

СОЦИАЛЬНО  
ОТВЕТСТВЕННАЯ  
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ

СБОРНИК СТАТЕЙ

Минск, 2013



Сборник статей подготовлен в рамках реализации проекта Программы развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «Содействие социально ответственному реструктурированию предприятий в Республике Беларусь».

В разработке приняли участие:

Т.Н. Важенкова, канд. экон. наук;  
В.В. Валетко, канд. экон. наук;  
Р. Ван де Пол;  
Е.В. Ванкевич, доктор экон. наук;  
Р.В. Крапивин;  
И.Н. Куропатенкова, канд. экон. наук;  
Н.В. Маковская, доктор экон. наук.

Под научной редакцией канд. экон. наук В.В. Валетко,  
канд. экон. наук Т.В. Елецких.

© Программа развития ООН

© Министерство труда и социальной защиты  
Республики Беларусь

## Содержание

|  |     |
|--|-----|
| Введение   | 5   |
| <b>ЧАСТЬ 1</b>   |     |
| 1. Зарубежный опыт проведения социально ответственной реструктуризации предприятий   | 12  |
| 2. Зарубежный опыт деятельности профсоюзов в условиях реструктуризации организаций   | 36  |
| 3. Социальная защита работника при потере работы   | 61  |
| 4. Сравнительный анализ действующей законодательной базы прекращения трудовых отношений между работником и нанимателем и норм международного права | 73  |
| 5. Возможности внутреннего рынка труда в содействии эффективной занятости на предприятии   | 91  |
| <b>ЧАСТЬ 2</b>   |     |
| 6. Кадровая диагностика как элемент социально ответственной реструктуризации   | 104 |
| 7. Рекомендации по деятельности профсоюзных организаций в условиях социально ответственной реструктуризации организаций                            | 132 |
| 8. Основные направления деятельности государственных служб занятости в условиях реструктуризации предприятий                                       | 147 |
| 9. Предложения по предупреждению массовых высвобождений в процессе реструктуризации на пилотных предприятиях                                       | 152 |



## Введение

Социально-ответственная реструктуризация предприятий (СОРП) – признанный в мировой практике инструмент смягчения социальных негативных последствий реформирования промышленного комплекса. Его использование не только является основой превентивных мер для предотвращения роста безработицы и снижения уровня благосостояния населения, но и позволяет решать задачи обеспечения конкурентоспособности продукции, роста производительности труда и заработной платы.

СОРП создает условия обеспечения эффективной занятости, так как способствует перераспределению излишних трудовых ресурсов в пользу отраслей с высокой производительностью труда и созданию новых производительных рабочих мест, что является критически важным для повышения экономического потенциала страны.

По оценкам Всемирного банка государственные предприятия и предприятия, где доля государства выше 50%, в настоящее время обеспечивают занятостью порядка 67% работников, а избыточная занятость на них определяется в размере 10% <sup>[3]</sup>, что может составлять до 300 тыс. человек.

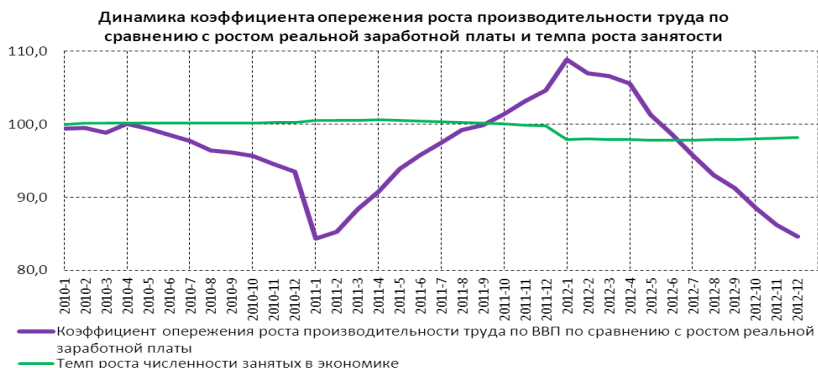
Создание эффективного механизма СОРП в Беларуси важно не только для собственника в лице государства, но и в равной степени для частных собственников. Без активного механизма, основанного на слаженном взаимодействии ключевых стейкхолдеров (руководство предприятия, работники, профсоюзы, местные власти, ассоциации нанимателей, система образования), наниматели не смогут обеспечить сохранение необходимой мотивации у оставшихся после сокращения работников. Исследования Американской академии менеджмента свидетельствуют, что после сокращений большинство компаний фиксируют так называемый эффект «эрозии доверия»: 69% компаний через год отметили ухудшение морального духа, 42% — рост отставок и добровольных увольнений, 36% — рост текучести кадров <sup>[2]</sup>. Согласно другому исследованию, более чем у половины из 1468 компаний, переживших ре-

структуризацию, производительность труда либо не изменилась, либо снизилась<sup>[4]</sup>. К скрытым издержкам реструктуризации относят также ухудшение качества продукции, рост прогулов, потерю ключевых компетенций, снижение креативности и предприимчивости, падение имиджа компании<sup>[2]</sup>.

С учетом сказанного выше развитие эффективного механизма СОРП является неотъемлемым элементом модернизации экономики Республики Беларусь. Данный механизм служит инструментом не только смягчения социальных последствий реструктуризации, но и эффективного с народно-хозяйственной точки зрения перемещения трудового потенциала в виды деятельности (предприятия), где трудовые ресурсы могут дать более высокую отдачу<sup>[5]</sup>. Переобучение работников в ходе реструктуризации в соответствии с существующей структурой вакансий, содействие работникам в организации собственного бизнеса с учетом потребностей региона – все это будет способствовать росту производительности трудовых ресурсов и созданию условий для расширения занятости в будущем.

В последние годы уровень занятости в Беларуси остается относительно стабильным и отражает сложившийся уровень эффективности экономики. Численность занятых составила в 2012 г. 4571,1 тыс. человек или 98,2% к 2011 г. Производительность труда по валовой добавленной стоимости на одного занятого в экономике составила 100,6 млн р (рост 103,1% к 2011 г.). В то же время рост реальной заработной платы за этот период достиг 121,9%, и в результате соотношение темпов роста производительности труда и реальной заработной платы составило в 2012 г. всего 84,6%.

Начавшееся в июне 2012 г. опережение роста реальной заработной платы по сравнению с ростом производительности труда (рис. 1) может свидетельствовать о концентрации занятости в менее эффективных организациях.



*Рис. 1.* Динамика производительности труда и заработной платы в 2010–2012 гг.

(рассчитано на основе данных Белстата нарастающим итогом)

Опережение роста заработной платы над ростом производительности труда находит отражение в изменении функционального распределения факторных доходов в пользу труда, что может приводить к закреплению данной диспропорции. Так, в первом квартале 2013 г. доля оплаты труда работников в ВВП выросла по сравнению с аналогичным периодом прошлого года почти на 10% и составила 54,9% (первый квартал 2012 г. – 44,8%), тогда как валовая прибыль экономики и валовые смешанные доходы как основные источники инвестиций снизились с 42,5% до 30,8%.

Относительное увеличение ставок заработной платы при прочих равных условиях означает, что большая сумма доходов в экономике будет доставаться людям, получающим доходы от продажи своего труда, а не владельцам капитала. В результате снижаются стимулы инвестирования в экономику, что приводит к еще большему запаздыванию внедрения новых технологий и модернизации рабочих мест, необходимых для роста производительности труда.

Показательно, что с появлением указанной диспропорции в 2012 г. совпало начало снижения индекса бизнес-климата реального сектора экономики Беларуси, который ежемесячно оценивают

в Национальном банке. В декабре 2012 г. по сравнению с ноябрем индекс снизился на 6,5 процентного пункта.

В то же время необходимо отметить, что согласно последнему глобальному отчету МОТ «Заработная плата в мире в 2012/2013 гг.»<sup>[1]</sup> по темпам роста производительности труда Беларусь в 2008–2011 гг. опережала большинство стран Восточной Европы и Центральной Азии, в том числе Россию и Казахстан (рис. 2).

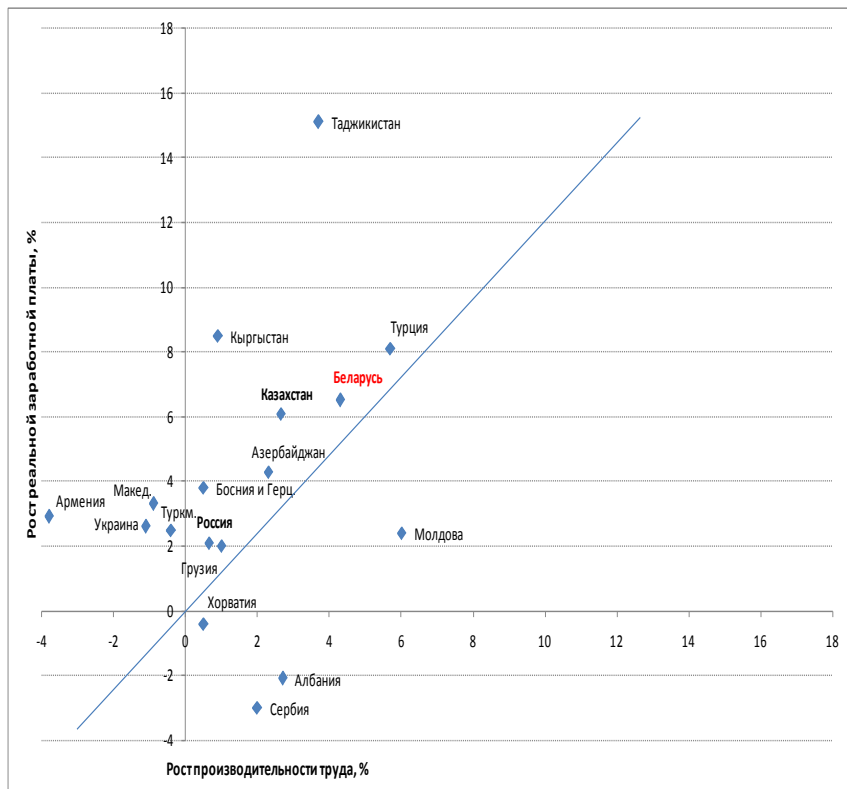


Рис. 2. Динамика роста производительности труда по сравнению с ростом реальной заработной платы в 2008–2011 гг. в переходных странах

Источник: МОТ<sup>[1]</sup>.



Однако в условиях усиления международной конкуренции, в том числе на российском рынке, сохранение опережения роста реальной заработной платы над производительностью в Республике Беларусь и продолжающийся вследствие этого рост удельных издержек на труд может выступать сдерживающим фактором расширения занятости и роста конкурентоспособности экономики в средне- и долгосрочной перспективе. В частности, в развитых странах мира наблюдается обратная картина – растет доля перераспределения создаваемого дохода в пользу капитала <sup>[1]</sup>, что позволяет еще больше увеличить технологический отрыв от конкурентов.

Данные свидетельствуют <sup>[3]</sup>, что, например, в промышленности в течение последних пяти лет в Беларуси наблюдалась противоположная динамика удельных издержек на труд по сравнению с Россией, ключевым торговым партнером республики в части торговли промышленными товарами. Это уже привело к снижению конкурентоспособности белорусской промышленной продукции на российском рынке.

Обсуждаемая в последнее время учеными Беларуси проблема снижения эффективности инвестиций, усложняющая задачу модернизации экономики страны, по крайней мере частично, объясняется негибкостью национального рынка труда. Есть основания полагать, что снижение инвестиционного мультипликатора и низкая эффективность рынка капитала страны являются платой за сохранение избыточной занятости как характеристики рынка труда Беларуси. Отсутствие реформ рынка труда в условиях усиления конкуренции может привести к более низким темпам экономического роста республики в средне- и долгосрочной перспективе.

