

## SUPPORT FOR ATTRACTIVENESS OF COMPANY AS AN EMPLOYER IN THE ASPECT OF SOCIAL RESTRUCTURING

S. Mokina

National University of Food Technologies

<b>Key words:</b> Social restructuring Employer brand Attractiveness of company as an employer	<b>ABSTRACT</b> The author has confirmed the relevance of support of company's attractiveness as an employer during the restructuring process. The speed and effectiveness of restructuring process depends on personnel acceptance of reorganization procedures. Staff of the company is the most important asset, so social aspects of restructuring are very important during any changes. The article delineates the concept of «social», «socially responsible» and «socially oriented restructuring». The approaches to the definition of «social restructuring» are given. As a result of social restructuring company gets well motivated workers, increase of work efficiency and performance, positive reputation on the labor market. The article provides global data research reflecting global trends of actualization of companies' employer branding in the labor market and the current state of Ukrainian companies on this issue. The criteria of attractiveness on the labor market are characterized. As the result of this research the author developed a number of recommendations to support attractiveness as an employer during the period of social restructuring.
<b>Article history:</b> Received 17.12.2012 Received in revised form 18.02.2013 Accepted 04.03.2013	
<b>Corresponding author:</b>  E-mail: npnuht@ukr.net	

## ПІДТРИМКА ПРИВАБЛИВОСТІ КОМПАНІЇ ЯК РОБОТОДАВЦЯ В АСПЕКТІ СОЦІАЛЬНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

С.М. Мокіна

Національний університет харчових технологій

*Автором підтверджена актуальність підтримки привабливості компанії як роботодавця в період реструктуризаційних процесів. Від позитивного сприйняття і проведення реорганізаційних процедур персоналом буде залежати швидкість та результативність реструктуризації. Персонал компанії є найважливішим активом, тому в період будь-яких змін особливо гостро стоїть питання соціального аспекту реструктуризації. В статті розмежовані поняття «соціальної», «соціально-відповідальної» та «соціально-орієнтованої реструктуризації», наведено підходи до визначення поняття «соціальна реструктуризація». У результаті проведення соціальної реструктуризації підприємство отримує хорошу мотивованість працівників, високу ефективність діяльності і позитивну репутацію на ринку праці. В статті наведено дані глобальних досліджень, які відображають світові тенденції актуалізації брендингу компанії на ринку праці, та стан українських компаній щодо цього питання. Охарактеризовано критерії привабливості компанії на ринку праці. В результаті проведеного дослідження автором розроблено ряд рекомендацій по підтримці привабливості компанії як роботодавця в період проведення соціальної реструктуризації.*

**Ключові слова:** соціальна реструктуризація, бренд роботодавця, привабливість компанії як роботодавця.

На сьогоднішній день основним інструментом збереження, а також збільшення конкурентоспроможності та ефективності діяльності вітчизняних підприємств є комплексне реформування структур і функцій управління, одним з таких інструментів є реструктуризація. Процес реструктуризації зачіпає зміни в економічній, організаційній, технологічній, технічній складових діяльності підприємства, у той час як соціальні аспекти перетворень залишаються недостатньо вивченими. [1]

В даний час очевидно, що ефективно управління соціальним розвитком у сфері виробництва є необхідною умовою переходу до стійкого економічного зростання, оскільки веде до підвищення продуктивності праці, інтенсифікації виробничого процесу за рахунок вдосконалення соціальних факторів виробництва, спрямованих на формування оптимальної системи мотивації праці працівників. Як показує діяльність більшості українських промислових підприємств, управління соціальними факторами виробництва здійснюється вкрай неефективно і найчастіше припускає регулювання та вдосконалення принципів і механізмів оплати праці, а також підвищення кваліфікації і професійної майстерності. Зміна існуючого положення вимагає комплексного підходу, що враховує ряд таких факторів, як бізнес-орієнтація і стратегія розвитку підприємства, його фінансові можливості та багато іншого. Інструментом, що дозволяє врахувати специфіку економічної і соціальної ситуації в сфері реального виробництва, є соціальна реструктуризація. Її використання викликано необхідністю активізації всіх ресурсів і факторів модернізації економіки, її реструктуризації в напрямку підвищення ролі виробничого сектора, пов'язаного з інноваційними технологіями, основою чого є зростання значення людських ресурсів і всіх соціальних чинників виробництва в рішенні найактуальніших соціально-економічних проблем, що стоять перед українським суспільством. [2]

