

**А. С. Кондратьева,
А. Ю. Сорокин,
В. В. Кузьмин**

**ФАКТОРЫ ОПТИМИЗАЦИИ, СОЗДАЮЩИЕ
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКУЮ
НАПРЯЖЁННОСТЬ СРЕДИ СРЕДНЕГО
РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Российский Государственный Социальный
Университет*

*Центральный научно исследовательский
институт русского жестового языка*

г. Москва

Аннотация: *настоящая статья посвящена анализу процесса оптимизации организации в ключе влияние на уровень напряжения руководителей среднего звена. Рассмотрены и классифицированы факторы оптимизации, влияющие на социально-психологический климат коллектива организации. Предложены мероприятия по снижению негативного воздействия данных факторов.*

Ключевые слова: *Факторы оптимизации, процесс оптимизации, психология, снижение негативных воздействий на предприятии, напряжённость среди среднего руководящего состава.*

ВВЕДЕНИЕ

С точки зрения бизнеса и управления, классифицировать организации возможно по принципу доходности и убыточности. В связи с этим, основная цель управления организации, заключается в обеспечении её доходности. Таким образом, перед запуском организации, формируется определённая стратегия её действий. Но так как внешние условия постоянно меняются, возникает необходимость периодически корректировать первоначальный курс и совершать внутренние перестроения. Одним из инструментов реализации данных метаморфоз, является оптимизация.

Оптимизация в целом — это процесс максимизации положительных характеристик объекта, посредством повышения результативности или снижения затрат [9]. Оптимизация организации (предприятия) — это процесс максимизации прибыли при минимальных издержках. Цель оптимизации — это не только получение большей прибыли, но и повышение эффективности работы организации [8].

На процесс оптимизации организации влияет ряд факторов, обусловленных как внешней средой, так и внутренними особенностями предприятия. Перечислим некоторые из них [7]:

- географическое размещение организации;
- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- отношение к организации со стороны её руководителей и сотрудников, а также отношения между ними;
- технология работы на предприятии;
- динамизм окружающей среды;
- стратегия, реализуемая организацией.

Рассмотрев основные факторы оптимизации на предприятии, следует отметить, что их влияние на организацию огромно и требует пристального внимания и анализа. Но для нашей работы необходимо рассмотреть именно факторы, создающие

социально-психологическую напряжённость среди работников среднего руководящего звена, которые мы опишем ниже. Также будут рассмотрены различные явления, которым подвергается предприятие в период оптимизации, а также приведены авторские практические рекомендации по ослаблению их влияния, а, следовательно, и нивелирования факторов социально-психологической напряжённости.

НЕГАТИВНЫЕ ЯВЛЕНИЯ, СОЗДАЮЩИЕ НАПРЯЖЕНИЕ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ ОПТИМИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В ходе оптимизации наблюдаются негативные явления, создающие напряжение среди сотрудников организации и пагубно влияющие на социально-психологический климат на предприятии [6]. Можно наблюдать следующие подобные следствия оптимизации:

- **Игнорирование реакции и потребностей персонала организации.** Руководство оптимизирует производственные процессы, должным образом не информировав сотрудников и не считаясь с их мнением. Отсюда рост напряжённости и негатива в адрес руководства
- **Дублирование функций управления процессами оптимизации.** Поясняя это негативное явление, следует сказать, что нередко руководство организации поручает менеджменту среднего класса внедрять новшества в работу отделов, но неправильно дав техническое задание оптимизации либо не наблюдая сиюминутный результат, начинает вмешиваться в работу каждого сотрудника. Отсюда непонимание задач оптимизации простыми сотрудниками и конфликт руководства между собой.
- **Неграмотное распределение функционала, совмещение сотрудником работ разного профиля.** В период оптимизации на сотрудников ложатся дополнительные задачи, не свойственные их ежедневному труду, поэтому им необходимо быстро переключаться и учиться. Иногда работники не справляются с возложенными на них новыми обязанностями по оптимизации труда, что ведёт к различным негативным последствиям.
- **Потеря качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг.** Необходимость переключения на задачи оптимизации может пагубно сказаться на основном виде деятельности организации. Тогда пойдёт на спад спрос на товары или услуги организации, что на фоне оптимизации может привести к затяжному кризису.
- **Массовое увольнение работников или существенное урезание заработной платы.** В основные цели оптимизации входит сокращение затрат организации. Иногда затраты сокращают за счёт сокращения фонда оплаты труда. Зачастую

такие меры приводят к падению производительности организации и тяжёлой психологической рабочей обстановкой.