С учетом сказанного необходимость активизации социально ответственной реструктуризации предприятий, выработка в Республике Беларусь ее действенного механизма является чрезвычайно актуальной задачей.

Данный сборник подготовлен в рамках реализации совместного проекта Программы развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «Содействие социально ответственному реструктурированию предприятий в Республике Беларусь», посвященного разработке эффективного механизма социально ответственной реструктуризации предприятий.

В первой части содержатся работы, отражающие зарубежный опыт проведения СОРП, а также деятельности профсоюзов в условиях реструктуризации организаций. Приводится сравнительный анализ действующей в Республике Беларусь законодательной базы прекращения трудовых отношений между работником и работодателем и норм международного права. Рассматриваются вопросы социальной защиты работников при потере работы и варианты создания системы социального страхования от безработицы в Республике Беларусь. Завершается первая часть сборника описанием роли внутренних рынков труда в повышении эффективности занятости на предприятиях.

Вторая часть содержит работы практического характера, которые могут использоваться заинтересованными сторонами в процессе осуществления СОРП на разных ее стадиях. Так, всесторонне рассмотрены существующие подходы к кадровой диагностике как элементу социально ответственной реструктуризации. Изложены рекомендации по деятельности профсоюзных организаций в условиях социально ответственной реструктуризации организаций, а также основные направления деятельности государственных служб занятости в условиях реструктуризации предприятий. В заключение представлены предложения по предупреждению массовых высвобождений в процессе реструктуризации на пилотных предприятиях.

Настоящий сборник работ продолжает серию публикаций, подготовленных в рамках реализации в 2003 г. совместного проекта Программы Развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «Развитие диалога и партнерства на региональном уровне по предотвращению роста безработицы и бедности при реструктуризации градообразующих предприятий».

# ЧАСТЬ 1

# **1. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**В.В. Валетко, Р. Ван де Пол**

## **1.1. Обзор лучших практик проведения социально ответственной реструктуризации предприятий за рубежом**

Прежде чем приступить к рассмотрению опыта проведения СОРП в отдельных странах, изложим обобщенный опыт МОТ и других организаций, полученный в ходе реструктуризационных процессов в более чем 30 странах мира [6–9]. Извлеченные уроки можно сформулировать следующим образом:

- для того чтобы СОРП была успешной, ее необходимо органично вплести в долгосрочную стратегию развития предприятия, региона, страны в целом;
- руководство компании должно обладать информацией о необходимых шагах в случае, если реструктуризация становится неизбежной. В первую очередь это касается действий в отношении трудовых ресурсов;
- СОРП должна базироваться на совместном соглашении нанимателей, работников и их представителей, а также правительства;
- необходимо рассмотреть все возможные варианты, пытаясь найти альтернативу массовым сокращениям;
- если сокращения неизбежны, их необходимо реализовывать социально ответственным путем, используя помощь в поиске работы как внутри, так и вне предприятия; помощь в создании малого и среднего бизнеса; содействие мобильности; досрочный выход на пенсию; переподготовку; изменение графика работы; гибкое увольнение; психологическую помощь; выходные пособия.

В исследовании, проведенном совместно МОТ и ЕБФБ <sup>[10]</sup>, реструктуризация предприятий определяется как преднамерен-

ное изменение формальных отношений между организационными компонентами. Она включает изменение рабочих процессов, уменьшение уровней в иерархии, ликвидацию структурных элементов путем найма внештатных работников, отделение дочерних компаний, распродажи активов со скидкой, а также отказ от некоторых подразделений, областей деятельности или рабочих мест. Реструктуризация, в отличие от разукрупнения и модернизации, является более широким и всеобъемлющим понятием.

Исследование МОН и ЕБФБ дает следующее определение социально ответственной реструктуризации предприятий: использование одного или более методов для сознательного учета интересов всех участников – менеджеров, владельцев (акционеров), работников и местного сообщества. На практике сам процесс реструктуризации является не менее важным, чем характер осуществляемых изменений <sup>[10]</sup>.

При социально ответственной реструктуризации принимается во внимание система ценностей определенного предприятия, в ней участвуют все заинтересованные стороны, не утаивается ни один из аспектов, уважаются права и достоинства всех сотрудников. Глобальная экономика требует социально ответственного подхода, выгодного как акционерам, так и другим заинтересованным сторонам.

Рассмотрим примеры ряда стран, опыт проведения реструктуризации в которых может быть полезен при выработке отдельных элементов механизма СОРП в Республике Беларусь.

**Чехия.** Процесс реструктуризации металлургической промышленности был запущен в начале 1990-х гг. В результате, если ранее 80% экспорта направлялось в социалистические страны, то к 2004 г. столько же составлял экспорт в ЕС; если до реструктуризации численность работников трех крупнейших предприятий отрасли составляла 240 тыс. человек (1989), то после реструктуризации – 41 тыс. человек (2005) <sup>[7]</sup>.

Изначально по политическим причинам была выбрана стратегия сохранения неэффективной занятости и к середине 1990-х

подход кардинально изменили. Его основные особенности можно описаны далее.

Вместо сохранения занятости была выбрана стратегия создания рабочих мест. Министерство промышленности создало «CzechInvest» для привлечения инвесторов и организации малого и среднего бизнеса в первую очередь в регионах с высокой безработицей. Были созданы десятки тысяч рабочих мест, правительство данный результат оценило как высокоэффективный. Значительную роль в этом сыграли инкубаторы малого и среднего бизнеса, которые поддерживались местными властями путем снижения арендных платежей, поддержки организации бизнеса и предоставления сопутствующих услуг.

В ходе СОРП для большинства уволенных с реструктурируемых предприятий использовались схемы раннего выхода на пенсию (early retirement scheme), стимулирования увольнений (leave incentives) и пенсий по нетрудоспособности (disability pension). Таким образом, преобладали пассивные инструменты сокращений. Схемами раннего выхода на пенсию воспользовались порядка 60 тыс. работников металлургической промышленности достигших либо старше 55 лет. Максимальный размер единовременных выплат, производившихся до 2002 г., составил 6,7 тыс. евро на человека. Для увольняемых работников младше 55 лет максимальные выплаты составляли 5,3 тыс. евро. Выплаты производились правительством напрямую, минуя службы занятости.

Активные меры для сокращаемых работников были менее успешными. Только 2% увольняемых работников металлургической промышленности проходили переобучение. Однако в случае программы кадровых агентств (RZA), предоставляющей работникам индивидуальные услуги сразу после уведомления последних о сокращении, численность переобучавшихся возросла в среднем до 25%, достигнув максимума в регионе Витковице (33%). Данные цифры могут быть ориентиром при использовании подобного инструмента в Беларуси.

Именно RZA координировали работу служб занятости, а также других вовлеченных институтов. Данная инициатива ясно показала, что программный подход дает практически немедленный результат для сокращаемых работников: RZA трудоустроила более 70% сокращенных работников, предоставляя услуги регистрации в базе данных безработных, разработки индивидуальных планов, индивидуального маркетинга, советов по трудоустройству, обучению, поиска наиболее соответствующей работы, начальной помощи и др. Службы занятости Чехии оценили работу RZA как эффективную, именно благодаря устойчивой кооперации непосредственно с самими службами занятости, реструктурируемыми компаниями и частными консультантами по поиску работы. Основные элементы данной схемы впоследствии были воссозданы в виде так называемого Бассейна рабочей силы в ходе СОРП легкой промышленности Египта <sup>[7]</sup>. Ориентируясь на опыт Чехии в Беларуси можно рекомендовать сотрудничество подобной программы с ограниченным количеством служб занятости из населенных пунктов с наиболее острой ситуацией на рынке труда, особенно с характеристиками моногородов.

Подводя итог, назовем следующие наиболее эффективные инструменты СОРП, использованные в Чехии:

- подготовка и переподготовка в соответствии с конкретными целями работника и требованиями потенциального будущего места работы;
- разработка индивидуальных планов развития карьеры работников;
- максимально индивидуальный подход к работникам: с каждым тренер проводил не менее трех консультаций продолжительностью 1 ч.

Данные инструменты необходимо внедрять в механизм СОРП и в Беларуси. Кроме того, интересной идеей, родившейся, но так и не использованной в Чехии, является предоставление сокращаемым ваучеров на обучение. Ваучеры представляют собой определенную сумму денег, которую можно потратить на выбор места и

программы обучения в соответствии с собственными предпочтениями. В Беларуси данный инструмент подходит больше для регионов с развитым рынком образовательных услуг.

**Польша.** Начиная с 1993 г. в Польше было реализовано несколько реструктуризационных программ в угольном секторе. В результате занятость сократилась с 415 тыс. в 1989 г. до 216 тыс. в 2005 г. При этом 77% сокращенных работников были рабочими. Большинство рудников или шахт до настоящего времени находится в собственности государства. Последняя программа правительства на 2003–2006 гг. предусматривала сокращение 28 тыс. человек, из них половина была сокращена на условиях раннего выхода на пенсию, 8,5 тыс. воспользовались активными инструментами (обучение, субсидированная занятость, открытие собственного бизнеса и др.) и 7 тыс. покинули сектор естественным образом (выход на пенсию, смена работы, по состоянию здоровья и др.)<sup>[7]</sup>.

Всего, по оценкам, схемами раннего выхода на пенсию воспользовались 38 тыс. человек, из которых около 30 тыс. получили единовременные выплаты в размере двухлетней заработной платы (сумма выплаты после налогообложения составляла примерно 8,5 тыс. евро). Большинство сокращенных осталось безработными. При этом воспользоваться данной схемой могли шахтеры, проработавшие под землей 20 и более лет.

Угольный сектор получил наиболее значительную поддержку правительства, во-первых, потому что в отрасли имелся самый сильный профсоюз, во-вторых, поскольку шахтеры всегда имели больше привилегий в связи с тяжелыми условиями труда. В ходе реструктуризации металлургической промышленности, проходившей с 1998 по 2004 г., занятость сократилась со 145 до 17 тыс. человек. В настоящее время все предприятия отрасли являются частными. Для сокращенных работников не было предоставлено финансовых выплат. Только в единичных случаях выплаты были сделаны новыми собственниками. Сокращенные работники получали социальный пакет, включающий бесплатное переобучение. Основными элементами СОРП в металлургической промышленности были схемы раннего выхода на пенсию, выплаты, не превышающие де-



вятимесячной зарплаты, контракты на обучение длительностью до 12 месяцев, гранты и займы для создания нового рабочего места, образовательные консультации по созданию бизнеса. Финансирование осуществлялось совместно из государственного бюджета, фондов ЕС и за счет средств реструктурируемых компаний.

Одной из важных инициатив правительства явилось стимулирование инвесторов к созданию бизнеса в регионах с высокой безработицей и ожидаемыми сокращениями. Можно отметить следующие меры: обучение и консультативные услуги по ведению бизнеса, компенсация части арендных платежей, обеспечение стартового капитала, софинансирование процента по получаемым кредитам. Большинство из этих мер координировали региональные службы занятости. Несмотря на то, что реструктуризация проводилась правительством, местные власти также предпринимали ответственные шаги. Например, в повете Рыбник с безработицей более 20% и сокращением в размере 20 тыс. шахтеров местные власти реализовали следующие инициативы: стратегия роста образовательного уровня, приведшая к открытию вуза, в котором в настоящее время обучается 5 тыс. студентов; создание научно-технологического парка с инфраструктурой при поддержке Евросоюза и Всемирного банка; снижение налога для промышленных зон на срок до 15 лет после создания; привлечение новых инвесторов с организацией PR-компаний на национальном и международном уровнях. Служба занятости в данном регионе насчитывала 50 сотрудников, обслуживавших примерно 10 тыс. безработных. Наибольшей проблемой службы занятости было обеспечение работой «белых воротничков».