Досвід діяльності промислових підприємств в зарубіжних країнах показує, що реструктуризація зачіпає не лише економічну складову їх діяльності, але також і соціальну. Як показало дослідження публікацій у науковій та практичній літературі, останнім часом автори активно розглядають і соціальні аспекти реструктуризації підприємств, виділяючи особливості проведення «соціальної», «соціально-відповідальної» та «соціально-орієнтованої» реструктуризації. [3]

За трактуванням Євросоюзу: «*Соціально відповідальна реструктуризація* — це концепція, в рамках якої компанія на добровільній основі інтегрує соціальну та екологічну політику в бізнес-операції і їх взаємини з усім колом пов'язаних з компанією організацій і людей». [1]

Купріна Н.М. визначає, що проведення *соціально-орієнтованої реструктуризації* спрямовано на задоволення соціальних потреб промислового підприємства, споживачів та суспільства і націлене на переорієнтацію діяльності підприємств з чисто економічної на соціально-економічну [3]. На думку Степанової А.В. в Україні аспекти, пов'язані з проведенням соціально-орієнтованої реструктуризації ще не достатньо вивчені. У сучасних публікаціях [4; 5] автори основним інструментом реалізації соціально орієнтованої реструктуризації називають соціально-етичний маркетинг. [1]

Щодо визначення *соціальної реструктуризації*, існує декілька підходів до визначення даного терміну, основні з яких наведено в таблиці 1.

*Таблиця 1. Підходи до визначення поняття «соціальна реструктуризація організацій»*

Автор підходу	Ідея соціальної реструктуризації	Визначення поняття «соціальна реструктуризація»
К. Гренроос	Розробка соціальних стратегій, методів і прийомів	Виконання ряду прийомів і методів з метою зацікавлення працівників підприємства в результатах своєї роботи за допомогою активного застосування соціального підходу
М. Рафік, П.К. Ахмед	Редагування соціальної стратегії підприємства	Планомірні дії з подолання опору персоналу змінам, мотивація та інтеграція співробітників з метою ефективної реалізації соціальних стратегій

Автор підходу	Ідея соціальної реструктуризації	Визначення поняття «соціальна реструктуризація»
Ж.-П. Фліпо	Впровадження нових соціальних стратегій	Планомірні дії з подолання опору персоналу змінам, мотивація та інтеграція співробітників з метою ефективної реалізації соціальних стратегій
Глассман, МакЕффі, Рейно, Марез	Інтеграція маркетингової і кадрової політики Підвищення мотивованості персоналу шляхом підвищення якості соціальних послуг	Кадрова політика підприємства, персоналу — ресурс для реалізації маркетингових функцій Ряд дій, спрямованих на підвищення якості внутрішніх соціальних послуг
Персі, Морган	Ідея соціальної реструктуризації заснована на концепції внутрішнього маркетингу	Ідея соціальної реструктуризації заснована на концепції внутрішнього маркетингу

Джерело [2]

Степанова А.В. зазначає, що на відміну від соціально-відповідальної, соціальна реструктуризація включає в себе сприяння в працевлаштуванні, здійснення компенсацій співробітникам, що потрапили під скорочення і спрямована на внутрішніх стейкхолдерів. У результаті проведення соціальної реструктуризації підприємство отримує хорошу мотивованість працівників, високу ефективність діяльності і позитивну репутацію на ринку праці. [1]

Соціальна реструктуризація визначена в наступних областях:

1) Регулювання праці, зайнятості та виробничих відносин (соціально-відповідальне реструктурування; політика оплати і мотивація праці; промислова безпека, охорона праці та навколишнього середовища; соціальна політика щодо молодих працівників);

2) Якість умов праці, життя працівників, їх сімей (охорона здоров'я; оздоровлення, спорт; житлова політика);

