

*Економіка праці та управління персоналом*

**Москаленко В.О.**

*к.е.н, доцент кафедри менеджменту*

*Національний університет харчових технологій*

*м.Київ, Україна*

**Євсєєва І.В.**

*к.е.н, доцент кафедри менеджменту*

*Національний університет харчових технологій*

*м.Київ, Україна*

## **ОСНОВНІ ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

В сучасному ринковому середовищі питання адаптації підприємства до змін має дуже важливе значення. І проблема управління персоналом в вищезгаданому процесі дуже гостро стоїть перед кожним керівником підприємства.

Зазначимо, що в наші дні багато підприємств зтикаються з гострою необхідністю перетворення своєї кадрової політики в цілому і з проведенням екстреної реструктуризації, зокрема. Враховуючи, що реструктуризація персоналу - це комплекс заходів, спрямований на оптимізація чисельності персоналу, впровадження раціональних систем заробітної плати, впровадження сучасних систем мотивації персоналу; проведення оцінки та атестації персоналу.

Важливо відмітити, що в умовах нестабільності підприємство може прийняти рішення як зберегти персонал, так і позбутися від певної його частини. В обох випадках не варто забувати, що роботодавець несе відповідальність за свої дії в цих напрямках відповідно до Трудового кодексу України [3, с.15].

Під реструктуризацією також слід розуміти комплексне перетворення підприємства, яке пов'язане зі зміною властивих йому структур. Зазначимо, що в якості основних структурних складових виступають: виробнича, інформаційна та організаційна структури. Разом з тим, можливі зміни в певних структурах, а саме: власності, бізнес-процесів, технологічних процесів, активів і пасивів, персоналу і т. п. Інакше кажучи, реструктуризація може охоплювати вдосконалення структури і функцій управління, удосконалення в техніко-технологічних аспектів діяльності, вдосконалення фінансово-економічної політики та підвищення на цій основі ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності тощо.

Сучасні концепції управління персоналом підприємства, щодо процесу реструктуризації передбачає:

1. Повне використання людського потенціалу, а не зведення до мінімуму витрат на персонал.
2. Самоконтроль співробітників.
3. Підвищення аналітичних функцій працівників кадрової служби.
4. Флексибільна організаційна структура підприємства[2, с.205].

Відмітимо, що реструктуризація - це не тільки підвищення конкурентоспроможності та поліпшення менеджменту, усунення неефективних трансакцій і зміна операційної та фінансової політики. Також проведення серйозних перетворень неможливо без корінних змін у стратегії управління персоналом. Отже, говорячи про реструктуризацію, ми розуміємо під цим терміном три основних типи змін:

- 1 ) зміна форми та структури власності (часткова продаж акцій);
- 2 ) перенесення технологічного циклу за кордон;
- 3 ) зміна технологічного процесу.

Крім вищевикладених проблем, існує думка, що термін “реструктуризація”, як правило, ототожнюють зі словосполученням “скорочення персоналу” [1].

Зазначимо, що причини скорочень на підприємстві можуть бути різними.

Найбільш типові з них:

- скорочення непрямих витрат;
- зниження витрат на виробництво та його обслуговування;
- введення нових продуктів, послуг і технологій;
- необхідність підвищення ступеня задоволеності працівників (що залишилися);
- простої підприємства у зв'язку зі складним фінансовим становищем.

В якості особливих аспектів, яких необхідно дотримуватись, в вищезгаданих випадках є:

- обмеження за часом - перетворення не можуть затягуватися.
- обмеження щодо лояльності - якою б високою не була лояльність співробітників до підприємства, утопічною видається ситуація, коли не всі співробітники однозначно сприймають перетворення і розуміють їх причини, цілі, завдання; адекватний спосіб подолання такої ситуації - проведення із співробітниками спеціальних занять, спрямованих на встановлення взаєморозуміння;
- нові вимогами до персоналу - організаційні перетворення завжди припускають появу нових завдань, напрямків діяльності, коригування колишніх функцій та інші зміни в діяльності підприємства; причому від ефективності виконання нових завдань і функцій залежить успіх перетворень, тому особливого значення набуває швидка і адекватна оцінка відповідності персоналу новим вимогам, а за підсумками оцінки, відповідно, - своєчасне коректування кадрового складу [4, с.108].

Для того щоб визначити відповідальність персоналу, оптимізувати структуру, розібратися у внутрішніх взаємодіях підприємства, отримати інформацію про особисті якості та досягнення співробітників необхідно провести програму з реструктуризації, яка може здійснюватися в 5 етапів:

1 - Оптимізація функцій - на цьому етапі ми залишаємо тільки ті функції, які необхідні для стабілізації підприємства і підтримки основної виробничої

діяльності, результати цього етапу стануть основою для коригування та оптимізації процесів;

2 - Оптимізація бізнес процесів - на цьому етапі ми коригуємо процеси і на підставі інформації щодо участі персоналу в вищезазначених процесах, ми зможемо приступити до зміни структури;

3 - Оптимізація організаційної структури - на цьому етапі ми аналізуємо завантаженість персоналу і підрозділів (які працюють), скорочуємо посади та перерозподіляємо відповідальність за функціями і процесами серед існуючих посад і підрозділів;

4 - Оцінка кваліфікації персоналу ( атестація ) - цей крок спрямований на підготовку співробітників до звільнення та збереження кадрового потенціалу підприємства;

5 - Скорочення та звільнення персоналу - цю процедуру необхідно провести безболісно і для персоналу, який звільнюється, і для підприємства, на цьому етапі необхідно провести скорочення і звільнення та виконати основні законодавчі вимоги щодо процесу реструктуризації.

Помилки реструктуризації у сфері людських ресурсів:

- невірно вважати реструктуризацію тимчасовими труднощами;
- оперативна реструктуризація – не є демократичним процесом;
- неможливо задовольнити всі потреби працівників під час реструктуризації;

- відсутність мотивації до змін, в тому числі у керівництва підприємства;

- невірна система оцінки ефективності діяльності;
- культура всередині організації;
- неефективна структура управління та неправильні цілі [5, с. 64].

Успіх реструктуризації взагалі, залежить, в першу чергу, від впевнених та обґрунтованих дій в сфері людських ресурсів: об'єктивний аналіз діяльності підприємства; внутрішні зусилля (подолання конфліктів, підтримка профспілок, підтримка колективу підприємства, згода керівництва); концентрація ресурсів; створення міждисциплінарних груп для проведення реструктуризації;

створення клімату нагальності; розробка стратегії та бачення майбутнього тобто чітка, усвідомлена мета; відкрита та прозора система інформації; загальна система цінностей; надання повноважень робітникам та зовнішня підтримка реструктуризації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аржанова Я. (2008) Мотивация во время кризиса. Как удержать нужных сотрудников Режим доступа <http://hrm.ru/motivacija-vo-vremja-krizisa-kak-uderzhat-nuzhnykh-sotrudnikov>
2. Горелов, Н. (2010) Антикризисное управление человеческими ресурсами М.: Питер. с.205-240.
3. Култышкина В. (2008), Выход из кризиса: как поступить с персоналом?, Кадровое дело, № 12
4. Митин, А. (2009), Антикризисное управление персоналом организаций: учеб пособие. СПб.: Питер. с.108-113.
5. Попов, Р. (2012), Антикризисное управление. М.: Высшая школа. с.64-79.