

IMPACT OF EMPLOYER BRAND ON REDUCING SOCIAL RISKS IN RESTRUCTURING PROCESS

S. Mokina

National University of Food Technologies

Key words: Restructuring Social risks of restructuring Employer brand	ABSTRACT Modern conditions of instability and uncertainty encourage companies to look for new methods to achieve stability, efficiency and competitive advantage. One of these methods is restructuring. The author of the article considers company and its activities as a system. Therefore, restructuring changes of any component of the system cause changes in other components, including the change of HR-management. Social risks of restructuring are related to the following aspects of company's activities as changes in human resources department, policy, organizational structure, management, human resources potential, training and development of staff. The author of the article suggests using a tool like employer brand to reduce risks of social restructuring. This proposal is confirmed by the developed table of employer branding impact on reducing social risks depending on the type of restructuring activities. According to this, the author developed main directions of employer brand management in restructuring process.
Article history: Received 10.11.2012 Received in revised form 20.12.2012 Accepted 25.12.2012	
Corresponding author: E-mail: npnuht@ukr.net	

ВПЛИВ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ НА ЗНИЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ ПІД ЧАС РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

С.М. Мокіна

Національний університет харчових технологій

Сучасні умови нестабільності та невизначеності спонукають компанії шукати нові методи досягнення стабільності, ефективності та конкурентних переваг. Одним з таких методів є реструктуризація. Автором в даній статті компанія та її діяльність розглядаються, як система. Тому реструктуризаційні зміни будь-якої складової системи викликають зміни інших складових, в тому числі і зміну системи управління персоналом. Соціальні ризики реструктуризації стосуються таких аспектів діяльності підприємства як зміни кадрової служби, кадрової політики, організаційної структури управління, кадрового потенціалу, системи навчання й розвитку персоналу. Автором статті запропоновано застосовувати такий інструмент, як бренд роботодавця, для зниження соціальних ризиків реструктуризації. Дана пропозиція підтверджена авторською розробленою таблицею вплив бренду роботодавця на зниження соціальних ризиків залежно від виду реструктуризаційної діяльності. Відповідно до цього автором розроблені ключові напрямки управління брендом компанії як роботодавця в період реструктуризації.

Ключові слова: реструктуризація, соціальні ризики реструктуризації, бренд роботодавця.

Будь-яка сьогодення організація має складний рівень побудови з численними компонентами, взаємозв'язками і процесами, що діють в умовах невизначеності. Кожна

організація має перед собою непрості завдання розвитку стабільних конкурентних переваг, формування високого рівня структурної ефективності, розвитку і збільшення вартості бізнесу. Вирішуючи ці та аналогічні сучасні бізнес-завдання, багато організацій зустрічаються з різними ступенями складнощів. Для подолання цих труднощів часто використовують метод реструктуризації. [1]

В перекладі з англійської «реструктуризація» (restructuring) — це перебудова структури будь-чого. Латинське слово структура (structura) означає порядок, розташування, будова. Якщо розглядати компанію як складну систему, що піддається впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, то терміну «реструктуризація компанії» можна дати наступне визначення:

Реструктуризація компанії — це зміна структури компанії (іншими словами порядку, розташування її елементів), а також елементів, що формують її бізнес, під впливом факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. Реструктуризація включає: вдосконалення системи управління, фінансово-економічної політики компанії, її операційної діяльності, системи маркетингу та збуту, управління персоналом.

Основною причиною, чому компанії прагнуть до реструктуризації, зазвичай є низька ефективність їх діяльності, яка виражається в незадовільних фінансових показниках, в нестачі оборотних коштів, у високому рівні дебіторської та кредиторської заборгованості.

Проте, успішні компанії також часто проводять структурні перетворення. Адже будь-яка модифікація масштабів бізнесу або ринкових умов вимагає адекватної зміни системи управління і проведення реструктуризаційних програм.

З якими цілями проводиться реструктуризація? Традиційно власники і менеджмент компанії переслідують дві мети: це підвищення конкурентоспроможності компанії з подальшим збільшенням її вартості. В залежності від цільових установок і стратегії компанії визначається одна з форм реструктуризації: оперативна або стратегічна.