- Игнорирование расчётов и уже разработанных и проверенных методов оптимизации, руководство интуицией. Руководство предприятия может разрабатывать стратегию оптимизации, основываясь на своём многолетнем профессиональном чутье и не используя никаких математико-экономических методов оценки эффективности и рисков. В таком случае вероятность ошибки руководителя достаточно велика и может привести к фатальным для организации последствиям.

- Недостаточный анализ внешней среды и конкурентов или его отсутствие. Оптимизируя предприятие, следует учитывать все внешние условия, влияющие на его деятельность. Это может быть как анализ экономической и демографической обстановки в стране, так и подробное рассмотрение структуры предприятия и последних действий ближайшего конкурента. Неучет подобных факторов приведёт к постановке неправильных целей оптимизации или больших рисков в ходе её проведения.

Приведённые выше негативные явления особенно сильно влияют на работников среднего руководящего звена (руководителей отделов, подразделений и т. д.), так как данная категория сотрудников организации является и исполнителем, и руководителем, получая указания от вышестоящего руководства и внедряя их в работу своего подразделения.

ФАКТОРЫ, СОЗДАЮЩИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКУЮ НАПРЯЖЁННОСТЬ СРЕДИ РАБОТНИКОВ СРЕДНЕГО РУКОВОДЯЩЕГО ЗВЕНА

Итак, оптимизация наиболее ярко проявляется в работе руководителя среднего звена, который должен безболезненно внедрить то или иное новшество в работу своего подразделения, выполнив все рекомендации и указания своего руководства. Поэтому рассмотрим факторы, приводящие к социально-психологической напряжённости среднего руководящего звена организации:

1. Экономический фактор — риск снижения заработной платы сотрудника. В период оптимизации у работника появляется страх снижения заработной платы, что влияет на всю его жизнедеятельность [3]. Часто этот факт приводит к отрицанию любых нововведений с целью сохранить прежний уровень своего дохода. Перед руководителем среднего звена в такой ситуации стоит непростая задача: грамотно преподнести нововведение своему подразделению, а затем аккуратно ввести его в работу, не создав социально-психологической напряжённости между сотрудниками подразделения и выполнив требования начальства.

2. Функциональный фактор — увеличение функционала работника. Именно на руководителей среднего звена ложится основной пласт по оптимизации предприятия. Они внедряют нововведения в свои подразделения и отчитываются перед начальством по проделанной работе. Из-за этого их функционал, а также функционал всего рабочего коллектива в период оптимизации растёт в объёме и разнообразии, что зачастую приводит к социально-психологической напряжённости.

3. Фактор занятости — риск сокращения работника. Во время оптимизации предприятие сокращает затраты [8]. Это часто приводит к сокращению кадров. Работники это прекрасно понимают, и поэтому негативно настроены против подобных нововведений. Но наибольшие затруднения испытывают работники среднего руководящего звена, которым необходимо привести эти нововведения в исполнение, несмотря на протест работников подразделения.

4. Фактор трудозатрат — увеличение объёма труда работника. Как мы говорили выше, во время оптимизации объём трудозатрат каждого работника увеличивается, что приводит к переработкам и негативной психологической обстановке на предприятии. Тем более, часто бывают неясны цели оптимизации и финансово нестимулируем дополнительный труд работника. У руководителей среднего звена в такой ситуации снова незавидное положение: оптимизацию проводить надо, а мотивировать работников подразделения на дополнительный труд весьма непросто.

