

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

УДК 331.108.2

Шлапак Н.С.,<sup>1</sup> Шестакова Т.М.<sup>2</sup>

### УПРАВЛІННЯ СКОРОЧЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

*У статті розглянуті питання управління персоналом в умовах кризи, запропонована комплексна система управління скороченням персоналу організацій в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** менеджмент, кадрова політика, персонал, скорочення, звільнення, витрати.

*Шлапак Н. С., Шестакова Т. М. Управление сокращением персонала как объективная необходимость экономической стабильности организаций. В статье рассмотрены вопросы управления персоналом в условиях кризиса, предложена комплексная система управления сокращением персонала организаций в современных условиях.*

**Ключевые слова:** менеджмент, кадровая политика, персонал, сокращение, увольнение, расходы.

*N. S. Shlapak, T. M. Shestakova. Management by reduction of personnel as the objective necessity of economic stability of organizations. In the article the questions of management of personnel in the conditions of crisis are considered, the complex system of management by reduction of personnel of organizations in modern terms is offered.*

**Keywords:** management, skilled policy, personnel, abbreviation, discharge, charges.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом є однієї з найважливіших складових внутрішньофірмового менеджменту, оскільки досягнення стратегічних цілей організації неможливе без активізації людського чинника.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Перегляд останніх публікацій показав, що питанням управління персоналом приділяється особлива увага як вітчизняними авторами, так і зарубіжними дослідниками. Вагомий внесок в вирішення цієї проблеми внесли О.Кібанов, С.Самігін, В.Веснин, Г.Щокін, Н. Маяковська, Н. Шлапак. Разом з тим, недостатньо вивченими залишаються питання впливу кадрових рішень на рівень конфліктності усередині організацій. Політика управління персоналом насамперед має бути направлена на формування стабільної робочої обстановки, нормального психологічного клімату в колективі, оскільки разом з економічними, на результативність діяльності організації важливий вплив роблять і соціально-психологічні чинники.

Однією з підсистем кадрового менеджменту є управління скороченням персоналу. Особливого значення дана підсистема набуває в умовах економічної кризи, коли більшість організацій вимушені оптимізувати чисельність працівників у зв'язку з скороченням обсягів виробництва. Аналіз організації управління персоналом на українських підприємствах, зокрема, на металургійних комбінатах нашого міста (ВАТ «ММК ім. Ілліча», ВАТ «МК «Азовсталь») показав, що існуючу систему управління скороченням персоналу необхідно удосконалити за рахунок введення ряду функцій, направлених на організацію роботи з працівниками, що звільнюються.

**Мета статті** – розробка системи заходів щодо вдосконалення управління скороченням персоналу на підприємствах в сучасних умовах.

**Викладення основного матеріалу.** В даний час однієї з найхворобливіших проблем, що

<sup>1</sup> канд. екон. наук, доцент, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

<sup>2</sup> ст. викладач, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

стоять практично перед всіма організаціями, є скорочення кадрів.

Само по собі рішення задачі звільнення підприємства від неефективно зайнятого персоналу, загалом, не є дуже складним. Досить просто провести скорочення чисельності працівників. Це дозволить підвищити рівень оплати праці, створити мотиви і стимули для підвищення продуктивності праці, сприятиме підвищенню рівня рентабельності.

Головна проблема виникне в процесі рішення цієї задачі. І ця проблема не технічна і навіть не чисто економічна, а соціально-економічна і політична. Платою за усунення «зайвого» персоналу будуть різке зростання безробіття, за рахунок перекладу її з прихованої форми в явну; подальше зниження життєвого рівня населення; погіршення криміногенної обстановки, оскільки безробіття і жебрацтво є прямими джерелами, що живлять злочинність; різке підвищення соціальної напруженості, чревате виникненням соціального вибуху. До речі, це далеко не повний перелік можливих негативних наслідків, пов'язаних з вирішенням завдання по ліквідації надмірної зайнятості.

