обязанностей среди более ответственных и быстрых коллег.

4. Определение корпоративного духа и его влияние на производительность. Рабочая атмосфера, несомненно, влияет на бизнес-процессы. Любая напряженность в команде негативно скажется на деятельности всей компании.

Алгоритм, который следует соблюдать, когда работа персонала необходима для оптимизации: определение стратегической цели и задач, с помощью которых она будет достигнута; анализ текущих бизнес-процессов; разработка нового штатного расписания; выявление трудовых требований; разработка плана сокращения персонала; процедуры увольнения работников; утверждение нового штатного расписания. Сокращение персонала не должно влиять на качество производственных процессов. Чтобы избежать рисков, еще до принятия мер по оптимизации необходимо продумать трудовые нормы и определить, как эффективно использовать трудовой потенциал компании. На практике эти меры редко применяются.

Существуют и другие внутренние факторы, которые неэффективны в бизнес-процессах, но в то же время требуют не оптимизации другого персонала, а других управленческих решений. К ним относятся:

1. Неавтоматизированный труд, например, большое количество бумажной работы, необходимость вести документацию вручную и т.д.

2. Пробелы в должностных инструкциях.

3. Выполнение одной и той же задачи несколькими сотрудниками.

4. Подчинение одного работника двум начальникам одновременно.

5. Влияние негативных факторов, которые возникают независимо от деятельности персонала конкретного подразделения. Например, нарушение сроков подачи документов соседним отделом.

6. Анализ нормы времени. Вы должны определить время, необходимое сотруднику для завершения единицы работы. Поняв, кто и как использует

рабочее время, можно сделать выводы об эффективности каждого специалиста.

7. Для оптимизации рабочей силы на предприятии также могут быть полезны предложения персонала по улучшению работы подразделения.

8. Возложение задач одного типа на одного работника. Это избавит специалистов от рутинной работы и повысит их производительность. Другими словами, это будет оптимизация работы персонала, занятого монотонным трудом.

Первым шагом по оптимизации численности и структуры персонала должна стать диагностика всех дел предприятия, направленная на выявление качественной производительности труда и количества сотрудников.

В настоящее время одними из современных методов оптимизации численности и структуры персонала являются социальные технологии управления персоналом. В связи со всеобщей цифровизацией социума возрастает роль информационно-технологических процессов, непосредственно оказывающих влияние на характер и особенности социального взаимодействия в социально значимых сферах жизнедеятельности человека и функционирования организаций. Именно в управленческой сфере наиболее действенными являются социально-технологические инновации, одним из видов которых принято считать социальные технологии. В связи с этим актуализируются вопросы адаптации, проектирования и эффективного применения социальных технологий в управленческой деятельности. Внедрение и использование социальных технологий в системе управления персоналом обуславливает принятие оптимальных решений в целом, обеспечивая эффективное сопровождение инновационного развития организаций.

Первые концептуальные подходы к формулированию дефиниции, пониманию сущности и значимости социальных технологий были сформированы болгарской школой социологии и теории управления в конце 1970-х гг. Основными представителями данной школы являются Н. Стефанов и М. Марков, которые впервые занялись разграничением естественных и социальных технологий [2, с. 87; 3, с. 57]. По мнению американского философа К. Поппера, под социальными технологиями следует понимать реализацию накопленных теоретических знаний, преобразованных в систему, в практической деятельности [4, с. 65].

Следует сказать, в научной литературе по проблеме социального управления можно выделить два разных подхода к определению социальных технологий. В рамках первого выделенного концептуального подхода социальная технология является процессом, который оказывает целенаправленное воздействие на объект социальной действительности [5, с. 186].