Таким образом, работники среднего руководящего звена находятся в непростом положении. На них приходится основной объём оптимизационных работ на предприятии. Кроме этого они находятся «между двух огней»: руководителям среднего звена необходимо снизить напряжённую обстановку на предприятии, выполнив поставленные руководством задачи, и донести до работников необходимость нововведений, не встретив негативной реакции с их стороны, а затем проконтролировав исполнения поставленных задач. Чтобы как-то облегчить положение работников среднего руководящего звена, мы приведём в этой статье ряд практических рекомендаций, позволяющих провести оптимизацию, снизив напряжённость и сложную обстановку на предприятии.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ НАПРЯЖЁННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В ПЕРИОД ОПТИМИЗАЦИИ

Итак, ниже будет приведены практические рекомендации, которые позволят, по мнению автора, снизить социально-психологическую напряжённость на предприятии.

1. Оценка обстановки на предприятии и заблаговременное информирование сотрудников о проведении оптимизации. Руководству организации необходимо заблаговременно до начала оптимизации оценить, какова кадровая обстановка на предприятии в целом, а также готовы ли сотрудники к положительному восприятию грядущих нововведений [5]. Это можно сделать с помощью различных социо-психологических методик, способных показать статистический результат. Одним из таких эффективных мер является метод социометрического опроса Джексона Морено [2]. Социометрическая процедура заключается в том, что членам группы предлагают перечислить в порядке предпочтения тех товарищей по группе, с которыми они хотели бы вместе работать, отдыхать, сидеть за партой и так далее. Методика краткая и понятная, но при этом ярко показывает уровень конфликтности и напряжённости в рабочем коллективе.

2. Заблаговременное распределение функционала между работниками. После того, как руководство разработало стратегию оптимизации и выявило конкретные действия по достижению её целей, необходимо грамотно распределить исполнение этих действий между сотрудниками организации, и, главное, проинформировать их заблаговременно [5]. Также необходимо учесть все пожелания персонала относительно принятия новых обязанностей или отказа от них. Чтобы более чётко выявить реакцию на новый функционал, необходимо также провести психологическую методику.

3. Стимулирование дополнительного труда сотрудников в период оптимизации. Методы стимулирования могут быть различными: это могут быть похвала, доверительная беседа, гибкий график, возможность работать из дома, премии и прибавка к зарплате. В идеале, следует определить мотивационный профиль работника с помощью специальной методики и далее предложить в индивидуальном порядке тот или иной метод стимулирования каждому [4]. Конечно, основной труд по индивидуальным беседам и убеждению работников ложится на плечи руководителям среднего звена, но договорённости, достигнутые в беседах, существенно снизят уровень напряжённости в коллективе, а, следовательно, и количество проблем период проведения оптимизации.

4. Финансовое стимулирование дополнительных трудовых затрат работников. Несмотря на индивидуальный подход по стимулированию дополнительного труда, необходимо привнести некоторый элемент справедливости стимулирования, чтобы не вызвать непонимание разнообразия методов стимулирования среди работников. Для этого необходимо финансово простимулировать всех сотрудников, например, дополнительно оплачивая часы, в которые работник выполняет задачи, необходимые для оптимизации предприятия. Как найти ресурсы на это, будет показано ниже.

5. Оптимизация затрат. Для того, чтобы грамотно провести оптимизацию, необходимы дополнительные финансовые вложения. Сделать это можно, снизив затраты на некоторые нужды предприятия, чтобы пустить освободившийся финансовый поток на нужды оптимизации [8]. Можно начать со снижения затрат на административные издержки. К примеру, можно существенно сэкономить на оплате корпоративной мобильной связи, предусмотреть ответственность за использование служебного автотранспорта в личных целях и так далее. Ещё одна весомая статья расходов — это аренда рабочего помещения. Затраты на аренду могут достигать 50% всей суммы операционных расходов. Сэкономить на аренде можно с помощью грамотного проведения переговоров с арендодателем. Например, представив сравнительную таблицу со списком аналогичных помещений с ценой существенно ниже заявленной в текущем договоре, тем самым подтолкнув арендодателя к снижению стоимости до среднего ценового уровня, заявленного в таблице.

