# Как оптимизировать состав персонала?

Что же требуется сделать, чтобы оптимизировать состав персонала? Первое, что приходит на ум большинству участников этого процесса: увольнение. Но, как утверждает теория, подкрепленная весьма успешной практикой, сводить оптимизацию лишь к сокращению численности - серьезная ошибка. Мероприятия по изменению персонала, в том числе его количественный и качественный рост, зачастую оказываются экономически выгоднее, чем массовые увольнения. По ходу дальнейшего текста, попробую разобраться, что можно предпринять.

План гибкости форм найма и организации труда (обычно его называют кратко - "план гибкости") позволяет намного легче, быстрее и дешевле решать вопросы, связанные с освобождением сотрудников, оплатой труда, удержанием наиболее ценных кадров, повышением удовлетворенности работой в компании. Слово "гибкость" в данном названии означает гибкое реагирование на потребности производственной программы, использование тех форм привлечения работников к труду, которые наиболее соответствуют интересам фирмы и самих работников.

План гибкости основывается на определении состава персонала, необходимого для выполнения работ при нормальном или минимальном уровне спроса. Этому составу придается статус постоянного штата. Одновременно с ним для осуществления большого объема работ используются временные и частично занятые сотрудники.

Вместе с тем план гибкости предусматривает разнообразие не только форм найма, но и организацию труда. Это означает следующее: компания рассчитывает и планирует основной штат работников, которым гарантирует (до известных пределов) постоянную занятость. В то же время предполагается и временный штат, а также использование самых разнообразных, выгодных для предприятия и самих работников форм участия в трудовой деятельности. Для некоторых, преимущественно непрофильных, работ используется аутсорсинг, то есть их выполнение передается внешним, профильным для данной деятельности, компаниям. Часть может передаваться субподрядчикам.

Планирование гибкости позволяет компании:

более гибко и рационально использовать персонал, например не содержать лишних работников в период кризиса или спада производственной активности;

снижать затраты на компенсацию труда;

максимально задействовать трудовой потенциал и возможности работников, в частности за счет приемлемых для них форм занятости, например работы на дому или телеработы центральных сотрудниц, имеющих маленьких детей;

находить нужных работников в условиях дефицита трудовых ресурсов, например, привлекать людей, которые могут работать лишь неполный рабочий день или по гибкому графику работы;

использовать мягкие формы сокращения персонала, предотвращать связанные с этим недовольство и конфликты, повышать имидж компании как работодателя;

улучшать стратегическую и долгосрочную в целом мотивацию персонала за счет наиболее приемлемых условий труда, уверенности в стабильности рабочих мест, перспективы своей работы и карьерного роста в данной компании. Возможность работать в удобной форме и в удобное время сама по себе является немаловажным стимулом;

повышать производительность труда за счет оптимизации состава персонала и его использования, а также создания условий, благоприятных для трудовой деятельности.

Планы гибкости широко и успешно используются западными компаниями, особенно японскими. Они позволяют фирмам быстро и эффективно оптимизировать кадровый состав: "раздувать" в периоды роста спроса и "сокращать" во времена его падения при сохранении наиболее ценных работников. Такие планы позволяют учитывать и рационально использовать разнообразные формы выполнения производственной программы, в частности: временную и сезонную работу, занятость неполный рабочий день, разделение работы, работу по вызову, гибкий график, работу на дому, телеработу, аутсорсинг, субконтракты, сменную работу, лизинг персонала и другие.

Учет в управлении персоналом рассмотренных мной выше и некоторых других форм найма и организации труда позволяет не только конкретизировать и рационализировать потребность в персонале, но и в значительной мере ее сократить, например, за счет использования аутсорсинга, субконтрактов и лизинга. В целом же план гибкости является действенным и широко используемым инструментом оптимизации состава персонала. Этой же цели служит и план кадровых изменений.