

ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИИ

© 2010 Ж.М. Кокуева, В.В. Яценко, А.Д. Суходровский*

Ключевые слова: численность персонала, слияние компаний, сокращение персонала, перераспределение персонала.

Слияние компаний - актуальная тенденция современного этапа развития организаций. Одной из важнейших задач объединенной компании является оптимизация численности персонала, что предполагает его сокращение или перераспределение по структурным подразделениям. Анализируются методы и приемы, используемые при слиянии компаний для решения задач оптимизации численности персонала в новой объединенной компании.

Динамичное развитие окружающей среды требует от каждой организации непрерывного осуществления определенных преобразований для адаптации к новым условиям и дальнейшего успешного функционирования. Изменения в организациях представляют собой либо запланированные мероприятия, либо реакцию на непостоянство внешней среды. Практика показывает, что организации для выживания в непростых рыночных условиях и сохранения конкурентоспособности должны периодически вносить изменения в свою деятельность.

Организационные изменения представляют собой процесс перехода системы в качественно новое состояние. В современных условиях преобразования часто связывают с изменением стратегии организации. Примером может служить слияние и поглощение других компаний.

Процессы слияний и поглощений в связи с изменением бизнес климата (сюда мы относим глобализацию, ускорение научно-технического прогресса, взрывное распространение инфокоммуникационных технологий и услуг) происходят все чаще. Под слиянием понимается объединение компаний, в результате которого образуется единая экономическая структура, состоящая из двух или более, ранее самостоятельных хозяйствующих субъектов. Основные причины слияния, как правило, состоят в следующем:

- ◆ стоимость активов новой организации больше суммы активов составных ее частей;
- ◆ сокращение налоговых выплат (большая часть налогов платится только один раз - с

итогового результата деятельности, а не с результата деятельности на каждой стадии, соответствующей частям, составившим новое целое);

- ◆ экономия затрат (транзакционные издержки заменяются внутрифирменным оборотом);

- ◆ диверсификация деятельности и более эффективное использование мощностей, в целях достижения устойчивого положения в условиях нестабильной окружающей среды;

- ◆ личные мотивы управляющих, целью которых является не только усиление своей позиций в новой компании, но и на рынке в целом.

Трудности, которые возникают при слияниях, в первую очередь, связаны с менеджментом объединенной структуры из-за противоречий команд управления бывших фирм, различий организационной культуры. Кроме этого, причины неэффективной работы новых структур могут быть связаны с реакцией персонала на организационные изменения, необходимостью реструктуризации штата компании, изменением в функциональных обязанностях работников, возникновением конфликтов. Для сведения этих недостатков к минимуму необходимо переосмысление всей деятельности предприятия, осуществление планирования на перспективу, освоение новых технологий, подготовка персонала к работе в новых, понятных ему условиях, к решению новых задач, мотивация сотрудников, совершенствование коммуникационного процесса, гибкая система распределения полномочий, новая кадровая политика.

* Кокуева Жанна Михайловна, кандидат технических наук, доцент; Яценко Виктория Викторовна, кандидат экономических наук, доцент; Суходровский Андрей Дмитриевич, аспирант. - Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана. E-mail: kokueva@pochta.ru.

Одной из актуальных задач в условиях интеграции является оптимизация численности персонала. На практике для решения этой проблемы используют различные методы. Если каждое подразделение (сотрудник) вносит определенный вклад в реализацию новых, измененных в процессе слияния бизнес-процессов, то целесообразно определить степень участия и роль каждого сотрудника в новых бизнес-процессах, а значит, и оптимальную численность сотрудников. Кроме этого данный метод позволяет решить вопросы оптимизации организационной структуры и пересмотр должностных инструкций под новые бизнес-процессы.

Определение необходимой численности работников иногда связано с оптимизацией использования кадрового ресурса при неизменности бизнес-процессов. В основе оценки рентабельности кадрового ресурса лежит анализ структуры работ каждой должности и используемых компетенций. Подобные расчеты дают возможность изменить организационную структуру, что и приведет к оптимизации численности персонала.

Метод определения оптимальной численности персонала, основанный на оценке вклада сотрудников в стратегию, является простым, понятным и достаточно эффективным. Этот подход целесообразно использовать для оптимизации численности руководящего состава.

При учете некоторой неопределенности входов в бизнес-процессы (зависимость от работы других подразделений) процесс расчета оптимальной численности персонала опирается на анализ вариантности отклонения реальных показателей от плановых по разным критериям. Важным при этом является определение производительности труда сотрудников разной категории при различных отклонениях и вариациях ключевых показателей¹.