С позиции второго подхода социальная технологизация рассматривается как «включение социальных регуляторов, направленных на смену определенных социальных явлений или отношений» [6, с. 99]. Таким

образом, процесс технологизации направлен на разработку и внедрение социальных технологий, совершенствующих исключительно социальные отношения. Социальные технологии управления персоналом - система новых для конкретной организации технологичных инструментов, побуждающих работников к эффективной трудовой деятельности, направляющая ее на достижение целей организации, обеспечивающая удовлетворенность персонала своим трудом и социальными отношениями, в целом. Благодаря использованию социальных технологий появляется возможность эффективно оптимизировать численность и структуру персонала компании [7, с. 57-58].

Кризис является фактором реорганизации системы управления персоналом. Операционное направление HR все больше автоматизируется, процессы, которые не создают ценность, оптимизируются и выводятся за пределы компании [8, р. 6]. Методическое и организационное направления, приобретают все большее значение, т.к. в условиях постоянных изменений и вызовов необходимая слаженная система оперативных, адекватных изменений, подстройки организации под новые задачи. В этой системе ролей важное значение играет HRBP – Human resources business partner (HR-бизнес-партнер), особая функция, значение которой выкристаллизовалось с осознанием значения человеческого капитала для развития компании, потребности бизнеса в синхронизации задач бизнеса и возможностей людей [9, р. 153].

Анализируя рассмотренные практики, мы предполагаем, что любые процессы в организации могут быть разделены на два блока: процессы, прямо или косвенно создающие ценность для компании, и обеспечивающие процессы. Первые нужно всеми силами поддерживать и развивать, вкладывать в них ресурсы, вторые по возможности оптимизировать, автоматизировать, передать на сторону, чтобы не отвлекать на них дополнительные ресурсы.

Проектирование изменений в штатной численности персонала и оптимизация организационной структуры – сложный процесс для любой компании особенно в условиях кризиса, когда требуется быстрое принятие решений. Перед тем как начать оптимизацию численности персонала, изучается опыт других компаний, анализируются возможные сценарии, строго следуют распоряжениям руководства, стратегии компании, действующему законодательству [10, с. 340-345].

Сценарии оптимизации, которые могут успешно применять специалисты компании:

- 1) устранение ошибок в организационно-штатной структуре;
- 2) централизация или децентрализация функций управления;
- 3) передача отдельных бизнес-процессов на аутсорсинг;
- 4) совмещение или реформирование департаментов, объединение должностей;
- 5) сокращение численности персонала, не участвующего в формировании прибыли компании;

б) использование всех доступных правовых механизмов:

- совместительство;
- повышение квалификации работников;
- программы стажировок.

Выводы

Таким образом, изменения в общественной жизни в свете ускоренной цифровизации сами по себе оказали трансформирующее влияние на практики управления персоналом: пандемия как катализатор потребовала отказа от неэффективных инструментов, заморозила отдельные направления развития, но одновременно ускорила цифровые практики управления персоналом.

Предполагаем, что в ближайшие годы может произойти либо частичный возврат к традиционным практикам, либо ускоренное развитие новых практик, которым необходимо будет продемонстрировать повышенную эффективность для того, чтобы бизнес переориентировал ресурсы на них. Выбор пути будет определяться не только топ-менеджментом компаний, но и другими стейкхолдерами, к мнению которых компаниям необходимо прислушиваться – в таких условиях задача директоров по персоналу вместе с их командами подготовиться к продолжающейся трансформации с технической точки зрения и с точки зрения развития уровня управленческой рефлексии.