На сьогоднішній день міжнародна практика і досвід проведення реструктуризації у вітчизняних компаніях свідчать про те, що реструктуризація — це одне з найскладніших управлінських завдань. Вона не є одноразовим зміною в структурі капіталу або у виробництві. Це процес, який повинен враховувати безліч обмежень і специфіку тієї компанії, в якій проводиться реструктуризація. Отже, проводити її необхідно, вже маючи чіткі цілі, концепцію реструктуризації, розуміння кожного з її етапів і методів, за допомогою яких необхідно діяти [2].

Відповідно до одного із законів системи, якому підпорядкований бізнес, якщо відбуваються зміни в одній частині системи, то будуть відбуватися зміни і в інших частинах цієї системи.

Системний характер має також управління людськими ресурсами організацій, яке потрапляє під вплив змін під час реструктуризації, що визначають роль і функції служби управління людськими ресурсами. Останнім часом управління людськими ресурсами прирівнюються до бізнес-партнерства, наставництва, агента змін. Новизна завдань бізнесу стимулює службу управління людськими ресурсами до виконання нових ролей. Успішне ж проведення реструктуризації бізнесу пов'язане зі ступенем участі департаменту з персоналу в ході впровадження цих змін, зі способами організації процесів управління людськими ресурсами в компанії, гнучкістю і підготовленістю самої системи управління персоналом до змін. Для запобігання руйнування системи потрібно періодично вносити в неї певні імпульси динамічного характеру, які визначатимуть її структуру, і вносити щось нове. В сучасних компаніях відповідальними за такі зміни повинні бути топ-менеджери і служба управління людськими ресурсами, так як ці зміни знаходяться в основі всіх інших процесів організації. Всі процеси в організації здійснюють люди, які є її співробітниками, а вони можуть, як прийняти, так і відхилити зміни. Тому HR-управлінню потрібно прийняти на себе роль ініціатора змін, агента. Завдання цієї ролі полягає в тому, щоб донести до співробітників необхідність змін, спрямувати їх на процес вдосконалення, виробити політики і процеси у сфері управління людськими ресурсами з акцентом на необхідність змін і вироблення адаптаційних методів цих змін [1].

Для того, щоб визначити місце саме реструктуризації персоналу слід навести класифікацію процесів реструктуризації, у залежності від того, яку частку структури підприємства охоплює реструктуризація, а саме:

- предметну реструктуризацію, метою якої є здійснення докорінних змін в технології й технічних засобах підприємства;
- організаційну реструктуризацію, яка передбачає здійснення системи заходів пов'язаних з кадровими, економічними, правовими перетвореннями, або навіть зміною юридичного статусу підприємства [3].

Кадрова політика під час реструктуризації вирішує питання створення ефективної системи добору, навчання персоналу та підвищення рівня його кваліфікації, а також формування ефективного мотиваційного механізму. На нашу думку, варто розглядати реструктуризацію в системі управління персоналом як комплекс перетворювальних заходів, процесів, методів, які служать для підвищення конкурентоспроможності підприємства й стосуються таких аспектів діяльності підприємства як кадрова служба, кадрова політика, організаційна структура управління, кадровий потенціал, система навчання й розвитку персоналу [4].

Реструктуризація в сучасних умовах є визнаним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Але оптимізація одного або декількох видів діяльності підприємства є недостатньою, реструктуризація повинна стосуватися всіх аспектів його діяльності. Будь-які перетворення на підприємстві спричиняють зміни функцій управління, тому постає питання підготовленості кадрів до виконання нових функцій, оцінки, мотивації праці й конфліктології. З найбільш гострих проблем підприємства в період кризи слід зазначити такі як вибуття кваліфікованих фахівців, низька виконавська й трудова дисципліна персоналу, недостатня кваліфікація персоналу і окремих керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатня ініціативність працівників при розв'язанні виробничих проблем, конфронтація адміністрації та персоналу [5].

Гарбар В.А. виділяє наступні соціальні ризики проведення реструктуризації [6], які впливають як на персонал підприємства, так і на саме підприємство: економічні, соціально-психологічні, суспільно-політичні.

Економічні ризики, крім зростання продуктивності праці (працівників, що продовжують працювати) та скорочення витрат на утримання персоналу, мають і негативну сторону, зокрема: втрата коштів, що вкладені в робітника якого довелось звільнити; додаткові витрати на виплату компенсацій; можливість переходу робітника до конкурентів; зниження продуктивності праці працівників, що підпадають під скорочення персоналу.