Отже, з одного боку, ліквідація «зайвого» персоналу об'єктивно необхідна для підвищення ефективності виробництва, але, з іншого боку, рішення задачі може породити ряд негативних явищ з непередбачуваними наслідками.

Які ж є можливі варіанти вирішення проблеми управління неефективною зайнятістю, які б дозволили добитися перелому в ефективному використанні робочої сили в умовах кризової економіки і при цьому не привели б до небажаних соціальних явищ?

Вирішити таку задачу, здавалося б, можливо за рахунок «витискування» зайвих робітників і перетворення більшої їх частини в явних безробітних. Такий варіант дозволив би позбавити виробництво від зайвих працівників і зробити серйозний крок на шляху до підвищення ефективності використання персоналу. Ціна, яку довелося б при цьому платити, – зростання безробіття.

Зрозуміло, безробіття – соціальне явище із знаком «мінус». Проте функціонування ринкової економіки завжди зв'язане з безробіттям. А варіант поступового «витискування» – по суті, найменше зло, бо суспільство йде на контролюємий ріст безробіття, завдяки чому знижує витрати на оплату праці, підвищуючи ефективність зайнятості.

Скорочення персоналу – проблема не тільки самого підприємства. Це загальнодержавна проблема. Зіставимо витрати на фінансування прихованого і явного безробіття. При явному безробітті обсяг витрат визначається рівнем безробіття і розмірами допомоги з безробіття з фонду зайнятості. За умови збереження переважаючої частки прихованого безробіття витрати, цілком очевидно, будуть набагато більшими. Вони будуть складатися з витрат на оплату праці прихованих безробітних, на реалізацію заходів державної підтримки збиткових підприємств. Іншими словами, збереження прихованого безробіття обходиться у багато разів дорожче. Тому скорочення персоналу – найбільш переважний варіант вирішення проблеми як з погляду підприємства, так і держави в цілому [1].

В процесі звільнення як сама організація, так і співробітники вирішують ряд цільових завдань (рис.1). Взаємодія двосторонніх цільових завдань дозволяє зробити даний процес не таким хворобливим і допомогти людям знайти упевненість перед лицем неминучих змін.

Співробітники, що вивільняються, пов'язують з даною системою заходів можливість хоч би часткового вирішення своїх матеріальних, соціально-психологічних і кар'єрних проблем, що виникають із-за звільнення. Служба управління персоналом повинна спробувати знайти можливості, що є для цього. До них відносяться: юридичні консультації з приводу виникаючих претензій і компенсацій; допомога, що надається майбутнім працедавцям в процесі наведення довідок про співробітника; психологічні консультації і психологічна підтримка при проведенні організаційних заходів, пов'язаних з вивільненням працівника; формування нової системи цільових устремлень, нових схем професійного і службового просування як умови успішної професійної переорієнтації консультованого співробітника. Через цілеспрямоване використання методів самооцінки, психологічного тестування або бесіди з консультантом працівник приходить до переосмислення своїх професійних і особових позицій.

Для організації вивільнення персоналу пов'язане з певними витратами. Вони можуть виражатися як в прямому, так і в непрямому вигляді. За допомогою програми заходів щодо вивільнення персоналу адміністрація намагається скоротити період часу, протягом якого утворюються вказані витрати, або звести ці витрати до мінімальної величини.

Процес звільнення має вплив не тільки на робітників, які звільнюються, але і на тих, хто

залишається працювати в організації. Вони спостерігають за процесом управління вивільненням, за взаєминами адміністрації, безпосередніх керівників і співробітників в процесі звільнення і порівнюють реальні дії з офіційно проголошеною політикою. Отримані за рахунок такого спостереження відомості впливають на подальшу трудову мотивацію. Завдяки професійним діям в процесі вивільнення персоналу адміністрація намагається в максимально можливому для даної ситуації ступені пов'язати інтереси кадрової політики з інтересами працівників.