6. Оптимизация организационной структуры. Цель подобной оптимизации — устранение противоречий и дублирований функций во внутрикорпоративных взаимодействиях, повышение прозрачности и эффективности работы. Если упростить организационную структуру и сократить неэффективные звенья управления, то это приведёт к повышению её управляемости и к снижению затрат на её содержание.

7. Оптимизация производственных процессов. Совершенствование производственных процессов позволяет добиться улучшения показателей производительности труда и увеличения прибыли. Это можно достигнуть, например, с помощью внедрения безотходного производства, автоматизации операций, повышения квалификации и обучения персонала [5], применения инноваций и так далее.

8. Усиление и оптимизация контроля. Контроль за ходом оптимизации, обнаружение отклонения от её плана, стимулирование качественного выполнения поставленных задач необходим и составляет обязанность среднего и высшего руководства организации. Поэтому так необходимо заранее проинформировать об оптимизации весь персонал и выстроить грамотную структуру функционала и контроля за его реализацией [7].

9. Усиление маркетинговых коммуникаций. Чтобы увеличить доход предприятия и снизить оптимизационные расходы предприятия, необходимо особенно активно стимулировать продажи. Нестандартные маркетинговые решения позволяют многократно повысить спрос на услуги, увеличить объёмы сбыта товара, создать положительную репутацию на рынке и в бизнес-среде. Организация может использовать все доступные каналы маркетингового продвижения — offline и online рекламу, личный сайт, публикации в СМИ, проведение встреч и семинаров и так далее [1].

Таким образом, к оптимизации нужно готовиться заблаговременно, накапливая средства для её организации различными методами, а также заранее информируя

персонал о проведении оптимизации и достигая понимание между работниками и руководством. Многие из приведённых практических рекомендаций непосредственно касаются работников среднего руководящего звена, но именно длительный период подготовки к оптимизации, чёткая её структура и достижение договорённостей на всех уровнях позволяют снизить социально-психологическую напряжённость как у руководителей среднего звена, так и на всем предприятии в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, мы ответили в статье основные факторы оптимизации, вызывающие напряжённость как среди работников среднего руководящего звена, так и на всём предприятии, негативные явления, возникающие в ходе оптимизации на предприятии, а также практические рекомендации по нейтрализации негативных явлений.

Итог нашего небольшого исследования состоит в следующем. Выше мы классифицировали негативные явления и факторы напряжённости и привели конкретные рекомендации, которые помогут организации последовательно и безболезненно провести оптимизацию. Благодаря этим им можно избежать кризисного состояния предприятия и ухудшения социально-психологического климата на нем. Эти рекомендации направлены по большей части на руководителей среднего звена, так как основные трудозатраты по оптимизации предприятия ложатся на их плечи, а описанные решения помогут им выполнить поставленные задачи с наименьшей напряжённостью.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алферова К. В., Плахотник О. В. Анализ успешных практик маркетинговых коммуникаций (по страницам научной периодики) // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. 2015. № 4.
2. Асадов Агамамед Наджаф Оглы Методологические возможности применения социометрии для измерения конфликтности в коллективе // Известия СПбГЭУ. 2019. № 2 (116).
3. Бондаренко Оксана Ивановна Методы оптимизации работы с персоналом современной организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 1.
4. Грачев Александр Алексеевич Мотивационный профиль российского работника в психологическом проектировании организации // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2008. № 59.
5. Кутлуни Евгений Алексеевич Современные методы оптимизации численности и структуры персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2004. № 3.

6. Москальчук Ю. И., Наумова Е. Г., Киселева Е. В. Проблемы оптимизации инновационных процессов в организациях // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. — 2013. — №. 2. — С. 10.
7. Орлов Е. А. Факторы и параметры, влияющие на оптимизацию организационной структуры предприятия в современный период // Российское предпринимательство. 2009. № 10-1
8. Сысо Т. Н. Оптимизация управления затратами предприятия // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2011. — №. 4.
9. Уварова Г. Оптимизация производства: проблемы и подходы // «Ваш партнёр-консультант» (9584) — 2015. — № 18