Список литературы

1. Ильченко С.В., Саяпина Т.С., Тырина Т.Г., Останкова Н.В. Кадровая политика организации в условиях модернизации экономики: инструменты реализации: монография. Москва, Москва: РУСАЙНС, 2022. 176 с.
2. Стефанов Н. Общественные науки и использование технологии. М.: Мысль, 1976. 250 с.
3. Марков М. Технологизация и эффективность социального управления. М.: Прогресс, 1982. 267 с.
4. Поппер К. Открытое общество и его враги: [В 2 т.] / Карл Поппер; Пер. с англ. под общ. ред. В.Н. Садовского. М.: Открытое о-во «Феникс», 1992. 525 с.
5. Социальные технологии: толковый словарь / отв. ред. В.Н. Иванов. 2-е изд. М.: Академия, 2011. 320 с.
6. Караваева Ю.В. Подходы к определению социальных технологий // Теория и практика общественного развития. 2015. № 24. С. 99.
7. Старцева В.Н. Инновационный подход к мотивации персонала через применение технологий командообразования и делегирования полномочий // Нижегородская сессия молодых ученых. Гуманитарные науки. Н. Новгород, 2009. Выпуск 13. С. 57-58.
8. Cooke F.L. A decade of transformation of HRM in China: A review of literature and suggestions for future studies // Asia pacific journal of human resources. 2009. Vol. 47. № 1. P. 6.
9. Tungli Z., Peiperl M. Expatriate practices in German, Japanese, UK, and US multinational companies: a comparative survey of changes // Human resource management. 2009. Vol. 48. №1. P. 153.
10. Оришев А.Б. Время решений: как перестроить бизнес в условиях новой

экономической реальности // Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Сборник материалов V Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.А. Руднева. М.: Московский экономический институт, 2022. С. 340-345.

References

1. Ilchenko S.V., Saiapina T.S., Tyrina T.G., Ostankova N.V. Kadrovaia politika organizatsii v usloviakh modernizatsii ekonomiki: instrumenty realizatsii: monografiia (Personnel policy of the organization in the conditions of modernization of the economy: implementation tools: monograph). Moskva, Moskva: RUSAINS, 2022. 176 p.
2. Stefanov N. Obshchestvennye nauki i ispolzovanie tekhnologii (Social sciences and the use of technology). M.: Mysl, 1976. 250 p.
3. Markov M. Tekhnologizatsiia i effektivnost sotsialnogo upravleniia (Technologization and efficiency of social management). M.: Progress, 1982. 267 p.
4. Popper K. Otkrytoe obshchestvo i ego vragi (Open society and its enemies): [V 2 t.] / Karl Popper; Per. s angl. pod obshch. red. V. N. Sadovskogo. M.: Otkrytoe o-vo «Feniks», 1992. 525 p.
5. Sotsialnye tekhnologii: tolkovyi slovar / otv. red. V.N. Ivanov. 2-e izd. M.: Akademiia, 2011. 320 p.
6. Karavaeva Iu.V. Podkhody k opredeleniiu sotsialnykh tekhnologii (Approaches to the definition of social technologies), *Teoriia i praktika obshchestvennogo razvitiia*, 2015, no 24, p. 99.
7. Startseva V.N. Innovatsionnyi podkhod k motivatsii personala cherez primenenie tekhnologii komandobrazovaniia i delegirovaniia polnomochii (An innovative approach to staff motivation through the use of team building and delegation of authority technologies), *Nizhegorodskaia sessiia molodykh uchenykh. Gumanitarnye nauki. N. Novgorod*, 2009, Vypusk 13, pp. 57-58.
8. Cooke F.L. A decade of transformation of HRM in China: A review of literature and suggestions for future studies, *Asia pacific journal of human resources*, 2009, Vol. 47, no 1, p. 6.
9. Tungli Z., Peiperl M. Expatriate practices in German, Japanese, UK, and US multinational companies: a comparative survey of changes, *Human resource management*, 2009, Vol. 48, no 1, p. 153.
10. Orishev A.B. Vremia reshenii: kak perestroit biznes v usloviakh novoi ekonomicheskoi realnosti (Decision time: how to rebuild business in the new economic reality), *Aktualnye problemy razvitiia ekonomiki i upravleniia v sovremennykh usloviakh. Sbornik materialov V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Pod obshchei redaktsiei E.A. Rudneva*. M.: Moskovskii ekonomicheskii institut, 2022, pp. 340-345.

Статья поступила в редакцию 12.04.2023