Процедура сотрудничества службы занятости с реструктурируемым предприятием начиналась со встречи с отделом кадров, который сообщал информацию о сокращаемых работниках (образование, возраст, стаж и семейное положение). В ходе второй встречи с участием профсоюза был разработан вариант плана действий по работе с сокращенными.

Примерно 1% зарегистрированных безработных воспользовались получением гранта (примерно 2,8 тыс. евро) для организа-

ции самозанятости. Кроме того, служба занятости инициировала ряд программ активации и мотивации для получающих пособие по безработице: информационные собрания, клубы по поиску работы, обучение и переобучение, помощь в организации самозанятости, руководство и планирование карьеры. Эти меры реализовывались в основном в группах до 15 человек.

Для семей, имевших двоих или более безработных, служба занятости применяла специальные программы, включающие обеспечение бесплатными социальными услугами, детскими садами, обучение детей. При этом служба занятости тесно сотрудничала с центром профессионального обучения региона, организовывала визиты по месту жительства безработных с целью их активизации, навещала на рабочих местах трудоустроенных, неудовлетворенных новой работой, или нанимателей, неудовлетворенных принятыми работниками. Согласно оценкам одного из руководителей службы занятости, один сотрудник может качественно обслуживать около 150 безработных реально желающих найти работу. Результативность службы занятости зависит от налаженности контактов с предприятиями региона, обновляемости банка вакансий, наличия банка резюме мотивированных безработных, адекватности системы подбора кадров, наличия аналитики по местному рынку труда, оценок спроса и предложения на местном рынке труда, специальных гибких соглашений с учреждениями образования и переподготовки кадров (включая совместное стратегическое планирование будущих курсов обучения).

В условиях Польши наиболее эффективной мерой активной политики занятости явилось обучение. Так, примерно 55% обученных шахтеров были трудоустроены. Одним из успешных инструментов стало создание на реструктурируемых предприятиях службы помощи сокращаемым работникам, которая обеспечивала трудоустройство примерно трети обратившихся. Подобная служба помощи, состоящая из 60 профконсультантов, работающих в 27 отдельных офисах, помогла трудоустроить 9 тыс. человек в течение года. Данная цифра может являться индикатором для реализации такого инструмента в условиях Беларуси.

Среди основных направлений СОРП, реализуемых совместно с властями регионов, необходимо выделить следующие:

- стратегии повышения уровня образования в регионе (создание новых школ, университетов, профессиональных центров, связей между предприятиями и учреждениями образования);
- мероприятия по изменению ментальности людей, стимулирование мобильности;
- создание научно-технологических парков;
- снижение налогов и предоставление субсидий на создание рабочих мест;
- рекламные кампании для привлечения инвесторов;
- совершенствование региональной и локальной инфраструктуры;
- создание инвестиционных фондов и фондов венчурного капитала;
- развитие микрокредитования;
- создание бизнес-инкубаторов с понижением арендной платы и налогов;
- предоставление бизнес-услуг.

Как и в Чехии, польский опыт СОРП в значительной степени основывался на стратегии регионального развития, предусматривавшей среди прочего меры по созданию новых рабочих мест.

**Литва.** Текстильная промышленность Литвы, обеспечивающая занятостью 26% работников промышленности, являлась одной из основных отраслей, создающих добавленную стоимость страны (свыше 15%). Если в 1991 г. в отрасли было занято 80 тыс. человек, то в 2004 г. – 51,2 тыс. человек. Процесс приватизации и реструктуризации длился 13 лет и закончился только в 2002 г. Вначале вся продукция поставлялась на рынок СССР, в настоящий момент 90% продукции экспортируется в страны ЕС. В результате вы-

сокой конкуренции на рынке ЕС со стороны китайской продукции ассоциация текстильщиков оценивает дополнительно требуемые сокращения в размере 20 тыс. человек <sup>[7]</sup>.

Согласно законодательству страны работодатель обязан информировать о сокращении местные власти, службу занятости и профсоюзы. Ряд уязвимых групп занятых защищены от сокращения (инвалиды, одинокие матери и др.).

В начале процесса сокращений сотрудники службы занятости встречаются с директором и руководителем кадровой службы предприятия для обсуждения отбора сокращаемых работников и анализа потребностей последних. Затем проводится собрание с сокращаемыми, на котором присутствуют руководство предприятия, служба занятости и профсоюзы. Местные власти следят за соблюдением действующих правовых норм.

Необходимо отметить, что в Литве не используется специальной стратегии в отношении СОРП, основная роль отводится государственной службе занятости, которая предоставляет свои услуги желающим на добровольной основе. Но литовский опыт показывает, что в самые тяжелые времена не более 50% безработных пользовались услугами службы. В настоящее время эта цифра еще меньше. Зарегистрированные безработные могут участвовать в общественных работах (не более 6 месяцев в течение года), получая заработок не ниже уровня минимальной заработной платы, из которой 50% субсидируется службой занятости.

Ряд инструментов, используемых службой занятости Литвы, показали хорошую результативность. В частности, с согласия реструктурируемого предприятия служба занятости создает на нем так называемую мини-биржу трудовых ресурсов из числа сокращаемых работников в течение двухмесячного периода действия уведомления об увольнении. В рамках данных бирж службы занятости предоставляют информацию о вакансиях, об активных мерах политики занятости, индивидуальные или коллективные консультации, организуют визиты сокращаемых работников на другие предприятия. В определенной степени повышение эффективности данного

инструмента сдерживается непродолжительностью его действия (2 месяца).

Особенностью литовского опыта создания клубов занятости является их фрагментация по категориям сокращаемых работников (квалифицированные/неквалифицированные, женщины/мужчины и др.). Продолжительность профобучения по закону установлена от 2 до 6 месяцев, причем в ряде случаев службы занятости организуют обучение для излишних работников. Данный пример представляется полезным для использования в Беларуси в комбинации с другими инструментами СОРП.

В целом, литовский опыт активного участия службы занятости как в решении проблем массовых сокращений, так и в предоставлении индивидуальных услуг отражает наличие резервов усиления роли государственной службы занятости в процессе СОРП в Беларуси.

**Венгрия.** Венгерским специалистам по реструктуризации предприятий удалось достичь хороших результатов в организации программ оказания оперативной поддержки и вторичному трудоустройству работников (ПООПР), уволенных в результате закрытия предприятий и сокращения штата, благодаря созданию комитетов по содействию вторичному трудоустройству (КСВТ) работников и групп по регулированию социально-трудовых отношений (ГРСТО).

Международной организацией труда отмечается успешный опыт функционирования Проекта быстрого реагирования в Венгрии, первой стране региона ЦВЕ, апробировавшей данный метод

[8].

Экспериментальный проект по оказанию помощи работникам, уволенным в результате массовых сокращений штата и закрытия предприятий, с использованием программ быстрого реагирования и КСВТ начал осуществляться в стране в 1994 г. на пяти объектах. Успех проекта повлек за собой его дальнейшее распространение. В каждом окружном центре труда была образована новая должность – специалист по реструктуризации. Данный специалист проходил соответствующий курс обучения по методам внедрения

ПООПР, организации и эффективному функционированию КСВТ на предприятиях, подвергшихся структурной перестройке и проводящих сокращения штата.

Небольшая группа специалистов размещалась в окружном центре труда. В ее обязанности входило немедленное реагирование на случаи закрытия предприятий и массовых увольнений работников, вызванных структурной перестройкой экономики и приватизацией. На каждом таком предприятии специалисты по реструктуризации создавали группы по регулированию социально-трудовых отношений и КСВТ, состоящие из представителей работников и руководства предприятия. Данные органы оказывали помощь в поиске новых рабочих мест для уволенных работников, старались сократить время безработицы и помогали преодолевать связанные с ней трудности. КСВТ занимались оценкой потребностей работников, разработкой плана оказания поддержки и вторичного трудоустройства уволенных, а также мобилизовали местное сообщество и другие механизмы для предоставления необходимых услуг.

Основная задача программ оказания оперативной поддержки – проведение комплекса предварительных мероприятий с целью максимального сокращения предстоящего периода безработицы. Опыт США и других стран показывает, что работники, поставленные перед фактом увольнения, предпочитают заранее воспользоваться данными услугами, не дожидаясь момента, когда окажутся безработными. В результате работники получают необходимую консультативную и техническую поддержку до того, как покинут рынок рабочей силы. Чем дольше работник находится в статусе безработного, тем труднее ему найти новую работу и тем выше вероятность, что период безработицы будет долговременным. Комплекс эффективных предварительных мероприятий обеспечивает работникам необходимую и своевременную поддержку в период, предшествующий увольнению.

Иногда в Венгрии имели место случаи, когда между уведомлением об увольнении и фактической регистрацией статуса безработного проходил достаточно большой период времени. Поэто-

му основной задачей программ быстрого реагирования является оказание оперативной поддержки и вторичное трудоустройство в этот критический период.

Комитет по содействию вторичному трудоустройству (КСВТ), в работе которого участвуют представители как работников, так и руководства предприятия, является одной из наиболее эффективных и рентабельных форм поддержки уволенных рабочих. КСВТ был включен в комплекс мероприятий проводимого в Венгрии Проекта быстрого реагирования благодаря гибкости данного подхода, успешному опыту его использования в других странах, а также из-за наметившейся в законодательстве и трудовой сфере Венгрии тенденции к трипартизму (работники – работодатели – правительство).

Для запуска программы быстрого реагирования и создания КСВТ в Венгрии в конце 1994 г., в рамках совместного Проекта быстрого реагирования Министерства труда США, Министерства труда Венгрии и Национального центра занятости был организован недельный учебный семинар по изучению деятельности специалистов по реструктуризации. Семинар проводился для 30 директоров и персонала окружных центров труда (ОЦТ) из четырех округов Венгрии (сначала данная должность именовалась «координатор сокращения штата», а позже она стала называться «окружной консультант по вопросам занятости»). Затем координаторами окружных центров труда под руководством директора Проекта быстрого реагирования, который имеет большой опыт в данной области, были организованы КСВТ в четырех округах Венгрии. В марте 1995 г., еще до завершения работы первых КСВТ, Национальный центр занятости объявил о проведении курсов обучения по программе быстрого реагирования во всех окружных центрах труда и о расширении сферы деятельности проекта до национальных масштабов.

В течение последующих четырех лет специалисты по реструктуризации из окружных центров труда оказали поддержку 10 578 уволенным работникам на 60 предприятиях (включая отрасли тяжелой и легкой промышленности, государственное управление,

вооруженные силы). Из них 8115 (77%) уволенных участвовали в программе КСВТ. КСВТ помогли в поиске рабочих мест 3551 уволенному работнику (49% от 7256 человек, активно занимающихся поиском работы).

Наиболее важным результатом деятельности программы по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству уволенных работников в Венгрии стало существенное сокращение периода времени, необходимого для поиска новых рабочих мест. По существующей статистике время, затрачиваемое КСВТ на поиск новых рабочих мест, сократилось вдвое – с 265 до 130 дней. В связи с этим в несколько раз сократились и правительственные расходы на выплату страховки по безработице и другие социальные услуги.

Опрос, проведенный среди участников КСВТ, показал, что 73% респондентов, нашедших новое рабочее место, видят в этом заслугу КСВТ, 97% опрошенных воспользуются услугами КСВТ и в следующий раз и 97% рекомендовали бы услуги КСВТ другим работникам, оказавшимся в похожей ситуации.

Наблюдения, сделанные в ходе осуществленного Проекта быстрого реагирования на случаи увольнений, во многом были сходны с опытом других стран. Своевременное вмешательство является одним из наиболее эффективных способов оказания помощи увольняемым работникам. Специалисты из окружных центров труда пришли к выводу, что легче оказывать поддержку работникам в период, предшествующий фактическому увольнению, чем тогда, когда они являются безработными уже в течение нескольких месяцев. Статистические данные проекта указывают на то, что если работникам предоставляются своевременные услуги, особенно в период, предшествующий увольнению, то время поиска нового рабочего места сокращается в несколько раз.