Соціально-психологічні ризики пов'язані з додатковою напругою в колективі; зниженням трудової моралі та рівня організаційної культури; зростанням рівня депресії та розчарування робітників.

Суспільно-політичний тип ризиків, пов'язаний зі скорочення персоналу і включає наступні негативні наслідки: можлива втрата доходів робітників після звільнення; зростання напруги в суспільстві; можливість переслідування з боку робітника та суспільно-політичних організацій, конкурентів [6].

На нашу думку, всі вказані типи соціальних наслідків реструктуризації мають значний вплив на персонал, тому зневага до будь-якої з цих груп неприпустима.

Так, якщо скорочення витрат на утримання персоналу має призвести до зменшення собівартості виробництва та збільшення прибутку підприємства, то можливість переходу певних робітників до конкурентів може завдати непоправної шкоди безпеці галузі та її підприємств, наслідки якої будуть досить значними.

Доміняк В. вказує, що соціальні загрози реструктуризації, які пов'язані зі звільненням персоналу, можуть викликати негативній зміні такого феномену, як лояльність співробітників. Як наслідок — втрата конкурентних переваг, оскільки, за даними американського щорічного довідника WorkUSA Survey 2000, прибуток підприємства має пряму залежність від рівня лояльності працівників: так, організації з високо лояльними співробітниками за три роки

ЕКОНОМІКА ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

принесли своїм акціонерам 112 % прибутку, в той же час організації з середньою лояльністю співробітників — 90 %, а з низькими показниками лояльності — 76 % [7].

Важлива роль під час реструктуризації відводиться питанню управління репутацією підприємства як роботодавця, роль якої у загальній корпоративній репутації є досить значною. Бренд компанії як роботодавця вирішує питання підтримки позитивного образу компанії на ринку праці, та визначає успіх та конкурентоспроможність в процесі залучення та утримання найкращих працівників на ринку праці.

Бренд компанії як роботодавця має пріоритетне значення в період реструктуризації, тому що продуктивність праці зумовлена підвищеною лояльністю на підприємстві, яке займається управлінням свого іміджу на ринку праці, може перевищувати в десятки і більше разів продуктивність праці та лояльність працівників на підприємстві, що не приділяє увагу позиціонування себе як позитивного роботодавця. Головне завдання бренду компанії як роботодавця в період реструктуризації полягає в ліквідації соціальних ризиків, пов'язаних зі структурною деформацією системи управління персоналом та зниження негативного сприйняття роботодавця на ринку праці, через впровадження основних положень стратегії удосконалення системи управління персоналом та системи комунікації. Сене бренду роботодавця під час реструктуризації полягає у тому, щоб знизити соціальні ризики підприємства, пов'язані з можливістю виникнення негативної репутації компанії на внутрішньому та зовнішньому ринку праці. Оскільки, при формуванні бренду компанії як роботодавця використовуються інструменти кадрової та комунікативної політики, то дані інструменти також впливають на зниження соціальних ризиків під час реструктуризації.

Компанії можуть по-різному визначати значимість побудови та розвитку бренду роботодавця. В кожній компанії ця мета буде індивідуальна. Визначити необхідність побудови бренду компанії як роботодавця можна, проаналізувавши ключові фактори:

- життєвий цикл компанії та її стратегія розвитку;
- існуючі проблеми в управлінні персоналом;
- цілі і завдання, які повинні бути вирішені за допомогою побудованого бренду роботодавця. Ціль побудови бренду роботодавця необхідно сформулювати максимально конкретно і економічно обґрунтовано;
- бюджет, яким володіє компанія для ефективного управління брендом роботодавця;
- визначення критеріїв для вимірювання ефективності побудови бренду роботодавця (наприклад, зниження тимчасових витрат на залучення персоналу, зниження кількості відмов при отриманні пропозицій та інше).

Нами було виділено наступні основні причини, враховуючи які компанії необхідно займатися формуванням / розвитком свого бренду роботодавця в період реструктуризації.