Компания ОАО "Вымпел" - ведущий производитель и дистрибьютор кондитерской продукции - столкнулась с проблемами, связанными с реструктуризацией. Фабрика "Вымпел" - один из крупнейших производителей фасованного печенья (рыночная доля составляет 30-40% от общего объема продаж фасованного печенья).

В период с 1994 по 2007 г. контрольным пакетом акций владела группа "Заря"². В 2008 г. была осуществлена сделка между компаниями "Заря" и "Рассвет" с целью продажи бисквитного бизнеса "Заря" компании "Рассвет" в количестве 22 предприятий по всему миру (в том числе ОАО "Вымпел"), занимающихся производством и реализацией бисквитов.

Компания "Заря" является частью компании Zarya Incorporated, второго в мире производителя упакованных пищевых продуктов с годовым объемом продаж свыше 37 млрд. долл. США. Представительство компании в России было открыто в 1994 г.

Интеграция компаний "Заря" и ОАО "Вымпел" в единую организацию "Рассвет" преследует такие цели:

- ◆ лидерство в области производства продуктов питания;
- ◆ обеспечение присутствия как минимум одного продукта компании в каждом российском доме;
- ◆ достижение незаменимости для партнеров и клиентов;
- ◆ стать выгодным партнером для слияний и альянсов;
- ◆ предоставление дополнительных рабочих мест;
- ◆ решение социальных вопросов;
- ◆ обеспечение устойчивого роста для инвесторов.

Во время интеграции компании "Заря" и "Вымпел" столкнулись со следующими проблемами, требующими решения:

1. Реструктуризация штата компании.
2. Изменение функциональных обязанностей персонала в связи с изменениями в бизнес-процессах.
3. Изменение в кадровой политике компании.
4. Вывод производства за пределы города Москвы.

Реструктуризация штата компании необходима, прежде всего потому, что результатом интеграции является возникновение проблемы, связанной с неопределенностью функциональных обязанностей сотрудников объединенной компании и отсутствием централизованного управления и децентрализованного подчинения. Для осуществления

реструктуризации был реализован ряд мероприятий:

- ◆ проведена оценка существующих организационных структур для создания более гибкой, оптимальной структуры объединенной компании;
- ◆ проанализирована система распределения функций и система управления персоналом, а также исследованы бизнес-процессы каждого структурного подразделения;
- ◆ оценена деятельность сотрудников внутри подразделений и в компании в целом;
- ◆ определены функции структурных подразделений;
- ◆ создана обобщенная структура по каждому отделу;
- ◆ проведена оценка квалификации сотрудников (для проведения сокращения штата и введению программы по удержанию сотрудников).

Результатом мероприятий стала универсальная и гибкая структура компании. Итогом данных изменений стало принятие сотрудниками новых правил и процедур.

Основой кадровой политики объединенной компании является оптимизация численности персонала, а именно его сокращение или перераспределение по структурным единицам при обеспечении двух условий:

- ◆ качественное выполнение заданной производственной программы;
- ◆ оптимизация затрат на персонал.

Методы оптимизации численности персонала предполагают, прежде всего, диагностику текущих показателей производительности труда и численности персонала по подразделениям. А также определение необходимости оптимизации бизнес-процессов, модернизации оборудования и внедрения передовых производственных технологий. Такой анализ служит основой для расчета оптимальной численности работающих в компании, необходимой для выполнения заданной производственной программы. Определение оптимальной численности персонала производится с использованием определенной методики нормирования численности. При этом обоснование оптимальной численности персонала осуществляется по критерию минимума затрат на персонал, рассчи-

танных на необходимый объем выпуска продукции.

Для оптимизации численности персонала компания сознательно отказалась от жестких методов, применяемых при классическом сокращении персонала, а использовала подходы, основанные на “естественном” выбытии персонала и “мягком” его сокращении. Сокращение - это неизбежная процедура организационных преобразований, влияющая и на сотрудников, которые увольняются из организации, и на тех, кто продолжает работать. Поэтому руководство приложило максимум усилий для того, чтобы сокращение было справедливым, хотя справедливость по-разному воспринимается различными категориями работников. Все увольняемые работники получили объяснение причин их увольнения. Руководство, в свою очередь, разработало программу сокращения, продумало мероприятия по поддержке увольняемых, а также тех, кто остался в компании.