Даже в регионах с высоким уровнем безработицы КСВТ, предоставляющие услуги непосредственно на местах, смогли трудоустроить большую часть работников, активно занимающихся поисками нового рабочего места. В одном из таких регионов уровень безработицы равнялся 30%. В окружном центре труда на каждые



100 человек в среднем приходилось по одной вакансии. Под давлением местного КСВТ были налажены контакты с местными организациями, создан хорошо оснащенный Центр поддержки работников. КСВТ удалось трудоустроить 60% уволенных работников, активно занимавшихся поисками работы.

В ходе проекта было выявлено несколько факторов, влияющих на оказание поддержки уволенным работникам в странах с переходной экономикой. Когда проект был уже запущен, явление безработицы оставалось сравнительно новым для Венгрии. Работники не знали, как с ней бороться, и многие неохотно склонялись к мысли о том, что им необходимо пройти курсы переобучения и сменить профессию. КСВТ позволили работникам поверить в свои силы, помочь самим себе, в то время как многие ожидали поддержки от правительства.

**Германия.** Согласно оценкам профсоюзов, реструктуризация в ГДР была плохо продумана и реализована слишком быстро, что привело к затратам больших денежных средств. Так, только с 1989 по 1993 г. в Восточной Германии занятость сократилась с 9,9 до 6,2 млн человек. Сокращения продолжались и впоследствии: например, в Берлине в 1990 г. в промышленности насчитывалось 300 тыс. рабочих мест, а к 2005 г. их количество сократилось до 98 тыс.

В Берлине были использованы следующие инструменты для сокращения работников: стимулирование аутсорсинга отдельных видов деятельности, сокращенная продолжительность рабочего времени, создание собственных предприятий, использование заемного труда другими компаниями, обучение и переобучение, обучение на рабочем месте продолжительностью до 12 месяцев, профилирование (разработка индивидуальных планов развития), прямой перевод на другое место работы (как правило, в сфере услуг, предоставляемых государственными компаниями).

Опыт Германии позволяет рекомендовать более обстоятельную подготовку и планирование проводимых сокращений. Кроме того, важным является проведение эффективной информационной кампании, затрагивающей не только сокращаемых работников, но

и представителей всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров). В ходе донесения информации до сокращаемых работников необходимо организовывать как групповые собрания, так и индивидуальные встречи.

Участники процесса СОРП Германии отмечают чрезвычайную полезность проведения анализа рынка труда для прогнозирования требуемых квалификаций и компетенций, что позволяет повысить эффективность профконсультирования и трудоустройства. Для получения наиболее адекватной информации о состоянии рынка труда необходима кооперация основных заинтересованных сторон: региональных властей, служб занятости, ассоциации нанимателей, профсоюзов, руководства реструктурируемых компаний, а также министерств.

Государственная служба занятости играла значительную роль в организации СОРП, которая проводилась либо непосредственно службой занятости, либо частной компанией-консультантом. Наиболее эффективными инструментами СОРП в Германии были схемы раннего выхода на пенсию, создание собственного бизнеса, центров помощи работникам, организация целевых семинаров для стейкхолдеров СОРП, обучение и переобучение, занятость инвалидов (sheltered employment).

Субсидируемая занятость, как правило, не была очень успешной, и оказалось относительно дорогой. Негосударственная организация Gsub обеспечила порядка 50% создания субсидируемых защищенных рабочих мест. При этом Gsub комбинировала предоставление защищенной занятости с предоставлением сертифицированного обучения, коучинга и сопровождения на пути к новой занятости. Создание клубов занятости, включающих разработку индивидуальных планов сокращаемых работников, показало хороший результат. Gsub использовала одного консультанта на 50 клиентов, при этом большая часть времени уходила на работу с 25 тяжелыми клиентами. Эффективность Gsub оказалась очень высокой: из курируемых службой проектов по сокращению работников трудоустроено 75% уволенных. Результативность Gsub объясняется удачной комбинацией различных инструментов, в первую оче-

редь услуг центра помощи работникам, услуг клубов занятости, инструментов занятости людей с умственными и физическими недостатками, обучения.

В случае Германии обучение было очень действенным инструментом СОРП: по оценкам службы занятости 60–66% обученных безработных находят работу. Это достигается высоким качеством и целевой направленностью предоставляемых курсов обучения, средняя длительность которых составляет 3 месяца. Для относительно небольшой части безработных предоставляется полностью новое профессиональное обучение продолжительностью до двух лет.

**Голландия.** Опыт реструктуризации порта Роттердам в Голландии интересен прежде всего использованием широкого набора инструментов рынка труда и созданием так называемого бассейна рабочей силы. С момента его создания в порту было занято 30 тыс. человек, к 2005 г. количество занятых сократилось до 7 тыс. (включая работников бассейна рабочей силы). Одна из причин создания данного бассейна – сильная позиция профсоюзов, категорически настроенных против увольнений. В 1995 г. бассейн был преобразован в ООО (SHB pool Ltd), став по сути коммерческой организацией, занимающейся предоставлением заемного труда, обучением и переобучением, консультированием по вопросам охраны труда и здоровья, предоставлением транспортных и логистических услуг. В настоящее время, однако, компания терпит убытки в основном по причине довольно высокой заработной платы, предлагаемой работникам бассейна, и наличия значительных накладных расходов.

Основным инструментом помощи сокращаемым работникам были схемы раннего выхода на пенсию. При этом издержки покрывались как со стороны частных компаний, так и со стороны государства. Прямые издержки государства включали затраты на обучение, компенсации раннего выхода на пенсию, сокращенной продолжительности рабочего времени. Косвенным участием государства было смягчение норм, регулирующих взаимоотношения с фондом социальной защиты.

В целом, можно заключить, что созданный бассейн рабочей силы был удобной структурой для решения проблем излишней занятости и институтом достижения компромисса для компании, занимающейся погрузкой и разгрузкой судов, профсоюзов и правительства.

## **1.2. Смягчение социальных последствий реструктуризации градообразующих предприятий**

Закрываются предприятия и массовые увольнения не только ставят под удар отдельных работников, но и оказывают пагубное влияние на экономическое состояние отдельных сообществ и целых регионов. Это особенно справедливо в случае закрытия крупных предприятий и высвобождения тысяч людей, а также, если увольнения происходят в населенных пунктах с небольшим числом жителей, где предприятие является основным градообразующим работодателем.

В странах Центральной и Восточной Европы многие государственные предприятия строились в сельской местности, в небольших населенных пунктах и управлялись из центра. В некоторых местностях такие предприятия и существующие при них заводские службы были крупнейшим, если не единственным, центром экономической активности. В ряде случаев населенные пункты специально строились для работников предприятия. Впоследствии, когда правительства начали реструктуризацию, приватизацию или закрыли госпредприятия, такие населенные пункты и их жители пережили экономический крах.

Если предприятие имеет тесные экономические связи с другими предприятиями данного региона или со специально созданными вспомогательными подразделениями, то его закрытие или сокращение штата имеет «эффект расходящихся кругов», влияя на другие предприятия и поставщиков услуг региона.

Уменьшение количества заказов на предприятиях, непосредственно или через посредников зависящих от головного предпри-

ятия, снижает их возможности для трудоустройства работников и ухудшает экономическую ситуацию и перспективы занятости в регионе.

В экономическом плане реструктуризация предприятий влечет за собой снижение налоговых поступлений в бюджет, ухудшение социального обеспечения, образования и других жизненно важных общественных услуг.

Для Беларуси также характерна проблема наличия так называемых «моногородов» – городов, жизнедеятельность которых полностью зависит от градообразующих предприятий. Градообразующее предприятие обеспечивает занятостью подавляющую часть населения города, определяет перечень профессий и специальностей, формирует городской бюджет, зачастую содержит социальную инфраструктуру города. Особо остро зависимость между деятельностью градообразующего предприятия и социально-экономическим развитием города проявляется в малых городах.

В Беларуси в настоящее время существует свыше 70 малых городов с монофункциональным производством. Рынки труда малых городов характеризуются как замкнутые, инерционные, с вероятностью превращения их в критические и с риском роста социальной напряженности в случае высвобождения рабочей силы с градообразующего предприятия.

Учитывая то обстоятельство, что большинство градообразующих предприятий находятся в государственной собственности и являются убыточными, их реформирование и реструктуризация требует консолидации усилий со стороны как местных властей, так и правительства.

В зарубежной практике можно выделить пять основных стратегий на местном уровне, которые помогают сохранить рабочие места, снизить масштабы увольнений, смягчить их последствия для работников, сообщества, в котором они живут, и предприятий <sup>[9]</sup>.

1. Разъяснительная работа с местными работодателями, поощрение принятия новых стратегий гарантированной

занятости и использования социально ответственной реструктуризации как способа повышения конкурентоспособности и сохранения и создания рабочих мест.

2. Создание системы раннего предупреждения и реализация стратегии сохранения бизнеса и предотвращения увольнений в местном сообществе для своевременного обнаружения предприятий, находящихся в трудном экономическом положении, оказания им помощи, предотвращения увольнений и смягчения их последствий для работников и сообщества.
3. Создание на местном уровне системы быстрого реагирования для оказания полного спектра услуг уволенным работникам.
4. Использование системы быстрого реагирования для содействия работодателям и представителям работников в разработке комплексных программ помощи уволенным сотрудникам на предприятии и по месту жительства для смягчения и сведения к минимуму отрицательных последствий увольнения для самих уволенных и их семей.
5. Инициирование экономической оценки и планирования силами местного сообщества для содействия усилению и расширению экономических возможностей и предоставлению рабочих мест уволенным работникам.

Необходимые элементы социально ответственной реструктуризации с точки зрения работников и местного сообщества, которые восприняты и применялись работодателями за рубежом, получили название «Программы сохранения предприятий/предотвращения увольнений (СП/ПУ)».

Программы СП/ПУ направлены на сохранение квалифицированных работников и опытных руководителей на предприятиях и в местных сообществах. С точки зрения местного сообщества ответственная реструктуризация состоит из трех основных элементов:

- 1) понимание таких категорий, как гарантия занятости и социально ответственная реструктуризация;
- 2) понимание необходимости убеждения работодателей проводить политику, гарантирующую занятость и ответственную реструктуризацию;
- 3) принятие мер для совместной с работодателями разработки упреждающей программы, способствующей конкурентоспособности предприятия и помогающей им предотвратить или снизить до минимума массовые увольнения на предприятиях.

Местные власти и общественные движения должны дать работодателям и профсоюзам возможность осознать, как гарантия занятости и социально ответственная реструктуризация могут повысить производительность, конкурентоспособность и содействовать успеху предприятий. Затем им по возможности должно предоставляться обучение и техническая помощь, чтобы эти программы начали внедряться в жизнь.

Рассматривая ситуацию с точки зрения интересов региона, процесс реализации СОРП можно свести к двум основным принципам:

- 1) гарантия занятости – это готовность работодателей защищать своих сотрудников от потери работы и дохода в период экономических проблем, включая сохранение за ними мест, хотя и не обязательно с теми же обязанностями. Если увольнений избежать невозможно, работодатели должны активно помогать своим работникам найти рабочие места на других предприятиях;
- 2) социально ответственная реструктуризация рабочей силы – это готовность работодателей, испытывающих экономические сложности, проводить изменения, которые в первую очередь будут направлены на более эффективное использование работников, а не на их увольнение.

Задача местных властей состоит в том, чтобы осознать эти принципы и применять их для создания локальной превентивной программы сохранения предприятий и предотвращения увольнений.

До настоящего времени остаются актуальными для применения в Республике Беларусь основные направления и принципы, заложенные в Программе совместных действий по минимизации возможного негативного социального воздействия при реструктуризации градообразующего предприятия, разработанной в рамках совместного проекта Программы развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь в 2003 г. <sup>[11]</sup>.