Таблиця 1. Вплив бренду роботодавця на зниження соціальних ризиків в період реструктуризації

Види реструктуризаційної діяльності	Вплив бренду роботодавця на зниження соціальних ризиків
Вихід крупного гравця на ринок	Залучення необхідних спеціалістів. Визначення профілю кандидата, Формування моделі компетенцій і шкали цінностей, трансформація їх у ціннісну пропозицію співробітнику. Створення великого штату персоналу «з нуля». Боротьба з невпевненістю кандидатів в тому, що бізнес буде успішним в даній країні. Скорочення витрат на переманювання фахівців (у start-up проектах за додаткові ризики претенденти очікують певну надбавку до середньоринкової компенсації, за наявності позитивного бренду роботодавця компанія економить на даній надбавці за «переманювання фахівців»).

Види реструктуризаційної діяльності	Вплив бренду роботодавця на зниження соціальних ризиків
Розширення компанії	<p>Підтримка стратегії розширення. Утримання вже існуючих співробітників. Необхідність постійно наймати персонал. Створення репутації на ринку праці, яка підтримує прагнення компанії до розширення. Постійна комунікація на внутрішній та зовнішній ринок праці пояснювальної інформації, що означатиме розширення компанії для працівників і що відбуватиметься з компанією під час розширення. Формування корпоративного духу, залученості та лояльності персоналу. Комунікація цінностей компанії.</p>
Злиття та поглинання	<p>Створення почуття єдності і спільної мети у працівників. Підвищення рівня залученості, мотивації персоналу. Утримання персоналу. Формування корпоративного духу, залученості та лояльності персоналу. Комунікація цінностей компанії. Підтримка конкурентних позицій компанії на ринку праці. Вирівнювання пізнаваності товарного бренду компанії та бренду роботодавця.</p>
Зміна стратегій розвитку компанії	<p>Ефективне управління змінами через управління стабільністю — компанія забезпечує персоналу захист та стабільність під час змін, а люди в свою чергу пристосовуються до змін. Надає персоналу емоційну стабільність реагування на зміни, розуміння впливу змін на персонал, та розуміння того, які зміни компанія очікує у відповідь від персоналу. Обеднує персонал навколо спільних цілей та поглядів. Відсіює працівників, які зі змінами не згодні та в майбутньому не зможуть підтримувати та реалізовувати нові цілі компанії. Підтримка корпоративного духу, залученості та лояльності персоналу. Комунікація цінностей компанії.</p>
Скорочення штату	<p>Корекція репутації компанії як роботодавця, в разі коли масово звільняється персонал, а нові кандидати відмовляються від пропозицій про роботу через негативний імідж даного роботодавця на ринку праці. Донесення інформації про компанію, як про позитивне місце роботи. Створення емоційного та психологічного зв'язку з наявними та потенційними співробітниками в момент, коли відбувається скорочення розміру компанії без значної втрати або зміни того напрямку розвитку компанії, яке співробітники можуть вважати єдиним правильним. Комунікація цінностей компанії.</p>
Кризові ситуації, зміни, погіршення фінансового стану компанії	<p>Утримання персоналу, підвищення ефективності та лояльності. Створення натхнення і почуття віри у працівників. Забезпечення стабільності та управління змінами. Формування корпоративного духу. Закріплення психологічного контакту роботодавця з працівниками. Забезпечення потоку нових працівників у разі масового звільнення.</p>
Банкрутство та ліквідація компанії	<p>Створення внутрішніх та зовнішніх умов для самостійного відтоку персоналу. Створення сприятливих умов при звільненні (для компанії вигідним є звільнення працівників за власних бажанням, а не за скороченням персоналу з попередженням за два місяці і виплатою матеріальної допомоги при звільненні).</p>

Розроблено автором на основі <http://123-job.ru/articles.php?id=1386>[8], [9], [10].

Реструктуризація висуває підвищені вимоги до кадрового потенціалу підприємства. Це пов'язано насамперед ось із чим: реструктуризацію здійснюють керівництво і персонал підприємства, тому важливим є їх професійний і психологічний рівень; у ході реструктуризації, як правило, значних змін зазнає організаційна структура підприємства і тим самим його персонал, тому важливо оцінити кадровий потенціал в цілому, а також компетенційні характеристики окремих працівників для визначення подальшої стратегії управління персоналом [4].

Проаналізувавши дослідження Рожкової Т. щодо особливостей роботи з персоналом в період реформування компанії, опору змін, виникнення конфліктів [11], ми визначили, що управління брендом роботодавця в період реструктуризації має ряд особливостей. В цьому випадку необхідно сконцентрувати зусилля служби персоналу на ключових функціях управління брендом роботодавця, які можна згрупувати за трьома напрямками (рис. 1):

- управління брендом роботодавця в поточній виробничій діяльності;
- управління брендом роботодавця на зовнішньому ринку праці;
- управління якістю трудової діяльності.

