

КІЛЬЦЕВА ОРГАНІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ВИВІЛЬНЕННЯМ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

СОТНІКОВА Ю. В.

УДК 331.5

Сотнікова Ю. В. Кільцева організаційна модель управління вивільненням найманих працівників на промислових підприємствах

У статті окреслені основні стадії життєвого циклу підприємства, а також основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність промислових підприємств. Обґрунтовано необхідність управління вивільненням на кожній стадії, що виявляється в здійсненні комплексу заходів, які отримали назву «програма вивільнення», з урахуванням особливостей зовнішнього середовища. Визначені ресурси підприємств, які будуть необхідними для реалізації кожної програми вивільнення працівників відповідно до стадії життєвого циклу. Запропонована кільцева організаційна модель управління вивільненням найманих працівників, яка враховує стадії життєвого циклу, ресурси підприємств та відповідні кожній стадії програми вивільнення. Зовнішнє кільце та кільце другого рівня передбачають вивільнення за власним бажанням або стимулювання такого вивільнення, третє та внутрішнє кільце охоплюють заходи, спрямовані на вивільнення з ініціативи адміністрації (або з економічних причин).

Ключові слова: програма вивільнення, кільцева організаційна модель, життєвий цикл підприємства, період вивільнення, ресурси.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 7.

Сотнікова Юлія Володимирівна – аспірантка, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Osadchaya_Ulya@mail.ru

УДК 331.5

UDC 331.5

Сотнікова Ю. В. Кольцевая организационная модель управления высвобождением наемных работников на промышленных предприятиях

Sotnikova Y. V. Ring Organisation Model of Managing Dismissal of Employees at Industrial Enterprises

В статье обозначены основные стадии жизненного цикла предприятия, а также основные факторы внешней среды, влияющие на деятельность промышленных предприятий. Обоснована необходимость управления высвобождением на каждой стадии, что проявляется в осуществлении комплекса мероприятий, которые получили название «программа высвобождения», с учетом особенностей внешней среды. Определены ресурсы предприятий, которые будут необходимы для реализации каждой программы высвобождения работников в соответствии со стадией жизненного цикла. Предложена кольцевая организационная модель управления высвобождением наемных работников, которая учитывает стадии жизненного цикла, ресурсы предприятий и соответствующие каждой стадии программы высвобождения. Внешнее кольцо и кольцо второго уровня предусматривают высвобождение по собственному желанию или стимулирование такого высвобождения, третье и внутреннее кольцо охватывают мероприятия, направленные на высвобождение по инициативе администрации (или по экономическим причинам).

The article marks our main stages of a life cycle of an enterprise and main factors of external environment that influence activity of industrial enterprises. It justifies a necessity of managing dismissal at each stage, which manifests itself in conducting a set of measures that were called «dismissal programme», taking into account specific features of external environment. It identifies resources of enterprises, which would be necessary for realisation of each programme of dismissal of employees in accordance with the stage of a life cycle. It offers a ring organisation model of managing dismissal of employees, which takes into account stages of a life cycle, resources of enterprises and dismissal programmes appropriate to each stage. The external ring and the ring of the second level envisage dismissal on own initiative or stimulation of such a dismissal; the third ring and internal ring cover measures that are directed at dismissal on initiative of the administration (or by economic reasons).

Ключевые слова: программа высвобождения, кольцевая организационная модель, жизненный цикл предприятия, период высвобождения, ресурсы.

Key words: dismissal programme, ring organisation model, life cycle of an enterprise, dismissal period, resources.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 7.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 7.

Сотнікова Юлія Владимировна – аспірантка, кафедра управління персоналом і економіки праці, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Sotnikova Yuliya V. – Postgraduate Student, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Osadchaya_Ulya@mail.ru

E-mail: Osadchaya_Ulya@mail.ru

Сучасна політика підприємств в галузі вивільнення працівників обмежується виконанням норм трудового законодавства: виплатою вихідної допомоги, завчасним повідомленням державної служби зайнятості щодо обсягів вивільнення та забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників. Однак проблеми, які виникають під час та після реалізації вивільнення, не можуть бути вирішені в рамках існуючих напрямів роботи з вивільнюваними працівниками з огляду на обсяги впливу вивільнення як на діяльність самих підприємств, так і на зовнішнє середовище. Це обумовлює необхідність розробки моделі управління вивільненням працівників, яка б дозволила враховувати як особливості роз-

витку промислових підприємств, так і фактори зовнішнього середовища, що впливають на цей розвиток.