Одной из ключевых задач совместной деятельности стейкхолдеров при проведении СОРП является разработка мер по преодолению последствий так называемой «негативной спирали сокращений». Местные власти заинтересованы в нивелировании данных последствий, поскольку они прямо и косвенно «переливаются» за границы предприятия и влияют на социально-экономическую ситуацию в регионе.

Изучение зарубежного опыта позволяет кратко сформулировать следующие «лучшие практики» участия в СОРП для основных стейкхолдеров (за исключением профсоюзов, зарубежный опыт деятельности которых подробно рассмотрен далее).

Негативные процессы сокращения занятости отражаются прежде всего на локальной социально-экономической ситуации, поэтому именно *местные власти* должны иметь соответствующие полномочия и ресурсы для активизации СОРП.

Лучшей практикой деятельности местных властей, как показывает анализ зарубежного опыта, можно считать органичное вплетение СОРП в стратегию регионального развития.

СОРП должна носить стратегический характер в первую очередь в случае моногородов, где реализация стратегий реиндустриализации <sup>[11]</sup> может занимать не один год. В основу таких стратегий может быть заложена модель реиндустриализации с учетом раз-



вития функциональных связей между региональными лидерами роста и моногородами. Стратегическая важность СОРП для таких регионов позволяет рекомендовать ее планирование при разработке схем комплексной территориальной организации (СКТО) областей на 20-летний период. При этом СКТО, которым уже на данном этапе присуща идеология выявления полюсов роста на уровне областей, необходимо теснее увязывать с программами социально-экономического развития регионов и страны в целом <sup>[12]</sup>.

Взаимодополнение документов территориального планирования и социально-экономического прогнозирования позволит повысить эффективность принятия управленческих решений, закладывать средства на реализацию СОРП, объединять усилия заинтересованных сторон. В этом в значительной степени должно быть заинтересовано *правительство* в лице Министерства труда и социальной защиты, отвечающего за снижение социально-экономических последствий реструктуризации, а также Министерства экономики, отвечающего за повышение рентабельности предприятий и рост отдачи от активов, находящихся в государственной собственности. Правительство заинтересовано в удачном опыте СОРП в конкретном регионе, поскольку его впоследствии можно будет тиражировать, что позволит снизить государственные затраты на структурную перестройку экономики.

Кроме того, лучшей практикой деятельности правительства можно считать непосредственное участие представителей заинтересованных министерств в создаваемых на реструктурируемых предприятиях Комитете по реструктуризации и Комитете по корректировке трудовых ресурсов.

*Руководство предприятия* заинтересовано прежде всего в сохранении позитивного имиджа организации в глазах работников, мотивации к производительному труду, поэтому должно всячески инициировать и поддерживать инициативы государственных служб занятости и профсоюзов, направленные на смягчение социальных последствий, переобучение и другие меры, описанные в ходе анализа зарубежного опыта.

Лучшим опытом деятельности руководства предприятий можно считать своевременное проведение качественной информационной кампании, индивидуальный подход к работникам, выработку четких критериев высвобождения персонала, проведение качественной кадровой диагностики. Создание непосредственно на предприятии центра помощи высвобождаемым работникам позволяет достичь хороших результатов при массовых сокращениях.

Лучшей практикой деятельности *службы занятости* можно считать литовский и польский опыт, где сотрудники данного института активно участвуют как в решении проблем массовых сокращений, так и в предоставлении индивидуальных услуг высвобождаемым работникам. Необходимо встраивание деятельности службы занятости в стратегию развития конкретного региона и повышение ее значимости в корректировке программ обучения безработных, а также налаживании партнерских отношений с учреждениями системы образования.

## *Литература*

1. Global Wage Report 2012/13: Wages and equitable growth. – Geneva: ILO, 2013. – xvi, 110 p.
2. Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach / ed. by n. Rogovsky, P. Ozoux, D. Esser, T. Marpe, A. Broughton. – Geneva: ILO, 2005. – viii, 142 p.
3. Belarus Country Economic Memorandum: Economic Transformation for Growth. – Washington: World Bank, 2012. – xvi, 101 p.
4. Starcher, G. Socially responsible enterprise restructuring / G. Starcher // Joint working paper of the ILO and the EBBF. – Geneva: ILO, 1999. – 65 p.
5. Валетко, В.В. Определение эффективности реструктуризации предприятий / В.В. Валетко, О.В. Лащевская // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – 2009. – Вып. XVII. – С. 162–165.
6. Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia: Country Context and Examples / ed. by N. Rogovsky and R.S. Schuler. – Tokyo: Asian Productivity Organization, 2007. – 223 p.
7. Van de Poll, R. Identifying the best practices in the field of social restructuring, operation and management of labour pools in EU member states / R. Van de Poll, M. Bjerre. – 2006. – 71 p.
8. Hansen, G.B. A Guide to Worker Displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises / G.B. Hansen. – 2nd ed. – Geneva: ILO, 2009. – 90 p.
9. Serving Workers in Transition: A guide to Peer Support. – Human Resources Development Institute, 1995. – 135 p.
10. Socially Responsible Enterprise Restructuring: A joint working paper of the ILO and the EBBF. – Geneva: ILO, 2000. – 59 p.
11. Программа совместных действий по минимизации возможного негативного социального воздействия при реструктуризации градообразующего предприятия. – Минск: ПРООН, 2003. – 63 с.
12. Валетко, В.В. Региональная политика Беларуси и Польши: сравнительный анализ / В.В. Валетко и др. // Веснік Беларус. дзярж. экан. ун-та. – 2012. – № 6. – С. 5–13.

## **2. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФСОЮЗОВ В УСЛОВИЯХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Р.В. Крапивин**

### **2.1. Позиция Международной организации труда по проблемам социально ответственной реструктуризации организаций**

Международная организация труда, считая, что развитие организации можно рассматривать как процесс непрерывной реструктуризации, особое внимание обращает на его серьезные социальные издержки. Последствия реструктуризации затрагивают не только работников и нанимателей, но и практически всех, кто имеет какое-либо отношение к предприятию. Задача состоит в том, чтобы в процессе реструктуризации сохранить предприятие конкурентоспособным, сведя к минимуму социальные провалы, связанные, например, с вынужденной сменой места жительства, закрытием рабочих мест, ухудшением качества трудовой жизни, потерей социального обеспечения и др.

Проблема резко усугубляется при реструктуризации градообразующих предприятий, когда судьба города или целого региона зависит от успеха либо неудач одного или нескольких крупных индустриальных объектов. В подобных ситуациях преобразование предприятия перестает быть частным делом его владельцев и приобретает первостепенную социальную значимость. Последнее подразумевает необходимость вовлечения в процесс проектирования и реструктуризации как работников предприятия, так и администрации региона (органов местного самоуправления), общественных организаций.

В странах переходной экономики ситуация осложняется еще и тем, что в реструктуризации одновременно нуждаются абсолютно все, даже самые успешные в недалеком прошлом предприятия. Это вполне естественно, ведь они были спроектированы для качественно иной экономической системы.

Подход MOT нацелен на снижение противоречий между экономическими и социальными приоритетами при организационном реформировании, учитывая, что, с одной стороны, реструктуризация не может быть социально ответственной, если она экономически не высокоэффективна, с другой, – невозможно получить полноценную отдачу от реструктуризации, если не учитывать в должной мере интересы различных социальных групп, на которых в той или иной степени сказываются проводимые изменения.

При определении самого понятия «социальной ответственности» подчеркивается важность выстраивания отношений бизнеса с теми, кто оказывает непосредственное влияние или, наоборот, находится в зоне влияния бизнеса: работники предприятия и их семьи, акционеры, банки и кредитные организации, бизнес-партнеры (поставщики, клиенты, дистрибьютеры), республиканские и местные органы власти, общественные организации.

Каждая из этих групп вносит свой специфический вклад в обеспечение функционирования и развитие предприятия. Взамен предприятие вознаграждает их, обеспечивая дивидендами, продукцией и услугами, зарплатой и льготами, налогами и т.д. Таким образом, формируется и поддерживается баланс интересов. Реструктуризация неизбежно нарушает это хрупкое равновесие и вызывает напряжение, чреватое серьезными конфликтами. Способность конструктивно разрешать возникающие проблемы рассматривается как важнейший индикатор уровня социальной ответственности компании.

Международная организация труда предупреждает, что некоторые компании для «маскировки» массовых увольнений умышленно используют термины «реструктуризация», «рационализация» или «оптимизация числа работающих». Характерно то, что от этого страдают все, в том числе и владельцы предприятий. Например, решение об увольнении каждого пятого работника финансово может звучать весьма заманчиво. Но оно нередко вовлекает компанию в так называемую «падающую спираль». Сокращение ведет к потере ключевых специалистов и подрывает моральное состояние оставшихся работников, что выливается в снижение иннова-

ционного потенциала и качества продукции. Последнее приводит к потере клиентов и соответственно снижению объема заказов, а это, в свою очередь, к дальнейшему сокращению кадров и т.д.

Компании, создающие альтернативные рабочие места, идущие на затраты, связанные с трудоустройством высвобождаемых работников, оказываются в лучшем положении, чем компании, которые просто сокращают штаты.

## **2.2. Действия российских профсоюзов в условиях реструктуризации**

Определенным вызовом для российских профсоюзов явилась реструктуризация промышленных предприятий. Во многих случаях крупные и средние предприятия в результате реструктуризации разделялись на несколько фирм, работодатели которых часто не были заинтересованы в создании новых профсоюзных организаций. В ряде отраслей происходило перетекание рабочей силы в сферу среднего и малого бизнеса, где профсоюзные организации, как правило, отсутствовали.

За период с 2001 по 2006 г. под влиянием этих преобразований численность работающих на крупных и средних предприятиях сократилась на 4,2 млн человек.

Проводимая реструктуризация отдельных отраслей экономики вызвала потребность реализации дополнительных мер по содействию трудоустройству высвобождаемых работников, сохранению социальной стабильности. По инициативе и при участии профсоюзов в 2003–2005 гг. реализовывались 24 федеральные отраслевые целевые программы содействию занятости.

Так, на *железнодорожном транспорте* в целях сохранения квалифицированных кадров отрасли и недопущения роста социальной напряженности была скорректирована отраслевая целевая программа содействия занятости высвобождаемых работников железнодорожного транспорта на 2001 – 2005 годы в части вы-

работки дополнительных мер по смягчению социальных последствий увольнения.

В соответствии с программой на сети железных дорог было переподготовлено и обучено новым смежным профессиям около 6 тыс. человек для последующего трудоустройства в организации отрасли, создана 1 тыс. новых рабочих мест, на которые трудоустроены 1,5 тыс. высвобожденных работников. Проведенные мероприятия позволили трудоустроить 15 тыс. человек.

В 1998 г. заместителем Председателя Правительства Российской Федерации было утверждено «Положение по организации контроля отраслевым профсоюзом за ходом реструктуризации и эффективным использованием финансовых средств организациями угольной отрасли», которое дало право отраслевому профсоюзу осуществлять контроль и согласование распределения средств государственной поддержки, направляемых на мероприятия по реструктуризации *угольной промышленности*.

С самого начала реструктуризации предприятий *горно-металлургического комплекса* для отраслевого профсоюза социальные аспекты этого процесса стали приоритетными. Меры по развитию занятости в металлургической отрасли нашли отражение в Плане мероприятий по развитию металлургической промышленности на 2004–2006 гг. Предварительно органы службы занятости населения осуществляли мониторинг ситуации с занятостью на реструктурируемых предприятиях металлургической отрасли и на рынке труда соответствующих территорий. С целью предупреждения кризисных ситуаций на локальных рынках труда проведены специальные мероприятия, в том числе и превентивного характера, адаптированные к особым условиям каждого из реструктурируемых предприятий.