“Естественное” выбытие персонала - это способ, при котором сотрудник увольняется самостоятельно, по собственной инициативе. Задача руководства при этом состояла в создании для увольнения некоторых условий. Объединенная компания временно запретила прием на работу новых сотрудников, издав соответствующий приказ, подбирая персонал только на замену на наиболее ответственные участки работы. Одни сотрудники увольнялись по личным мотивам, другие выходили на пенсию. Кроме этого, осуществлялось стимулирование увольнений по собственному желанию за счет ужесточения процедуры аттестации и системы материального поощрения. Так называемое “мягкое” сокращение основано на следующих мероприятиях:

- ◆ долгосрочные льготные пенсионные программы;
- ◆ перевод части персонала в дочерние бизнес-единицы;
- ◆ система компенсаций при увольнении и поддержка при дальнейшем трудоустройстве.

Долгосрочная льготная пенсионная программа ставит целью снизить численность сотрудников предпенсионного возраста. Каждому такому сотруднику предлагается соглашение, согласно которому работнику будут выплачивать определенный процент от его

средней заработной платы в течение срока, оставшегося до достижения пенсионного возраста. Но такое соглашение работает при условии, что увольняемый сотрудник не должен нигде работать.

Создание дочерних компаний и выделение непрофильных видов деятельности также способствует решению проблемы оптимизации численности персонала.

Кроме того, оптимизации численности персонала способствует решение проблемы текучести кадров на предприятии. Для снижения текучести кадров в новой компании была разработана программа, согласно которой работникам каждые три месяца выплачивался дополнительный оклад, а также в момент сокращения в зависимости от выслуги лет были выплачены значительные суммы. В результате этих мероприятий текучесть кадров снизилась с 2 до 0,5%.

В целях снижения негативных последствий сокращения персонала компания взяла на себя обязательство оказывать помощь работникам в дальнейшем трудоустройстве. Кадровое агентство, выигравшее конкурс, должно предоставить каждому сотруднику минимум три рабочих места на выбор (должность и оклад не должны быть ниже предыдущего уровня).

Не всегда оптимизация численности персонала связана с сокращением персонала. В связи с реструктуризацией штата компании была проведена оценка профессионального потенциала персонала и его возможность и способность работать в новых условиях. Результатом анализа стало определение “кадрового ядра”, которое получило предложение работать в новой компании. “Кадровое ядро” - это те сотрудники, которые участвуют в основных бизнес-процессах, обладающие высоким профессионализмом и квалификацией, специалисты, которым трудно подобрать замену. Новые условия включают в себя годовой бонус, оплату квартиры, повышение заработной платы на 15-20%. Кроме этого, было принято решение использовать срочные трудовые договора, при этом появляется возможность управлять численностью персонала без его сокращения.

В результате проведения определенной кадровой политики, реструктуризации штата, снижении текучести кадров, оптимизации численности персонала снизилась общая численность персонала на 14%, при этом в структуре производственного персонала 70% составили постоянные работники и 30% временные, а в структуре офисного персонала 90% - штатные сотрудники и 10% сотрудники, работающие по контракту. Такая структура дает возможность перераспределять производственный персонал, набирать и увольнять временных сотрудников. Кадровая политика по оптимизации численности в условиях интеграции позволила повысить эффективность производства и снизить затраты компании.

Практика показывает, что актуальной задачей в условиях интеграции является оптимизация численности персонала. Оптимизация, как неизбежная процедура организационных преобразований, подразумевает не только сокращение персонала, но и его перемещение, изменение состава и иерархии. При этом на смену жестким методам классического сокращения приходят способы “естественного” выбытия и “мягкого” сокращения, предполагающие использование долгосрочных льготных пенсионных программ, создание системы поддержки увольняемых работников. Мероприятия по реструктуризации и оптимизации штата приводят к созданию более гибкой структуры компании и выявлению “кадрового ядра”, участвующего в основных бизнес-процессах. Такие подходы позволяют не только снизить издержки и текучесть кадров, но и повысить производительность и отдачу сотрудников, которые остаются на предприятии, а также привести в соответствие численности персонала его качественные характеристики для эффективного развития компании³.

¹ Колосова М. Методы оптимизации численности персонала: четыре подхода. URL: www.hrexpert.ru.

² Названия компаний изменены.

³ См. также: www.kraft-bolshevik.ru; Кокуева Ж.М., Яценко В.В. Управление персоналом наукоемких предприятий : учеб. пособие. М., 2007.

Поступила в редакцию 16.10.2010 г.