Розвиток кожного підприємства носить циклічний характер, який передбачає стадії підйому і спаду. Кожній стадії властива певна стратегія управління працівниками, збільшення або зменшення їх кількості. Основні стадії життєвого циклу підприємства представлені на рис. 1.

На 1, 2 та 3 стадії вибуття працівників може відбуватися у вигляді плинності, що є закономірною характеристикою розвитку будь-якого підприємства. Однак значна плинність працівників на перших трьох стадіях свідчить про наявність певних проблем в системі управління.

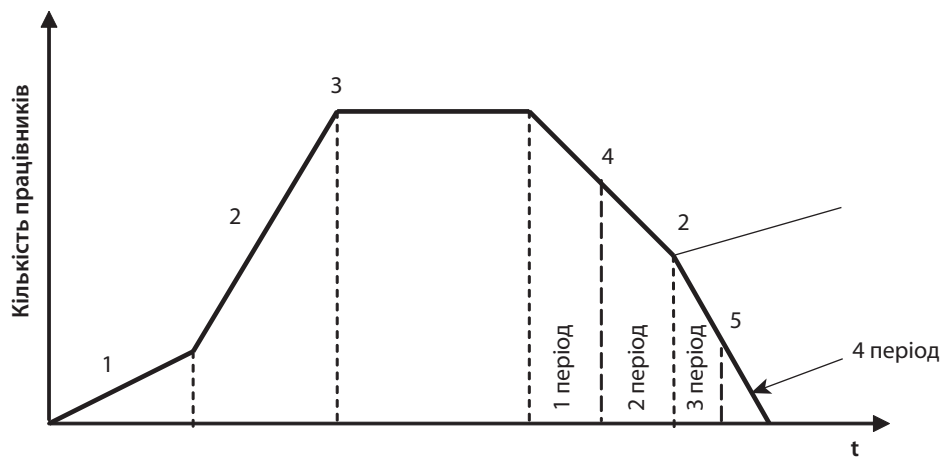


Рис. 1. Життєвий цикл підприємства

У контексті проблем вивільнення працівників найбільш важливими є 4 та 5 стадії, або стадії спаду та ліквідації, оскільки саме в період їх протікання відбувається вивільнення працівників з економічних причин. Саме тому ці стадії життєвого циклу підприємства доцільно розбити на періоди, які мають певні властивості. Характеристика стадій та періодів життєвого циклу підприємства представлені в табл. 1 [1, 2].

взаємозв'язок між можливими змінами змісту осередків, які відповідають програмам вивільнення, та ресурсами, які необхідні для цих змін.

Зупинимося більш детально на кожній складовій кільцевої організаційної моделі.

1. ПЕРІОД. Вивільнення працівників відбувається протягом всього життєвого циклу підприємства. При цьому, якщо вивільнення здійснюється за власним бажан-

Таблиця 1

Характеристика основних стадій життєвого циклу підприємства

№ стадії	Назва	Характеристика
1	Виникнення	Відбувається первинний набір персоналу
2	Розвиток	Підвищується кількість працівників підприємства
3	Стабільність	Стабільність кількості працівників, покращення їх якісних характеристик
4	Спад	1 період: потенційна криза, під час якої підвищується плинність працівників, погіршуються показники їх діяльності
		2 період: гостра переборна криза, під час якої відбувається зниження кількості працівників та їх старіння. Неефективна діяльність керівництва на цій стадії призводить до переходу підприємства до 5 стадії. Зважена політика та стратегія діяльності підприємства, навпаки, забезпечує подальший розвиток
5	Ліквідація	3 період: гостра непереборна криза, під час якої відбувається масове вивільнення працівників
		4 період: власне ліквідація підприємства

Для кожної стадії життєвого циклу підприємства характерні свої особливості, що зумовлює необхідність розробки певної стратегії діяльності для кожної з них. Зважена політика під час стадії спаду дозволить підприємству уникнути переходу до стадії ліквідації.