В ходе масштабной реструктуризации Кузнецкого металлургического комбината численность работающих сократилась с 34 до 6 тыс. человек. При этом ни один из высвобожденных работников не остался без внимания профсоюза. При проведении реструктуризации данного комбината производственная структура разделилась

на девять самостоятельных независимых предприятий, а первичная профсоюзная организация «Кузнецкие металлурги» объединила работников этих независимых юридических лиц в единой структуре, что позволило сохранить силу и мощь этой организации.

Напряженно проходил процесс реструктуризации на предприятиях *машиностроения*. Например, в Курской области из десяти предприятий машиностроения шесть проводили реструктуризацию и реорганизацию в связи со сменой собственника и процессами банкротства. За четыре года было уволено более 5 тыс. работников.

Важным моментом, направленным на снижение социальной напряженности и поддержание занятости в условиях реструктуризации, становятся мероприятия, реализуемые в рамках соглашения между администрацией реструктурируемого предприятия (работодателями), организациями профессиональных союзов и местными органами исполнительной власти, центрами занятости населения.

Например, для реализации мер социальной защиты работников при реформировании *электроэнергетического комплекса* было подписано Соглашение между открытым акционерным обществом «Красноярскэнерго» и работниками предприятия электроэнергетики, входящих в состав ОАО «Красноярскэнерго» на 2003 – 2004 год, в котором были предусмотрены мероприятия по высвобождению работников:

- добровольный досрочный выход работника на пенсию с выплатой ежемесячного пособия в размере 2-х кратной минимальной тарифной ставки рабочего первого разряда, действующей в ОАО «Красноярскэнерго», но не более 75% среднемесячного заработка до наступления пенсионного возраста либо момента трудоустройства;
- при расторжении договора по соглашению сторон компенсационные выплаты:



- ✓ увольняемым работникам в размере четырехкратного среднемесячного заработка;
- ✓ увольняемым работникам градообразующих предприятий – в размере пятикратного среднемесячного заработка (к градообразующим предприятиям относятся предприятия, на которых занято не менее 30% от общего числа работающих в городе (поселке);
- ✓ работникам пенсионного возраста – в размере пятикратного среднемесячного заработка (увольняемым из организации, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях – в размере девятикратного среднемесячного заработка);
- ✓ увольняемым работникам имеющим двух и более иждивенцев – в размере пятикратного среднемесячного заработка;
- ✓ увольняемым работникам, в семье которых нет других кормильцев – в размере пятикратного среднемесячного заработка;
- ✓ работникам, увольняемым из организаций, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях – в размере в семькратного среднемесячного заработка.

В ОАО «Красноярскэнерго» была разработана и утверждена «Компенсационная программа для высвобождаемых (увольняемых) работников в ходе реформирования электроэнергетического комплекса и последующей реструктуризации». В соответствии с программой для снижения возможности возникновения конфликтных ситуаций проведена тщательная подготовительная работа, неоднократные встречи с высвобождаемыми работниками, юридические консультации. Снижение численности в связи с реформированием энергетического комплекса, которое составило около 8 тыс. человек, осуществлялось постепенно в течение пяти лет.

Вопросы соблюдения трудовых прав работников при реформировании организаций энергетического комплекса края, реализации комплексных программ при реформировании энергетических компаний края неоднократно рассматривались на заседаниях

президиума и пленума Красноярской краевой организации «Электропрофсоюз». Профсоюзным комитетам реформируемых организаций оказывалась методическая, консультационная и практическая помощь при решении возникающих проблем.

В течение 2005–2006 гг. шла реструктуризация предприятий жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. Так, в г. Красноярске создана ООО Управляющая компания «Краском», в каждом районе города на базе жилищных трестов образованы дочерние управляющие компании и подрядные организации. Всего по г. Красноярску насчитывалось 42 общества с ограниченной ответственностью, из них 8 управляющих компаний и 36 подрядных организаций. Практически в каждом районе края в результате реструктуризации на базе одного предприятия создано от 8 до 12 обществ с ограниченной ответственностью.

Однако в процессе реструктуризации организаций ЖКХ снизилось количество членов профсоюза: если в 2004 г. в краевой организации их было 37 тыс. человек, то в 2005 году осталось 30 тыс. членов профсоюза. Снизился процент принятых коллективных договоров. Если в 2004 г. были приняты коллективные договоры на 94% предприятий ЖКХ, то в 2005 г. на 88%.

Для преодоления сложившейся ситуации отраслевой профсоюз активизировал процесс создания первичных организаций, а так же делает попытки создания объединенных профсоюзных организаций и соответственно принятия единых коллективных договоров. В целях создания первичных профсоюзных организаций работники аппарата и профсоюзный актив краевой организации закреплены за всеми регионами края.

Практика свидетельствует, что многие профсоюзные комитеты в условиях реструктуризации осуществляют следующие действия:

- вносят в соглашения и коллективные договоры обязательства сторон по защите работников в связи с реструктуризацией предприятий: трудоустройство работников, погашение долгов по заработной плате и членским взносам и т.д.;

- запрашивают информацию о финансовом положении предприятий, где начинается и проходит реструктуризация;
- определяют структуру первичных профсоюзных организаций, для чего проводят собрания с последующим принятием соответствующих решений;
- обновляют заявления членов профсоюзов на удержание средств из заработной платы для уплаты членских профсоюзных взносов;
- регистрируют первичные профсоюзные организации, если им необходимо иметь юридическое лицо;
- инициируют начало переговоров по принятию соглашений и коллективных договоров.

Вопросы защиты работников в условиях реструктуризации отражаются в соглашениях, коллективных договорах и методических документах профсоюзов.

На предприятиях различных отраслей, прошедших реструктуризацию, работодатели зачастую не заинтересованы в создании профсоюзных организаций, а в некоторых случаях принимают меры по недопущению их организации. Представителям профсоюзов недоступна информация о намерениях собственника в отношении дальнейшей судьбы трудового коллектива, так как они не участвуют в заседаниях советов директоров, собраниях акционеров, которые проводятся по месту нахождения собственников в других регионах России и за рубежом.

Реструктуризация сети *здравоохранения* в Российской Федерации является одной из основных составляющих реформирования системы здравоохранения и продолжается в настоящее время.

Занимая достаточно значимый временной промежуток, этот процесс носил неоднозначный характер и в разной степени затрагивал профессиональные, трудовые и экономические интересы медицинских работников.

В связи с этим и практические действия российских профсоюзов работников здравоохранения на соответствующих этапах были направлены на своевременное, в большинстве случаев предупредительное, адекватное принятие мер, в доступных формах и рамках действующего законодательства, а в случаях игнорирования позиции профсоюзов – вплоть до объявления акций протеста.

На первых порах реструктуризация проходила не столь активно. К 1995 г. Центральный комитет профсоюза работников здравоохранения Российской Федерации (далее – ЦК Профсоюза) констатировал, что проблемы занятости в отрасли не стоят столь остро, но с дальнейшим углублением принципов страховой медицины и осуществлением предполагаемой (в то время) приватизации учреждений здравоохранения, появление таких проблем неизбежно.

С целью мониторинга возможного высвобождения медицинских работников и их трудоустройства для прогнозирования занятости и своевременного принятия мер по защите работников отрасли от безработицы по настоянию ЦК Профсоюза была введена статистическая отчетность в здравоохранении и Госкомсанэпидслужбе.

Для обеспечения материальной поддержки членов Профсоюза, оказавшихся без работы, ЦК Профсоюза проводил работу по формированию специальных фондов в отрасли за счет членских профсоюзных взносов для обеспечения предоставления социальной помощи членам профсоюза, оказавшимся без работы в связи с высвобождением по сокращению штата, реорганизацией или ликвидацией учреждений.

Понимая, что наиболее незащищенными при высвобождении оказываются лица предпенсионного возраста, которым в возрасте 50 лет и старше сложнее устроиться на работу, ЦК Профсоюза принял участие в создании негосударственного пенсионного фонда «Профгарант», который предусматривал возможность выплаты в таких случаях досрочных пенсий.

В рамках выполнения задачи Профсоюза по защите законных прав работников при проведении работодателями мероприятий

по реструктуризации сети здравоохранения и возможному высвобождению медицинских работников, по инициативе ЦК Профсоюза была подготовлена и утверждена совместно с Министерством здравоохранения Российской Федерации Программа содействия занятости медицинских и фармацевтических работников на 1998–2000 гг. Главной задачей Программы занятости было формирование благоприятных условий для занятости медицинских работников, повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда, дальнейшее развитие системы подготовки и профессиональной переподготовки медицинского и фармацевтического персонала.

По рекомендации ЦК Профсоюза, в целях создания благоприятных условий для занятости работников отрасли, высвобождаемых в процессе реструктуризации, органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации и региональным комитетам профсоюза было предложено разработать территориальные (отраслевые) программы содействия занятости с учетом специфики регионов и ввести в практику проведение взаимных консультаций органов управления здравоохранения с органами профсоюза для предупреждения массового высвобождения и возможных нарушений трудовых прав работников в ходе реструктуризации учреждений здравоохранения.

Была развернута значительная информационная и разъяснительная работа о возможных негативных последствиях реструктуризации как с органами исполнительной и законодательной власти всех уровней, так и непосредственно с профсоюзными комитетами в трудовых коллективах. Вопросы последствий реструктуризации для медицинских учреждений и работников здравоохранения рассматривались на заседаниях профсоюзных комитетов, обсуждались профсоюзным активом с участием специалистов медицинских учреждений, принятые решения направлялись в вышестоящие профсоюзные органы.

Действия профсоюза на законодательном уровне заключались в привлечении профсоюзных специалистов на стадиях обсуждения и доработки законопроектов по вопросам реформирования

сети здравоохранения. ЦК Профсоюза проводилась экспертная оценка основных положений законов, высказывались обоснованные опасения возможных последствий их реализации. Позиция ЦК Профсоюза по основным положениям законов доводилась до Правительства Российской Федерации.

На федеральном уровне специалисты ЦК Профсоюза вошли в состав Межведомственной рабочей группы при Минздравсоцразвития России, которая осуществляла анализ и согласование региональных программ модернизации организаций здравоохранения.

В значительной части субъектов Российской Федерации председатели региональных организаций профсоюза были включены в состав Координационных и Управляющих советов по здравоохранению и реализации программ модернизации при Главах администраций, органах законодательной власти субъектов Российской Федерации; принимали участие в постоянно действующих рабочих совещаниях по вопросам реализации программ модернизации отрасли, в выездных заседаниях органов государственной власти субъектов Российской Федерации, коллегиях органов управления здравоохранением, днях главного врача и т.д., на которых обсуждались вопросы программ модернизации.

Реформа в системе здравоохранения привела к укрупнению медицинских учреждений, например, присоединению к ЦРБ районных больниц, ФАПов. Конечно, это затронуло действующие в них первичные организации профсоюза, которые должны были пройти реструктуризацию через проведение реорганизации в форме слияния, присоединения или выделения. В ходе проведения данной реорганизации возникло множество вопросов, связанных с перечислением профсоюзных взносов безналичным путем при реформировании организационных структур профсоюза. Они решались в рамках действующего Российского законодательства, в помощь профсоюзным лидерам были направлены соответствующие информационные письма и методические рекомендации.

Несмотря на меры, принимаемые социальными партнерами, по-прежнему одной из основных проблем в здравоохранении Рос-

сии остается дефицит кадров врачей и среднего медицинского персонала.

По мнению профсоюза это обусловлено тем, что проводившиеся мероприятия по реструктуризации сети здравоохранения в большей степени ориентированы на поиск внутренних финансовых и кадровых резервов, что, в свою очередь, привело к крайне низкому уровню оплаты труда, незначительной социальной защищенности и непрестижности профессии медицинского работника.