3) Гармонійне поєднання трудових та сімейних областей (додаткові дні відпочинку і відпустки; соціальна підтримка сімей з дітьми та інвалідами);

4) Корпоративне соціальне забезпечення та страхова допомога (добровільне медичне страхування; недержавне пенсійне забезпечення; корпоративна система особистого страхування);

5) Соціальна підтримка інвалідів та непрацюючих пенсіонерів (соціальна підтримка непрацюючих пенсіонерів; соціальна підтримка потерпілих від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; соціальна підтримка непрацюючих інвалідів); [6]

Афоніна І.Г. зазначає, що завдання соціальної реструктуризації підприємства — зробити співробітників «ходячою рекламою» підприємства, зацікавленими в максимальному задоволенні потреб клієнтів.

Маркіна І.А. та Біловол Р.І. в межах дослідження реструктуризації особливу увагу приділяють етапу соціального проектування, оскільки зазначають, що від позитивного сприйняття і проведення реорганізаційних процедур персоналом буде залежати швидкість та результативність реструктуризації. [7]

Сюзан Дрейк наводить наступне визначення «управління соціальною реструктуризацією» — створення та управління довготривалою стратегією, яка полягає в налагодженні глибоких довірливих взаємин зі співробітниками. Вона безпосередньо визначає почуття задоволеності працівника, від якого залежить рівень задоволеності споживачів. Соціальна реструктуризація покращує також підсумкові фінансові показники бізнесу. [8]

Отже, основним аспектом проведення соціальної реструктуризації є відносини між працівниками і компанією-роботодавцем.

Проблеми, які виникають в компанії в період соціальної реструктуризації, впливають на привабливість компанії як роботодавця.

– низький рівень поінформованості персоналу про існуючу на підприємстві ситуацію реструктуризації, перспективи розвитку;

- застаріла система матеріального стимулювання;
- відсутність єдиної, об'єднуючої всі рівні виробництва і прозорої для співробітників системи управління та підпорядкування на підприємстві;
- непродумана система наставництва та адаптації нових співробітників;
- незадовільні умови праці (в тому числі, застаріле обладнання);
- неефективна організація праці; [15]

Як зазначає Гладка О., привабливість компанії як роботодавця на пряму пов'язують із досяжністю конкурентних переваг, зі створенням більш привабливих робочих місць ніж у конкурентів та з комунікацією з цільовими групами.

Оцінка факторів привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці є одним із складових етапів процесу маркетингу персоналу на підприємстві. Вона спрямована на визначення позиції роботодавця; на виявлення його сильних та слабких сторін; виступає основою для розробки необхідних заходів з маркетингу персоналу на підприємстві, що повинні сприяти залученню та утриманню персоналу. [9]

Отже, можна зробити висновок, що визначення факторів та підтримка привабливості компанії як роботодавця в період реструктуризації є необхідною умовою зниження соціальних ризиків та утримання конкурентної позиції компанії на ринку праці.

За результатами глобального опитування аналітиків кадрового порталу hh.ua практично кожна п'ята компанія в світі не докладає жодних зусиль для підвищення власної привабливості на ринку праці.

За даними експертів ринку праці: 19 % компаній у всьому світі мають чітку стратегію поліпшення своєї привабливості як роботодавця; 27 % розглядають роботу з брендом роботодавця в якості свого подальшого розвитку; 33 % респондентів відповіли, що в їхніх компаніях відсутня чітка стратегія брендингу роботодавця, але вони працюють над цим; 19 % повідомили, що таких планів у роботодавців, на яких вони працюють, немає взагалі; 7 % респондентів не змогли дати чіткої відповіді.

За спостереженнями експертів, найкраща ситуація з привабливістю компаній на ринку праці в країнах Латинської Америки, а також частково в Азії, Європейському Союзі, в ОАЕ, Австралії, Новій Зеландії, США та Канаді.