Крім означених вище особливостей, кожне підприємство функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища, яке впливає на діяльність підприємств через обмеження інституційного характеру, особливості промислового розвитку регіону та рівень мобільності регіонального ринку праці [3, 4, 5].

З метою урахування означених вище обмежень зовнішнього середовища, наявних ресурсів підприємства та стадії його розвитку автором пропонується використовувати кільцеву організаційну модель управління вивільненням найманих працівників. Ця модель представляє собою комплексну стратегію, яка враховує ключові аспекти всіх альтернативних скороченню заходів,

у вигляді плинності та є незначним, то це приводить до оновлення трудового складу працівників і позитивно впливає на діяльність підприємства. Однак у більшості випадків вивільнення працівників є реакцією роботодавця на погіршення показників економічного розвитку під час стадії спаду та ліквідації, що зумовлює доцільність використання моделі саме на цих стадіях життєвого циклу, в яких автором було виділено чотири періоди.

2. ПРОГРАМИ ВИВІЛЬНЕННЯ. Виходячи з того, що найбільш важливими, з точки зору управління вивільненням, є останні дві стадії та відповідні ним періоди, для кожного з таких періодів доцільно визначити окрему програму вивільнення, яка представляє собою комплекс заходів управління вивільненням з боку адміністрації промислових підприємств.

Програма вивільнення працівників 1. Ця програма повинна бути реалізована в 1 період стадії спаду, коли спостерігається підвищення плинності працівни-

ків. Основою управління плінністю найманих працівників є встановлення закономірностей цього процесу. Визначення цих закономірностей робить можливим визначення найбільш ефективних управлінських дій.

Детальне вивчення плінності найманих працівників здійснюється за допомогою спеціальних обстежень за двома напрямками:

1) для створення загального портрета працівників, що вивільняються (на основі відомостей про стать, вік, сімейний стан, число дітей, загальну і професійну освіту, стаж, тарифний розряд, інвалідність, заробітну плату за останні декілька місяців);

2) для вивчення причин вивільнення, якими можуть виступати невикористання за фахом, незадоволення роботою, умовами і режимом праці, заробітком, відсутність розвитку, стосунки з адміністрацією і з колегами, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах, тривалі поїздки. На великих підприємствах та по регіону в цілому дані про плінність доцільно аналізувати по професіях, підрозділах, посадах, причинах, вікових групах тих працівників, що вивільнилися.

Для того, щоб виявити, наскільки плінність зумовлена факторами праці, доцільно провести діагностику ризиків вивільнення. Процес діагностики ризиків вивільнення включає 4 етапи [6]:

1. *Розробка діагностичного інструменту.* Досить простим, швидким і найменш ресурсозатратним методом збору інформації є анкетування співробітника (з використанням стандартизованих бланків та процедур обробки даних). Одна з важливих додаткових цілей дослідження – визначення ризиків відходу конкретних фахівців, тому воно не може бути анонімним.

2. *Обробка та аналіз результатів.* Для кожного співробітника підраховується сума балів – за всіма обраними ним відповідями.

3. *Інтерв'ювання.* Основні причини незадоволеності можна визначити, проаналізувавши відповіді працівників на питання анкети. Інтерв'ювання – це індивідуальна робота фахівця з персоналу і ключових співробітників, які потрапили до групи ризику. Структуроване інтерв'ю дозволить виявити причини незадоволеності тієї чи іншої людини, налагодити з ним особистий контакт.

4. *Результати.* По завершенні трьох етапів діагностичних заходів здійснюється оцінка ризиків вивільнення в розрізі підрозділів та окремі звіти за прогнозами лояльності конкретних співробітників.

Програма вивільнення на 1 стадії повинна включати такі заходи: визначення рівня плінності працівників, визначення економічних витрат, що викликані плінністю, визначення причин плінності (спеціальні обстеження, заключні інтерв'ю), удосконалення факторів праці, що стали причиною вивільнення працівників, оптимізація процедури управління, подолання надмірного рівня плінності. Поетапно приведення рівня плінності до прийнятного значення можна представити зокрема через можливість планування майбутніх вивільнень, ув'язки процесів вивільнення з процесами найму, допомогою працівникам, що вивільняються.