Процесс реструктуризации здравоохранения был направлен на изменение привычного порядка оказания медицинской помощи, что не могло не затронуть профессиональные, трудовые и экономические интересы медицинских работников и породило целый ряд рисков, требующих адекватной оценки и своевременного предупреждения профсоюзными организациями всех уровней. Основные из них связаны с: работой коллектива в условиях нового экономического механизма; изменением типов учреждений и форм собственности учреждений; модернизацией региональной системы здравоохранения; дефицитом кадрового обеспечения.

С целью предупреждения негативных последствий для медицинских работников и соблюдения их законных прав и интересов при реструктуризации медицинской сети профсоюз работников здравоохранения Российской Федерации определил основные меры, которыми должны сопровождаться мероприятия по реструктуризации:

- проведение разъяснительной работы о необходимости и главных направлениях реструктуризации, о ее последствиях для рынка труда и возможностях адаптации работников к новым условиям;
- целенаправленная подготовка медицинских работников к новому распределению функций;
- соблюдение прав и интересов работников в процессе реструктуризации;

- долгосрочное перспективное планирование потребности в кадрах с учетом плана реструктуризации;
- участие в регулировании числа абитуриентов, принимаемых в медицинские вузы, поощрение получения студентами специальности «врач общей практики»;
- обоснованное, планомерное сокращение числа рабочих мест;
- своевременные, действенные меры по трудоустройству высвобождаемых работников, переподготовке специалистов с последующим трудоустройством;
- подготовка и принятие нормативных актов, устанавливающих оптимальные нормы нагрузки для различных категорий медицинских работников;
- тесная увязка планирования объемов медицинской помощи и нормативов финансового обеспечения с требованиями затрат на оказание медицинской помощи.

### **2.3. Действия международных объединений отраслевых профсоюзов, отраслевых профсоюзов в отдельных бывших социалистических странах при реструктуризации**

**Реструктуризация железнодорожного комплекса.** По информации Международной конфедерации профсоюзов железнодорожников и транспортных строителей (далее – МКПЖ) реформирование *железнодорожного комплекса* проводится постоянно во всех странах. Наблюдается устойчивая тенденция разгосударствления железных дорог. В ряде стран началась продажа отдельных предприятий и даже видов деятельности железных дорог. Проводится структурная перестройка организаций, которые приобретают холдинговую структуру.

Совет МКПЖ добивается права участия коллективов приватизируемых предприятий в приобретении доли акций своих компаний на особых (льготных) условиях, а также передачи части доходов от первичной продажи акций в специально образованные



социальные фонды для инвестирования отраслевых социальных программ. Так, на итоговом правлении ОАО «РЖД» в 2011 г. была принята часть предложений МКПЖ, касающихся использования доходов от приватизации на социальную поддержку ветеранов отрасли.

В 2012 г. реструктуризацию железнодорожного комплекса Украины посредством акционирования поддержал отраслевой профсоюз.

Введение новых Директив ЕС послужило причиной глубоких реформ железных дорог новых членов союза. В Литве при активном участии профсоюза подобные преобразования отложены на пять лет.

Одновременно при проведении реструктуризации организаций отрасли железных дорог в Грузии и Молдавии отмечались попытки вмешательства органов государственной власти и администраций в деятельность профсоюзов.

В Грузии начальник железной дороги своим распоряжением вышел из участия в выполнении обязательств действующего коллективного договора и отменил все его гарантии, а также запретил безналичное перечисление членских профсоюзных взносов. Это распоряжение было опротестовано профсоюзом в суде.

**Реструктуризация в секторе здравоохранения Латвии.** В соответствии с политикой Министерства здравоохранения Латвии основная схема реструктурирования здравоохранения была реализована следующим образом:

- число больниц в Латвии сократилось вдвое в период 2008–2010 гг. Результатом стало преобразование некоторых больниц в амбулаторные и социальные учреждения, другие больницы были объединены;
- все местные учреждения, ответственные за службу скорой помощи, были объединены в одно центральное учреждение, подчиненное непосредственно Министерству здравоохранения.

Неизбежным результатом реструктуризации было увольнение большого числа сотрудников. Профсоюз здравоохранения Латвии активно проводил социальный диалог с работодателями, чтобы избежать нарушений Трудового кодекса. Благодаря этому не было ни одного случая обращения в суд.

Другой проблемой стало проведение процедуры коллективных переговоров в образованных объединенных учреждениях здравоохранения. Было решено предложить два варианта структурного реформирования профсоюзных организаций здравоохранения Латвии, которые ранее были самостоятельными: 1) слиться воедино под эгидой Организации Объединенных профсоюзов; 2) остаться независимыми. В целях содействия переговорам по заключению коллективных договоров Советом профсоюза Латвии одна из профсоюзных организаций назначалась как орган, ответственный за координацию работы других профсоюзных организаций здравоохранения. В настоящее время заключены и действуют коллективные соглашения во всех объединенных учреждениях здравоохранения.

Реструктуризация легкой промышленности Республики Молдова. В легкой промышленности Республики Молдова реструктуризация зачастую проводилась путем реорганизации через разделение организаций на несколько предприятий. Например, ОАО «Дана» в 2008 г. было разделено на две организации: ОАО «Дана», где остался обслуживающий персонал (бухгалтерия, уборщицы, охранники и т.д.) во главе с директором, и новое предприятие ОАО «Дана – интернационал», куда были переведены технологи, швеи, раскройщики. Все эти работники вначале были уволены, а затем вновь приняты на эти же рабочие места. По такой же схеме было разделено ОАО «Рада».

В данной ситуации многие функции работодателя, выполняемые им в традиционных трудовых отношениях, оказались за рамками сфер ответственности реального работодателя, который, как правило, не признает за собой вопросы:

- заключения коллективных договоров и соглашений;

- регулирования охраны труда;
- ответственности за профессиональные заболевания и происходящие несчастные случаи на производстве;
- предоставления отпусков;
- ведения переговоров с профсоюзом.

Зачастую при реализации таких схем реструктуризации собственники содействуют ликвидации профсоюзной организации. Что и произошло в ОАО «Дана».

Таким образом, на реорганизованных предприятиях возможность защиты работников профсоюзом фактически отсутствует. В случае попытки работника прибегнуть к помощи профсоюза он подвергается различным угрозам со стороны работодателя вплоть до потери работы.

Руководство отраслевого профсоюза Молдовы заявляет, что создание и функционирование профсоюза на реструктуризованных предприятиях весьма затруднительно. Работники не имеют возможности общаться с представителями профсоюза, а профсоюз не имеет доступа общения с рабочими.

#### **2.4. Действия профсоюзов западных стран Европы и США по направлениям проведения реструктуризации организаций**

**Реструктуризация металлургической отрасли в странах Западной Европы.** В сентябре 1974 г. в Европе разразился кризис, который привел к перепроизводству стали и резкому падению цен на металлопродукцию. Европейские страны оказались перед выбором: либо закрывать металлургические предприятия, что неизбежно вело к обострению социальных проблем (росту безработицы и преступности, обнищанию населения и др.), либо проводить реструктуризацию – модернизацию производства и перепрофилирование предприятий, сокращение численности по щадящему графику с обеспечением социальных выплат и гарантий. Первый путь, например, выбрала Англия; Франция пошла по второму пути.

Реструктуризация проводилась под контролем Европейского союза работников угольной и сталелитейной промышленности (СЕСА), которая определила Францию как производителя листового проката, поэтому в стране в первую очередь перепрофилировались и ликвидировались прочие предприятия по производству труб и калиброванного проката.

В 1975 г. металлургические предприятия Франции были в основном частными, в 1981 г. – большинство их акций выкупило государство. В значительной мере произошла национализация отрасли. Одновременно началась модернизация предприятий с целью повышения их конкурентоспособности. На эти цели государство выделило более 20 млрд фр. (около 1 млрд дол.).

Профсоюзы металлургов Франции настояли на постепенном процессе сокращения численности французских металлургов: в 1975 г. на предприятиях горно-металлургического сектора работало более 168 тыс. человек, через 15 лет к 1991 г. осталось менее 60 тыс. человек.

Реструктуризация металлургических предприятий Франции оказалась вполне приемлемой для населения, поскольку были учтены и продуманы социальные аспекты. Все вопросы решались путем переговоров профсоюзов с работодателями. Государство наблюдало за процессом и выступало гарантом помощи, в том числе финансовой. Государственные затраты на выполнение мероприятий социального характера в ходе реструктуризации составили более 100 млрд фр. (более 4 млрд дол.).

В этот период действовало государственное Соглашение о социальной защищенности металлургов, в рамках которого шел процесс сокращения кадровых рабочих. Прежде всего был введен возрастной ценз, согласно которому 55-летним работникам, досрочно уходящим на пенсию, сохранялось 80% утраченного заработка. Тем, кому было более 50 лет – предлагали уйти на пенсию с сохранением 75% заработка. Части работников – более чем 5 тыс. человек – при условии самостоятельного трудоустройства выплачивалось единовременное пособие в размере годового заработка.

Свыше 10 тыс. бывших металлургов, в течение года по-прежнему получавших зарплату, обучились новым профессиям. Отдельной категории работников (в основном выходцам из бывших колоний и лицам, имевшим склонность к предпринимательству) были выплачены единовременные пособия в размере двух годовых заработков каждому, в результате этого более 3 тыс. мигрантов вернулись на родину, где смогли заняться собственным бизнесом.

В период перестройки на горно-металлургических предприятиях Франции было сокращено более 110 тыс. человек, но это не вызвало социального взрыва и актов гражданского неповиновения. В стране, кроме экономистов и юристов, к работе с увольняемым персоналом были подключены социологи и психологи; государство потребовало от крупных предприятий резервирования специального Фонда (в размере от 2,4 до 4 годовых фондов заработной платы) для обеспечения социальных мероприятий, связанных с реструктуризацией.

Была привлечена специальная частная организация (CODI), занимавшаяся переобучением кадров, мониторингом рынка труда, поиском рабочих мест и развитием малого предпринимательства, осуществляющая свою работу под жестким государственным контролем. В отдельных случаях государство компенсировало работодателю, предоставившему место работнику, прошедшему переобучение новой профессии, затраты по оплате его труда (до 7 месяцев).

**Реструктуризация собственности.** Некоторые профсоюзы США, чтобы учесть интересы работников при принятии решений о реструктуризации, разработали планы передачи части акций предприятий в собственность работников. Из 10 тыс. планов, которые затрагивали 9 млн работников, в 500 случаях работники получили значительное количество акций, дающее им право голоса при принятии решений, в том числе и о реструктуризации. Профсоюзы стремятся усилить свою роль, например, создавая новые фонды на основе инвестиций в пенсионные фонды. Благодаря реализации подобных планов профсоюзы могут участвовать в про-

цессе реструктуризации так, как было бы невозможно при проведении переговоров о коллективном договоре.

**Организационная реструктуризация.** Профсоюз металлургов *Швеции* принял «Программу поощрения труда», в которой изложил идеи о том, как добиться эффективности в создании условий для добросовестной и хорошо вознаграждаемой работы. Программа включает в себя гарантии занятости, участие работников в распределении прибылей и принятии решений. В программе также предусмотрено групповое обучение и повышение квалификации под девизом: «Учеба должна стать частью работы каждого». Чтобы устранить дискриминацию женщин на рабочих местах, в Программе говорится о том, что права и возможности должны быть равными для всех, а профобучение и другие меры направлены на поддержку слабых групп работников.

В *США* и *Канаде* профсоюзы применяют иной подход к вопросу реструктуризации рабочих мест. Некоторые профсоюзы рассматривают ее как возможность обеспечения интересов членов профсоюза и принимают в ней участие. Другие профсоюзы проявляют сдержанность, особенно в тех случаях, когда реструктуризация инициирована руководством компании, и отрицательно относятся к идее партнерства работников и менеджеров при ее проведении. Они сопротивляются тому, что считают наступлением корпораций в их стремлении заручиться поддержкой профсоюзов и навязать собственные цели работникам.