Рис. 1 – Вирішення цільових завдань при скороченні персоналу з погляду організації і співробітника

У загальному вигляді система заходів щодо вивільнення персоналу може бути представлена таким чином (рис.2). Хоча деякі автори, що займаються кадровим менеджментом, в своїх роботах рекомендують максимально скоротити витрати на вивільнення працівників і вважають, що після звільнення підприємство не повинне нести ніяких витрат, що стосуються звільнених, вважаємо, що соціально відповідальна організація зобов'язана надавати хоч би мінімальну підтримку звільненим працівникам, особливо в умовах економічної кризи.

Охарактеризуємо основні етапи системи заходів щодо вивільнення персоналу.

На підготовчому етапі адміністрацією створюються передумови для проведення програми заходів. Сюди відноситься вирішення питань про те, чи необхідне звільнення, і якщо так, чи необхідне використання саме даної системи заходів. Рішення питання про впровадження даної системи заходів може залежати, наприклад, від тієї причини, по якій проводиться звільнення співробітника. Так, наприклад, можна припустити, що система допомоги при звільненні має бути застосована до робітника, який звільнюється унаслідок скорочення чисельності або штату. Разом з тим адміністрація може утриматися від надання допомоги співробітнику, що звільняється за прогул або появу на роботі в стані алкогольного сп'яніння.

Другий етап заходів – доведення до співробітника звістки про звільнення – робить процес вивільнення офіційним і є початковим пунктом для подальшої консультативної роботи.

Звільнення – важка психологічна ситуація для того, кого звільняють. Тому менеджерів слід особливо ретельно підготуватися до бесіди із співробітником, що звільняється [2].

Третій етап – консультування – є центральною ланкою у всьому процесі управління вивільненням персоналу. Цей етап в загальному вигляді включає три фази. На першій фазі за допомогою консультацій з боку служби управління персоналом і самооцінки з боку співробітника робиться спроба пропрацювати всі невдачі роботи на колишніх посадах і намітити нові професійні і особисті цілі. На другій фазі формується концепція пошуку нового робочого місця (на-

приклад, розробка необхідних документів для майбутнього претендування на нові посади, побудову мережі майбутніх контактів по пошуку роботи, тренінг по проведенню співбесіди і тому подібне). Третю фазу можна назвати проведенням пошуку робочих місць (наприклад, допомога у виборі з різних пропозицій про роботу якоїсь однієї з погляду індивідуальних цільових установок співробітника).



Рис. 2 – Система заходів щодо скорочення персоналу

Як заходи для підтримки персоналу, який скорочують, (четвертий етап) можна порекомендувати наступне: перерви протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи; навчання на курсах перекваліфікації; надання додаткового оплачуваного вихідного для пошуку роботи або підвищення кваліфікації; проведення тренінгів по розвитку навиків ефективної самопрезентації; складання резюме; сприяння в працевлаштуванні через професійні агенції (зовнішній аутплейсмент).

Як правило, подальшою долею звільнених у вітчизняних організаціях не цікавляться. Проте процедура скорочення працівників – це не тільки внутрішня організаційна проблема. Здавалося б, рішення чисто кадрового завдання – скорочення персоналу – проте робить вплив на багато аспектів діяльності організації. По-перше, саме відношення адміністрації до скорочення працівників демонструє, чи дійсно справжньою цінністю корпоративної культури є проголошуване вищим керівництвом практично всіх організацій гасло: «Люди – наше головне багатство». По-друге, можливо, що вже в недалекому майбутньому, у міру подолання кризових явищ в економіці, організації знадобляться працівники. Прийом на роботу людей, що вже працювали в організації, дозволить значно скоротити витрати на відбір, навчання, адаптацію робочої сили. По-третє, політика звільнення персоналу надає вплив на імідж організації. Тому рекомендуються наступні заходи по запобіганню і усуненню негативних наслідків після проведення кампанії по скороченню персоналу (п'ятий етап):