Програма вивільнення працівників 2. Програма реалізується у другий період стадії спаду, під час подаль-

шого погіршення показників діяльності підприємства. У цей період, з метою скорочення контрольованих витрат на персонал, доцільно використовувати альтернативні вивільненню заходи у такій послідовності [7]:

- ✦ підвищення продуктивності, що передбачає вдосконалення методів управління, модернізацію технологій, навчання працівників, фокусування на кадрові переміщення, оптимізацію бізнес-процесів, перегляд робочих навантажень і норм праці, а також розробку систем стимулювання, які заохочують зростання продуктивності;
- ✦ відмова від альтернативних форм зайнятості, тобто від послуг позаштатних працівників, що дозволяє на нетривалий термін поліпшити показники та скоротити витрати на персонал;
- ✦ «заморожування» найму, або припинення найму працівників на вакантні місця;
- ✦ «заморожування» заробітної плати, тобто припинення підвищення заробітної плати працівникам;
- ✦ «заморожування» кар'єрного зростання, або відмова працівникам у посадовому зростанні;
- ✦ скорочення змінної частини заробітної плати, тобто зниження оплати праці, яке не супроводжується скороченням робочого часу;
- ✦ скорочення тривалості робочого дня або робочого тижня (наприклад, перехід на чотириденний робочий тиждень), що приведе до економії фонду заробітної плати за рахунок зменшення кількості робочих годин для деяких співробітників з погодинною оплатою праці;
- ✦ вивільнення за власним бажанням / достроковий вихід на пенсію, тобто стимулювання вивільнень за допомогою виплат компенсацій працівникам, що вивільняються.

Програма вивільнення 3. Комплекс заходів у рамках цієї програми реалізується під час третього періоду стадії ліквідації, коли альтернативи вивільненню не дали необхідного результату. У цей період починається безпосередньо зменшення кількості працівників за допомогою таких заходів [7]:

- ✦ тимчасове вивільнення / тривалі неоплачувані відпустки, тобто фактичне вивільнення працівників, але з довгостроковою перспективою їх повернення, коли підприємство перейде на стадію розвитку;
- ✦ сезонні вивільнення, або відпустки в період традиційно низького навантаження;
- ✦ об'єднання організаційних підрозділів;
- ✦ «хірургічні скорочення», тобто вивільнення певного відсотку працівників без подальшої можливості продовжити роботу в майбутньому. На відміну від традиційних скорочень (відсоток від загальної кількості працівників), «хірургічні вивільнення» є цільовими – як правило, під них підпадають працівники з незначним трудовим стажем;
- ✦ вивільнення тимчасових працівників або робочого персоналу.

Відсоток працівників, що вивільняється в цей період, залежить від розміру підприємства та глибини економічного спаду.

Програма вивільнення 4. Останній період пов'язаний безпосередньо з ліквідацією підприємств та передбачає реалізацію таких заходів:

- ✦ закриття підприємств, тобто закриття певних напрямів діяльності або окремих підприємств;
- ✦ продаж активів, що супроводжується масовим вивільненням працівників.

Таким чином, кожна програма має свої особливості, при цьому комплекс заходів, що передбачений в рамках кожної програми, не є фіксованим і може змінюватися залежно від особливостей діяльності підприємств, глибини економічного спаду та морально-психологічного стану в колективі.

3. РЕСУРСИ. До них належать елементи внутрішнього середовища підприємства, наявність яких забезпечуватиме реалізацію кільцевої організаційної моделі управління вивільненням на кожному етапі.

Основні складові кільцевої організаційної моделі управління вивільненням представлені в *табл. 2* («+» відзначені ті ресурси та програми вивільнення, які доцільно використовувати в певний період).

Кільцева організаційна модель управління вивільненням на промислових підприємствах представляє собою комплексну стратегію вивільнення працівників з урахуванням особливостей розвитку підприємства та обмежень зовнішнього та внутрішнього середовища, що представлена на *рис. 2*.