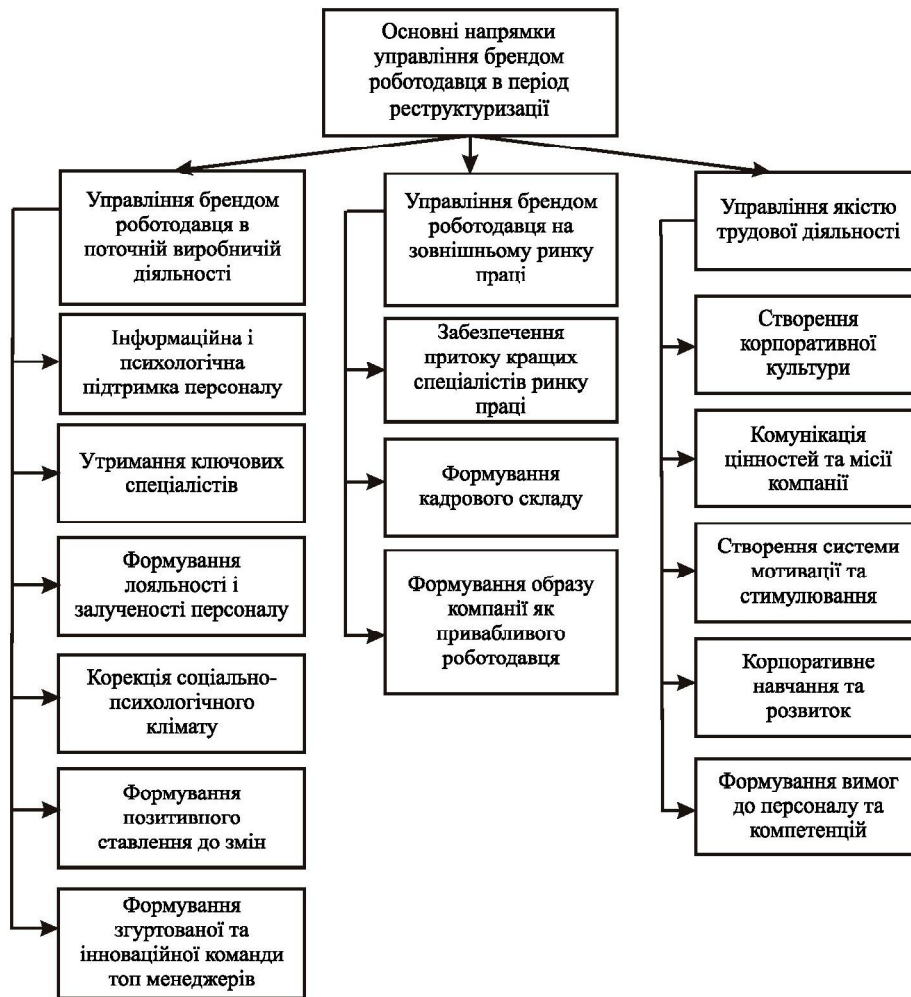


Рис. 1. Ключові напрямки управління брендом компанії як роботодавця в період реструктуризації, розроблено автором на основі [11]

Метою управління брендом компанії як роботодавця в поточної виробничій діяльності є утримання ключових фахівців, формування лояльності та залученості персоналу в підтримку змін, підтримка позитивного внутрішнього образу компанії як роботодавця. Управління брендом роботодавця в поточної виробничій діяльності досягається за рахунок інформаційної та психологічної підтримки персоналу та підготовки до змін, цілеспрямованої роботи по попередженню та вирішенню виробничих конфліктів. Шляхом корекції соціально-психологічного клімату, створення управлінських та інноваційних команд, формування позитивного ставлення до змін проводиться цілеспрямований вплив на поведінку співробітників, спрямований на успішну адаптацію їх до нововведень.