Результати опитування показали, що Україна, поряд з Туреччиною, Росією, Південною Африкою та Польщею, належить до країн, в яких компанії не мають чіткої стратегії щодо побудови власного бренду роботодавця, але розглядають цей напрямок для подальшого розвитку. [10]

За результатами щорічного дослідження «Найкращий роботодавець на думку кандидатів з досвідом роботи», що проводить компанія «Ернст енд Янг» в Україні, кандидати з досвідом роботи оцінюють привабливість роботодавця за такими критеріями: 89 % кандидатів цікавить висока заробітна плата, 79 % вивчають можливості для особистісного та професійного розвитку, 77 % звертають увагу на те, яку позицію посідає компанія на ринку. Слід також зазначити, що 73 % професійних кандидатів у 2011 році визнали стабільність одним з ключових факторів привабливості роботодавців, важливішим навіть за перспективу кар'єрного зростання, у якій зацікавлені 72 % респондентів.

За словами Ольги Горбановської, партнера, керівника групи Human Capital компанії «Ернст енд Янг», бренд роботодавця та його привабливість є надзвичайно важливими в динамічному ринковому середовищі. Саме вони дозволяють залучати талановитих та висококваліфікованих фахівців, від яких залежить ефективність та конкурентоспроможність компанії. Незважаючи на те, що критерії привабливості роботодавця суттєво не змінилися (під час попередніх аналогічних досліджень від «Ернст енд Янг» респонденти називали подібні характеристики привабливості роботодавця), важливість вказаних факторів суттєво підвищилась. [11]

За дами дослідження Сардак О.В. серед найважливіших вимог до привабливості робочого місця опитані співробітники відзначили такі: широкі перспективи кар'єрного зростання; діяльність, що дозволяє повною мірою реалізувати особистий потенціал; індивідуальна робота; керівництво, основою якого є співпраця (тобто застосування на

підприємстві сучасного стилю керівництва); гнучка система оплати й стимулювання праці; гнучкий робочий графік; змістовна та багатоаспектна діяльність; можливість навчання й підвищення кваліфікації; сприятливий морально-психологічний клімат у колективі; імідж підприємства. [12]

Переоцінка цінностей персоналу обумовлена в першу чергу, зростанням освітнього рівня населення, коли для працівників пріоритетними стають потреби в саморозвитку, самовиявленні, ін.

Таким чином, можна зробити висновок про формування нового типу кандидата на вакансію, який чітко усвідомлює свою значущість, критично ставиться до потенційного роботодавця й не бажає обмежуватися задоволенням виключно матеріальних потреб. [12]

Як відзначає М. Армстронг, компанія може поліпшити свій імідж роботодавця за рахунок проведення наступних заходів:

- кращий пакет винагород;
- великі можливості для розвитку, навчання та кар'єрного росту;
- збільшення професійної затребуваності за рахунок популярності даної компанії як такої, що приймає на роботу та розвиває високо кваліфікованих співробітників, а також забезпечує широкі можливості навчання;
- умови трудового найму, які враховують баланс між роботою та особистим життям, наприклад за допомогою адаптації робочого часу і політики найму і звільнення, а також забезпечення нагляду за дітьми та гарантії задоволення потреб тих, у кого є домашні зобов'язання;
- кращі можливості для працівників, що володіють спеціальними знаннями, наприклад для науковців чи інженерів або фахівців з інформаційних технологій;
- «особливі вітання» (суми грошей, що виплачуються авансом при прийомі на роботу);
- щедрі виплати на переїзд для іногородніх працівників. [13]

Виходячи із загальних характеристик іміджу компанії на ринку праці, його функцій і типів Меньшиковою В.В. і Утліком Е.П. були розроблені узагальнені моделі іміджу організації, що мають схожу структуру. Розробники цих моделей вважали, що загальне враження про організацію формується на підставі інтегрування різної інформації про саму організацію, її діяльність, ділового спілкуванні, поведінки співробітників та інше. При цьому автори спиралися на різні теоретичні схеми або ж проводили соціо-психологічні емпіричні дослідження. За даними Меньшикової В.В. і Утліка Е.П., найбільш важливими для виникнення довіри до організації і, відповідно, формування її позитивного іміджу є уявлення людей:

- 1) про фінансове становище організації («процвітаюча», «стабільна», «з високими доходами» тощо);
- 2) історію організації, її традиції і репутацію («існує довгий час», «з традиціями», «з нею мають справу солідні компанії» тощо);
- 3) особистість керівника («на чолі стоїть солідна і порядна людина», «прогресивний, розумний» тощо);
- 4) публіциті — рекламної популярності («хороша реклама», «позитивні відгуки», «чув багато хорошого» тощо);
- 5) турботу про персонал («патерналізм в керівництві», «співробітники як члени сім'ї», «багато свободи і висока відповідальність», «персонал спокійний за своє майбутнє» тощо);
- 6) соціальну відповідальність перед суспільством — якість роботи, рід діяльності, спрямованість на споживача, клієнта, турбота про нього («обов'язковість дотримання гарантій і обіцянок», «випускає якісну і потрібну продукцію», «допомагає бідним» тощо);
- 7) управління організацією («з честю виходить зі складних ситуацій», «прогресивне науково-обґрунтоване управління» тощо);
- 8) фірмовий стиль («солідний офіс», «красива емблема», «яскравий слоган» тощо);
- 9) етичність діяльності і відносин («чесна», «відкрита», «не обманує клієнтів» та ін.). [14]

Проаналізувавши дослідження авторів [9-14], ми розробили ряд рекомендацій по підтримці привабливості компанії як роботодавця в період проведення соціальної реструктуризації, таких як:

- Розробка стратегії комунікацій з наявним персоналом про можливі зміни в компанії; значимість чіткого та вичерпного зв'язку неможливо переоцінити;

– Ретельна підготовка процесу змін щодо персоналу (визначення посад, посадових інструкцій, організаційної структури, процесу адаптації, програм винагороди, підтримка звільнених працівників); створення ініціативної групи працівників по підготовці до змін та їх наслідків заздалегідь, а не реагування на зміни, як це відбувається частіше;

– Розробка відкритої та надійної процедури відбору та адаптації працівників, яка допоможе залучати до компанії кваліфікованих кандидатів; внутрішній процес відбору повинен бути незалежним і об'єктивним, скеровувати кандидатів на можливості подальшого розвитку в компанії;

– Розробка систем оплати праці з орієнтацією на умови ринку праці;

– Робота з іміджем компанії як роботодавця в Інтернеті (визначення ключових площадок спілкування цільової аудиторії спеціалістів, моніторинг згадувань про бренд, реагування, комунікації, розробка кар'єрного сайту);

– Проведення досліджень і моніторинг залученості і лояльності персоналу, аналіз отриманих даних щодо співпадіння з бажаними результатами, розробка програм щодо підвищення лояльності працівників;

– Проведення опитувань наявних та потенційних працівників щодо їх ставлення до компанії як роботодавця; бажаний результат — співпадіння думок персоналу на внутрішньому та зовнішньому ринку праці співпадають;

– Розробка цінностей роботодавця та ціннісної пропозиції співробітнику, яка дозволяє виділити компанію на ринку праці серед конкурентів;

Бренд компанії як роботодавця існує у свідомості майбутніх, теперішніх та колишніх співробітників. Діяльність, яка створює сильний бренд роботодавця, охоплює весь спектр HR-практик: початкових співбесід, працевлаштування, адаптації, оцінки, мотивації, просування, вивільнення та інших внутрішніх практик управління людьми. Необхідно налагодити внутрішні та зовнішні практики управління персоналом, які відповідають потребам працівників відповідно до проведених досліджень.

### Висновки

Конкурентоспроможна і ефективна діяльність промислових підприємств в даний час багато в чому залежить від соціальних аспектів проведення їх реструктуризації, яка враховує весь спектр соціального ефекту: від забезпечення ефективного функціонування персоналу до збереження конкурентоспроможної, ефективної діяльності промислового підприємства і її розвитку. У рамках соціального аспекту проведення реструктуризації підтримка привабливості бренду компанії як роботодавця є важливим інструментом залучення й утримання співробітником, підвищення їх залученості та лояльності, що в свою чергу веде до більш високої задоволеності клієнтів і підвищення прибутковості компанії.