Перший рівень, або зовнішнє кільце в моделі, спрямований на боротьбу з надмірною плінністю та управління цим процесом як можливість планування майбутніх вивільнень. Кільце другого рівня включає альтернативні вивільненню заходи, які, з одного боку, дозволяють скоротити витрати, а з іншого – зберегти існуючих працівників на підприємстві. Кільце третього рівня передбачає заходи боротьби з кризою та «точкове» вивільнення працівників. Останнє, четверте, або внутрішнє кільце, може бути реалізовано підприємствами в разі подальшого погіршення показників господарської діяльності та передбачає масове вивільнення працівників.

Якщо зовнішнє кільце та кільце другого рівня передбачають вивільнення за власним бажанням або стимулювання такого вивільнення, то третє та внутрішнє кільце охоплюють заходи, що спрямовані на вивільнення з ініціативи адміністрації (або з економічних причин) та які здійснюють значний вплив на морально-психологічний стан серед працівників.

ВИСНОВКИ

Запропоновано кільцеву організаційну модель управління вивільненням, що враховує ключові аспекти всіх альтернативних вивільненню заходів і складається з чотирьох кілець, кожне з яких реалізується послідовно на стадіях спаду та ліквідації життєвого циклу підприємства, а також передбачає на кожній стадії відповідні програми вивільнення працівників, що дозволяє зробити процедуру вивільнення обґрунтованою та відповідною особливостям економічного розвитку промислового підприємства. ■

Таблиця 2

Складові кільцевої організаційної моделі управління вивільненням працівників

Показник / період	1	2	3	4
ПРОГРАМИ ВИВІЛЬНЕННЯ				
Програма вивільнення працівників 1	+			
Програма вивільнення працівників 2		+		
Програма вивільнення працівників 3			+	
Програма вивільнення працівників 4				+
РЕСУРСИ				
Фінансові				
Фінансові засоби на вдосконалення факторів праці, що спровокували плінність	+			
Фінансові засоби на оптимізацію бізнес-процесів, модернізацію технологій		+	+	
Фінансові засоби на виплату компенсацій з метою стимулювання добровільного вивільнення		+	+	
Фінансові засоби на реалізацію вивільнення (виплата вихідної допомоги, оплата відпусток та ін.)		+	+	+
Людські				
Підрозділ по управлінню плінністю працівників	+			
Підрозділ по управлінню вивільненням і забезпечення працевлаштування працівників, що вивільняються		+	+	+
Фахівці з вивільнення, які забезпечують всебічну підтримку працівників, що вивільняються та залишаються під час і після вивільнення		+	+	+
Взаємодія з регіональними органами забезпечення зайнятості			+	+
Інформаційні				
Налагоджений канал обміну інформацією між підрозділами підприємства	+	+	+	+
Внутрішні документи, що регулюють вивільнення (наприклад, колективний договір)		+	+	+