Управління брендом роботодавця на зовнішньому ринку праці здійснюється з метою забезпечення припливу кращих фахівців ринку праці для формування необхідного кадрового складу. Кадровий склад компанії, яка вступає на шлях реструктуризації, повинен бути відповідним чином відібраний, підготовлений і навчений. Для цього компанія повинна, в першу чергу, провести кадровий аудит колективу і сформувати нову структуру управління, що відповідає цілям і напрямам реструктуризації. Потім проводиться планування людських ресурсів, добір персоналу, його навчання і розвиток.

І, нарешті, управління якістю трудової діяльності забезпечує найбільш ефективний перехід на нову стадію розвитку компанії за рахунок регламентації діяльності співробітників з урахуванням нових завдань і функцій, формування та закріплення нових вимог до персоналу та компетенцій, створення адекватної системи мотивації та стимулювання співробітників, системи навчання та розвитку, створення єдиної корпоративної культури, комунікації цінностей і місії компанії.

Отже, провівши дослідження, автор визначив, що реструктуризація є складним процесом, який може викликати ряд негативних соціальних наслідків. Для вирішення проблем, пов'язаних з негативними соціальними наслідками реструктуризації автор запропонував такий інструмент, як брендинг компанії як роботодавця. Автором визначено вплив бренду роботодавця залежно від видів реструктуризаційної діяльності, класифіковано напрями управління брендом роботодавця в період реструктуризації. Таким чином, формування бренду роботодавця сприяє формуванню образу компанії як привабливого місця роботи на зовнішньому і внутрішньому ринку праці, закріплює конкурентну позицію підприємства в боротьбі за талановитих працівників, сприяє підвищенню лояльності та залученості персоналу, що в свою чергу веде до підвищення продуктивності праці.

Література

1. *Реструктуризація бізнесу і HR* [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://hr-gu.com/2010/04/restrukturizaciya-biznesa-i-hr/>
2. *Дослідження компанії RaExpert Вплив реструктуризації на зростання вартості компанії* [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part1/>
3. *Бельх Л.П.* Реструктуризация предприятий: учеб. пособие / Бельх Л.П. — М.: Юнити, 2007. — 370 с.
4. *Лук'яничин В.О., Лобунько О.Д.* Адміністрування системи управління персоналом на основі стратегії організаційних перетворень [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28482/1/Lukianyhin.pdf>
5. *Рабиніна Ю.Б.* Кадрове забезпечення — ключовий фактор успіху реструктуризації промислових підприємств // Матеріали Всеукр. науково-практ. конф. «Сучасні проблеми економіки підприємства». — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. В 3 т. Т. 2.
6. *Гарбар В.А.* Скорочення працівників у процесі реформування залізничного транспорту // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2012. — № 3. — УДК 658.310.826:656.2.078 (477)
7. *Доминак В.* Организационная лояльность: основные подходы [Текст] / В. Доминак // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 4

8. Чернова С. Построение бренда работодателя // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2008. — № 11
9. Шуманн М., Сартейн Л. Люди — «начинка» бренда: — СПб. — Баланс Бизнес Букс, 2007. — ISBN: 978-966-415-039-9. — 304 с.
10. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала: — СПб. — БХВ-Петербург, 2011. — ISBN 978-5-9775-0695-3
11. Рожкова Т. Служба персонала, реформирование компании // Справочник по управлению персоналом. — 2004. — № 7

ВЛИЯНИЕ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ НА СНИЖЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ РИСКОВ ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

С.М. Мокина

Национальный университет пищевых технологий

Современные условия нестабильности и неопределенности побуждают компании искать новые методы достижения стабильности, эффективности и конкурентных преимуществ. Одним из таких методов является реструктуризация. Автором в данной статье компания и ее деятельность рассматриваются как система. Поэтому реструктуризационные изменения любой составляющей системы вызывают изменения других составляющих, в том числе и изменение системы управления персоналом. Социальные риски реструктуризации касаются таких аспектов деятельности предприятия как изменения кадровой службы, кадровой политики, организационной структуры управления, кадрового потенциала, системы обучения и развития персонала. Автором статьи предложено применять такой инструмент, как бренд работодателя, для снижения социальных рисков реструктуризации. Данное предложение подтверждено авторской разработанной таблице влияние бренда работодателя на снижение социальных рисков в зависимости от вида реструктуризационных процессов. Согласно этому автором разработаны ключевые направления управления брендом компании как работодателя в период реструктуризации.

Ключевые слова: реструктуризация, социальные риски реструктуризации, бренд работодателя.