### Література

1. Степанова А.В. Социальные аспекты проведения реструктуризации промышленных предприятий // Экономика Крыма. — 2011. — № 3 (36). — С. 260 – 263.)

2. Скляр Е.Н., Швыгова К.В. Повышение эффективности управления промышленным предприятием на основе совершенствования механизма социальной реструктуризации // Вестник Брянского государственного технического университета. — 2008. — № 4 (20)

3. Куприна Н.М. Реструктуризация промышленных предприятий: актуальные аспекты проведения / Н.М. Куприна, А.В. Степанова // Экономика харчової промисловості: щоквартальний науковий журнал. — 2011. — №4(12)

4. Короткова Т.Л. К оценке экономических и социальных реформ в странах СНГ [Электронный ресурс] / Т.Л. Короткова // Проблемы современной экономики. — 2011. — №3(19). — Режим доступа к журналу: <http://www.mesonomi.ru>.

5. Скляр Е.Н. Теоретические основы проведения социально ответственной реструктуризации промышленного предприятия в кризисных условиях / Е.Н. Скляр, К.В. Швыгова // Вестник Брянского государственного технического университета. — Брянск: Издательство БГТУ, 2009. — №4(24)

6. *Афони́на И.Г.* Социальная реструктуризация предприятия [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://do.gendocs.ru/docs/index-391088.html>
7. *Маркіна І.А., Біловол Р.І.* Реструктуризація підприємства, як елемент антикризового управління // Проблеми економіки . — 2012. — №3
8. *Дрейк С.* Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов / Дрейк С., Галмен М., Роберте С.; пер. с англ. Д.А. Куликова; науч. ред. Н. Л. Захаров, В. П. Каменская. — М.: Вершина, 2006. — 320 с.— ISBN 5-9626-0146-7. ISBN 1-4195-0252-2 (англ.).
9. *Гладка О.І.* Обґрунтування факторів привабливості підприємства як роботодавця // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2012. — №3
10. Україна: HR-бренд роботодавця [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.hrd.com.ua/index.php/news/332--hr-->
11. *Найважливішим* критерієм привабливості роботодавця для кандидатів з досвідом роботи залишається рівень зарплати, повідомляє «Ернст енд Янг». — 2012 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.ey.com/UA/uk/Newsroom/News-releases/Press-release---2012-01-26>
12. *Сардак О.В.* Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.15
13. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. М.: «Питер». — 2004. — с. 334
14. *Зазыкин В.Г.* Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности // Материалы интерактивной конференции «Практические аспекты связей с общественностью». — 2001 г [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://tandem-forum.ru/articles/info/article23.html>
15. *Сорокин П.С.* Исследование социальных проблем реструктуризации на крупном промышленном предприятии [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.isras.ru/abstract\\_bank/1208456724.pdf](http://www.isras.ru/abstract_bank/1208456724.pdf)

## ПОДДЕРЖКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ В АСПЕКТЕ СОЦИАЛЬНОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

**С.М. Мокіна**

*Національний університет пищевых технологий*

*Автором подтверждена актуальность поддержки привлекательности компании как работодателя в период реструктуризационных процессов. От положительного восприятия и проведения реорганизационных процедур персоналом будет зависеть скорость и результативность реструктуризации. Персонал компании является самым важным активом, поэтому в период каких-либо изменений особенно остро стоит вопрос социального аспекта реструктуризации. В статье разграничены понятия «социальной», «социально-ответственной» и «социально-ориентированной реструктуризации», приведены подходы к определению понятия «социальная реструктуризация». В результате проведения социальной реструктуризации предприятие получает хорошую мотивированность работников, высокую эффективность деятельности и положительную репутацию на рынке труда. В статье приведены данные глобальных исследований, отражающих мировые тенденции актуализации брендинга компаний на рынке труда, и состояние украинских компаний по этому вопросу. Охарактеризованы критерии привлекательности компании на рынке труда. В результате проведенного исследования автором разработан ряд рекомендаций по поддержанию привлекательности компании как работодателя в период проведения социальной реструктуризации.*

**Ключевые слова:** социальная реструктуризация, бренд работодателя, привлекательность компании как работодателя.