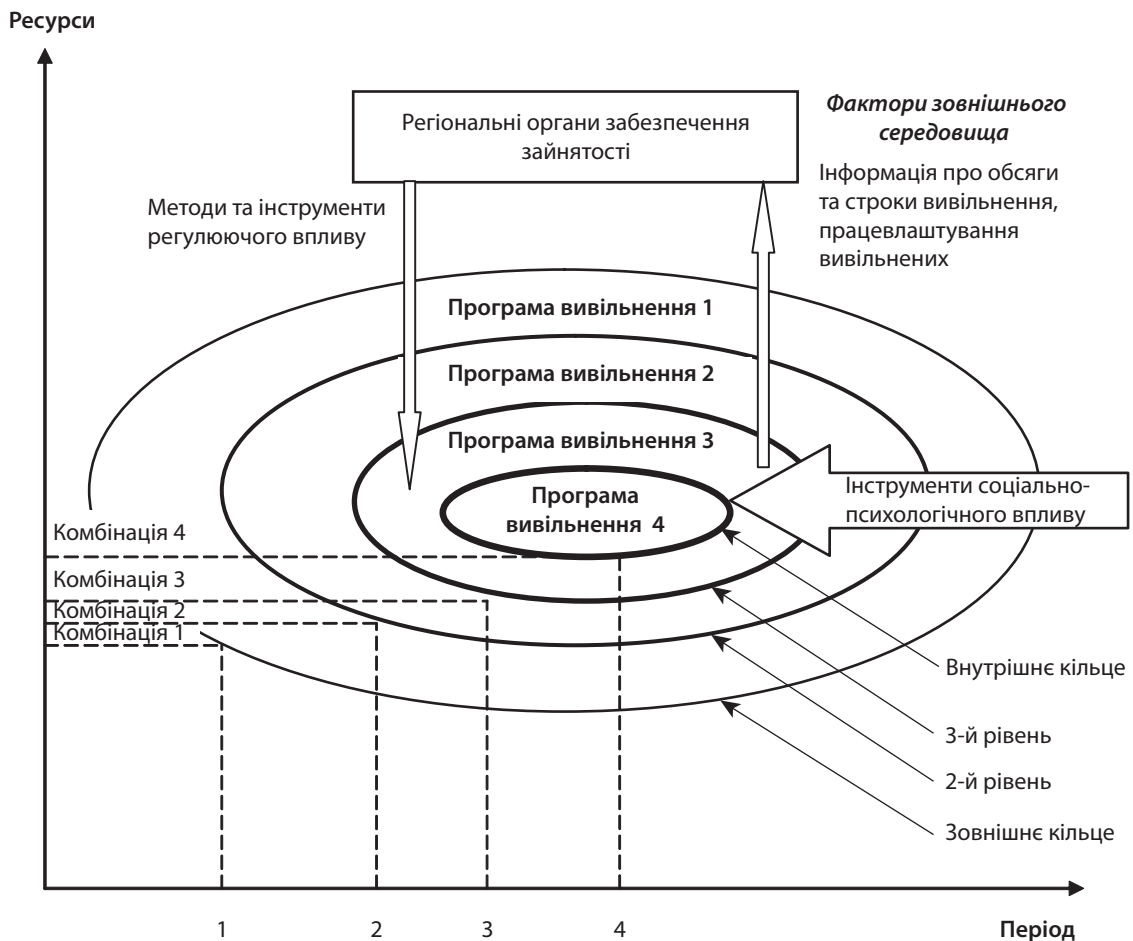


Рис. 2. Кільцева організаційна модель управління вивільненням на промислових підприємствах

ЛІТЕРАТУРА

1. Adizes, Ichak. Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
2. Zahorsky Darrell. Find Your Business Life Cycle [Електронний ресурс] / Darrell Zahorsky. – Режим доступу: // sbinformation.about.com.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
4. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Родионова – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.
5. Иванов Г. П. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г. П. Иванов, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин / Под ред. Г. П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
6. Грайченко В. Диагностика рисков увольнения в крупных компаниях / В. Грайченко, О. Пашигорова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://hrliga.com/>
7. Салливан Дж. Снижение расходов без сокращения численности / Дж. Салливан // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 4. – С. 61 – 66.

Науковий керівник – Гончарова С. Ю., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського національного економічного університету

REFERENCES

Adizes, I. *Corporate Life Cycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

Graychenko, V., and Pashigorova, O. "Diagnostika riskov uvolneniia v krupnikh kompaniiakh" [Diagnosis of risk transfer to the big companies]. <http://www/hrliga.com/>

Ivanov, G. P., Beliaev, S. G., and Koshkin, V. I. *Antikrizisnoe upravlenie: ot bankrotstva – k finansovomu ozdorovleniiu* [Crisis management: from bankruptcy to financial health]. Moscow: Zakon i pravo; YuNITI, 1995.

Kudenko, N. V. *Stratehichnyi marketynh* [Strategic Marketing]. Kyiv: KNEU, 1998.

Rodionova, N. V. *Antikrizisnyy menedzhment* [Crisis management]. Moscow: YuNITI-DANA, 2001.

Sullivan, Dzh. "Snizhenie raskhodov bez sokrashcheniia chislenosti" [Reduce costs without reducing strength]. *Menedzher po personalu*, no. 4 (2010): 61-66.

Zahorsky, D. "Find Your Business Life Cycle" <http://www.sbinformation.about.com>