1) розробка спеціальної програми комунікації з тими, що залишаються і тими, кого звільнюють (гарантії збереження зайнятості для частини співробітників, що залишилися, зарахування в «золотий резерв» частини співробітників, що звільнюються, організація «гарячої лінії» в період проведення кампанії по скороченню персоналу і після неї);

2) перенавчання працівників, що залишилися, додаткове навчання управлінського персоналу;

3) деяким категоріям звільнених можливе надання довгострокової матеріальної підтримки

ки (до 6 місяців).

Не менш важливим напрямом роботи із працівниками, яких скорочують, є надання психологічної підтримки. Організаційні форми такої допомоги можуть бути самими різними: проведення тренінгів і семінарів з тими, що звільняються, індивідуальні і групові бесіди, юридичні консультації [3].

Останнім часом збільшилося число професійних агенцій, що займаються працевлаштуванням (зовнішній аутплейсмент). Організації могли б укласти угоди з деякими з них з приводу допомоги в працевлаштуванні працівників, що вивільняються.

Управління вивільненням персоналу в організаціях відбувається в рамках комплексної політики управління персоналом. Управління скороченням – лише один з багатьох її аспектів. Все частіше в завдання менеджерів входить управління ще не виниклою ситуацією скорочення (запобігання її виникнення), оскільки негативні ефекти, що породжуються вивільненням персоналу, можуть виражатися в економічних втратах, які спричиняють не тільки працівники, що звільняються, але й ті, що залишаються. Під формальну процедуру скорочення чисельності, таким чином, підкладається конкретна ідеологічна концепція, яка дозволяє вирішувати проблеми, супутні вивільненню робочої сили, комплексно і ефективно. Професійно підготовлені менеджери по кадрах достатньо успішно застосовують специфічні заходи, що дозволяють згладжувати негативні соціально-психологічні і економічні наслідки рішень про скорочення кількості робочих місць. Певний успіх досягається гнучкістю і динамізмом умов трудового договору між наймачами і найманим персоналом: розповсюджуються нетипові форми зайнятості, застосовується чергування роботи і примусової неоплачуваної відпустки.

Вивільнення персоналу для багатьох організацій стає вельми значущою функцією, підкріпленою добре відпрацьованим організаційним механізмом її реалізації. Система спеціальних заходів, супроводжуваних процесом вивільнення персоналу, дуже широко застосовується на американських підприємствах. У меншій мірі цей напрям діяльності поширений в європейських країнах, хоча останніми роками йому приділяється значна увага. На жаль, управління процесом вивільнення персоналу практично не отримало до останнього часу розвитку у вітчизняних організаціях [4].

Подальше дослідження в цьому напрямку повинно бути спрямоване на розробку системи заходів, супроводжуваних процесом вивільнення персоналу, і організаційного механізму її реалізації, з урахуванням національних, галузевих, місцевих умов функціонування організацій.

### Висновки

У вітчизняних організаціях недостатньо уваги приділяється плануванню вивільнення працівників і розробці комплексу заходів по мінімізації негативних наслідків скорочення персоналу. Запропонована комплексна система управління скороченням персоналу, що включає як механізми оптимізації чисельності працівників, так і ряд напрямів роботи із звільненими з організацій працівниками.

### Список використаних джерел:

1. *Маковская Н.* Организация управления неэффективной занятостью / *Н. Маковская* // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 113-116.
2. *Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л.Яремина.* – М.: Банки и биржи, 1998. – 423 с.
3. *Скавитин А.* Управление сокращением персонала: опыт Великобритании / *А Скавитин* // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №2. – С.65 – 69.
4. *Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.* – М.: ИНФРА – М, 2003. – 638 с.

Рецензент: Т.Г. Логотова  
д-р екон. наук, проф., ПДТУ

Стаття надійшла 10.10.2009