В отдельных случаях успешного сотрудничества профсоюзы и работодатели добились:

- вовлечения работников в процесс реструктуризации рабочих мест;
- обучения нескольким смежным профессиям, повышения квалификации, грамотности, расширения основных навыков и умений, введения группового обучения, переподготовки персонала для работы с новыми технологиями;
- качественного руководства компаний путем предоставления полномочий работникам и совершенствования методов руководства;

- проведения интенсивных переговоров руководства с профсоюзами и участия последних в принятии стратегических решений путем постоянного пересмотра коллективного договора;
- подписания социального контракта, в котором профсоюз обязуется воздерживаться от забастовок в течение длительного периода взамен на гарантии инвестирования, запуска программы тотального качества (total quality) и плана по развитию человеческих ресурсов;
- участия в переговорах о распределении прибыли, использования методик решения проблем при обсуждении условий коллективного договора.

**Реструктуризация производства.** Реструктуризация в полиграфической промышленности *Великобритании* вызвала ряд серьезных конфликтов. Вместе с тем было подписано несколько коллективных соглашений, которым удалось урегулировать проблемы, возникшие в связи с реформированием производства. Значительно преуспели в данной области Национальная географическая ассоциация и Национальный профсоюз журналистов. В 1985–1988 гг. эти два объединения заключили более 80 соглашений, касающихся внедрения новых технологий.

Позиция *голландских профсоюзов* в отношении диверсификации печатного производства была совсем иной. Крупнейший профсоюз работников полиграфической промышленности Нидерландов *Druk en Papier FNV* использовал двойную стратегию. Трудовые комитеты консультировались с работодателями на уровне предприятий, а национальный профсоюз вел переговоры с ассоциациями промышленников и отдельно с каждым предпринимателем, желавшим внедрить какой-либо новый вид оборудования. Голландские профсоюзы никогда не препятствовали внедрению новых технологий, поскольку считали, что промышленный рост будет способствовать переобучению и созданию новых рабочих мест.

**Даунсайзинг.** Организации работников и работодателей предпринимают меры, нацеленные на снижение вынужденной миграции рабочей силы, выплаты компенсаций увольняемым работникам и смягчение других негативных последствий даунсайзинга<sup>1</sup>. Представители трудовых коллективов и руководство компаний могут обсуждать возможные меры по снижению социальных последствий даунсайзинга на уровне предприятия, в том числе соглашения о гарантии занятости, переводе, увеличении зарплаты, введении гибких графиков работы, изменении продолжительности рабочего дня и продаже акций предприятия работникам.

Социальные партнеры в *Европе* с целью предотвращения увольнений предприняли ряд серьезных шагов: сокращение рабочего дня, гибкий график работы, введение или расширение практики частичной занятости, замораживание роста или сокращение зарплаты, частичный или досрочный выход на пенсию и специальные программы по развитию занятости посредством создания малых предприятий.

В *Германии* трудовые коллективы и их представители имеют право участвовать в процедурах закрытия предприятий, перевода на новое место, слияния компаний или других значительных организационных переменах. Социальные планы служат основой для утверждения размера и порядка выплаты выходных пособий, компенсаций в связи с переездом (переходом) на другое место работы, на переподготовку, предоставления права преимущественного приема на работу в будущем, перехода на другую работу в пределах самой компании, немедленных мер по сокращению рабочего времени и пенсии. Если не удастся достичь компромисса, стороны обращаются к согласительной комиссии, чьи решения обязательны для обеих сторон. Предприятия, разработавшие социальные планы, содержащие действенные меры, нацеленные на помощь высвобождаемым кадрам, могут получить правительственные субсидии.

---

<sup>1</sup> Даунсайзинг (Downsizing) – плановое и систематическое сокращение рабочей силы, часто в результате финансовых потерь, проблем с потоками капитала, потери контрактов, технологических изменений или конкуренции.



В США соглашения о гарантировании сохранения рабочих мест между владельцами автомобилестроительных компаний и профсоюзами сопровождаются соглашениями о повышении производительности и качества труда. Высвобождаемые работники направляются на обучение или на другие заводы. Обучение и перевод на новое место работы оплачиваются из специального фонда, который формируется за счет отчислений с обеих сторон (например, 5 центов за каждый час рабочего времени). Замораживание или урезание зарплаты оговаривается в соглашениях, основанных на уровне доходов. Хотя, в целом, работники с неохотой идут на гибкие формы занятости (например, временная работа), на некоторых предприятиях они используются, чтобы гарантировать рабочие места основному контингенту работников.

В Японии соглашения между работодателями и профсоюзами предусматривают снижение зарплаты в качестве первоочередной меры при ухудшении экономических показателей деятельности компании. Обычно это происходит за счет сокращения или прекращения вознаграждений менеджерам и работникам, которые выплачиваются раз в два года.

Перевод на другую работу сопровождается переподготовкой и обучением, что позволяет работникам овладеть несколькими профессиями, как это часто имеет место в Японии. Практика освоения смежных специальностей приносит наибольший успех тогда, когда она предусмотрена соглашениями между профсоюзами и работодателями.

Успешно действующие программы переподготовки кадров требуют постоянного обмена информацией между институтами профессионального образования, работодателями, представителями трудовых коллективов и безработными. В таких странах, как США, где предприятия часто не повышают профессиональный уровень своих работников, краткосрочные курсы повышения квалификации оказались более результативными, чем переучивание на новые специальности.

Помощь в поисках работы может оказываться рабочими организациями, особенно в тех странах, где государственная служба не играет важной роли на рынке труда. При содействии в поисках работы большое значение имеет психологическая и эмоциональная поддержка. При необходимости организации работников и работодателей могут сотрудничать с другими местными организациями.

**Приватизация.** Профсоюзы оказывают давление с целью повлиять на политику, законодательство и нормы, используемые в этой сфере. Они также активно занимаются проведением исследований, публикациями, проведением общественных форумов и семинаров, обучением, организацией учебных экскурсий, консалтингом, ведением переговоров и посредничеством.

*Национальная ассоциация венгерских профсоюзов (MGYOSZ)* сыграла ключевую роль в представлении интересов работников при обсуждении законов о приватизации. Профсоюзы поддерживают право работников на участие в собственности предприятий и участвуют в принятии решений о распределении доходов от приватизации. Мнения профсоюзов отражены в основных законах, например, законе «О конверсии государственных предприятий» (1991), который предусматривает, что работники предприятия имеют право на информацию о планах и стратегии конверсии и что для их утверждения необходимо одобрение трудового коллектива. Взгляды профсоюзов также закреплены в законе «О приватизации» (1992), который расширил права работников при проведении приватизации и дал профсоюзам право участвовать в решении вопросов о продаже собственности социального назначения, в законе «О предоставлении части акций работникам предприятий» (1992) и законе «О приватизации» (1995). Подобное влияние профсоюзов основывается на поддержке со стороны ряда членов парламента и участии в работе правительственных комитетов по приватизации.

В *Словакии* в 1995 г. профсоюзы обсуждали с правительством методику организации передачи акций в собственность работникам предприятия. Представители профсоюза металлургов Словакии принимали участие в заседаниях комитетов Министерства эко-

номики при обсуждении проектов приватизации. Один из членов профсоюза был также членом комитета по приватизации, исполняющего роль совещательного органа при Министерстве экономики.

Вопросы собственности в *Польше* составляют предмет давления со стороны профсоюзов, которые выступают за создание предприятий, арендуемых работниками (ПАР). Организации предпринимателей не участвуют в процессе приватизации непосредственно, вместо этого они выступают за приватизацию путем договоров на управление предприятием и финансовой реструктуризации. В 1993 г. Министерство по управлению собственностью приступило к исполнению программы по заключению договоров на управление, поддержанной конфедерацией польских трудящихся. В мае 1993 г. было объявлено о рассмотрении договоров на передачу в управление 15 государственных предприятий.

Профсоюзы *Венгрии* основали «Консультативную службу по защите интересов» (ETOSZ), некоммерческую организацию, которая регулярно публикует информационные бюллетени и организует многочисленные лекции и конференции для членов профсоюзов и представителей трудовых коллективов на уровне предприятий. Специальная информационная система профсоюзов задействована в доведении информационных бюллетеней до рядовых членов профсоюза. В бюллетенях рассматриваются две основные темы – права и обязанности работодателей по предоставлению сведений о проведении приватизации и планы передачи предприятий в собственность работников, их недостатки и преимущества.

**Обучение, семинары и учебные экскурсии.** Крупнейшая конфедерация профсоюзов *Словакии* (OZ KOVO), объединяющая 42 профсоюза, видит свою главную роль в усилении способности профсоюзов обеспечивать права собственности работников. В сотрудничестве с международными организациями проведены несколько встреч. В марте 1996 г. для 16 словацких участников была организована учебная поездка в Англию и Шотландию с целью ознакомления с опытом работы предприятий, находящихся в собственности трудового коллектива. Группа состояла из нескольких

членов парламента, менеджеров компаний, журналистов и членов профсоюзов.

Профсоюз металлургов Словакии консультирует своих членов по вопросам приватизации, привлекая внимание к таким сложным проблемам, как распределение собственности, занятость, социальные аспекты, зарплата, переподготовка и управление приватизированными предприятиями. В качестве консультантов выступают эксперты профсоюза. При разработке программ приватизации учитываются поправки и требования профсоюзов на уровне Министерства экономики или Министерства по управлению и приватизации государственной собственности.

Профсоюзная ассоциация *Венгрии* оказывает консультационные услуги в таких областях, как техника проведения приватизации и тендеров, предоставление акций в собственность трудового коллектива, законодательство о приватизации. Ассоциация подготавливает заявки на участие в тендерах для всех своих членов за плату, меньшую, чем просят коммерческие консалтинговые фирмы. Используя собственные неформальные контакты с кредитными учреждениями, Ассоциация получает займы на организацию малых и средних предприятий.

## **2.5. Заключение**

Предприятия по всему миру сталкиваются с изменениями, которые ставят их перед необходимостью реструктуризации тем или иным способом. Задача социальных партнеров – правительства, организаций рабочих и работодателей – состоит в том, чтобы обеспечить социально ответственную реструктуризацию, поскольку именно они представляют различные интересы и приводят в равновесие экономические и социальные проблемы делового мира, играют важную роль в социально-экономическом развитии страны. Социальная ответственность при проведении реструктуризации становится стратегической задачей для всех партнеров.

### **3. СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА РАБОТНИКОВ ПРИ ПОТЕРЕ РАБОТЫ**

**И.Н. Куропатенкова**

В настоящее время в Республике Беларусь осуществляется процесс формирования системы социальной защиты населения в соответствии с международными нормами и подходами, применяемыми в экономически развитых странах. Реализация права на социальную защиту – это признанная международным сообществом и гарантированная государством возможность человека удовлетворять свои физиологические, социальные и духовные потребности в объеме, необходимом для поддержания достойного уровня жизни.

Так, Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. среди направлений развития социального страхования отмечено обеспечение гарантий по защите населения от социальных и профессиональных рисков, сопряженных с утратой заработка, работы или здоровья, формирование достаточной экономической базы для возмещения основных социальных страховых рисков <sup>[1]</sup>.

В рамках государственного социального страхования граждане нашей страны имеют право на различные выплаты (пенсии, пособия) в зависимости от вида социального риска. Потеря работы относится также к случаям, при наступлении которых застрахованные работники приобретают право на выплаты по государственному социальному страхованию. Организация социальной защиты от безработицы в нашей стране находится на начальном этапе развития, отсюда вытекает множество проблем и противоречий в построении данной системы. В связи с этим особое значение приобретают вопросы создания эффективной системы социального страхования от безработицы.

Опыт зарубежных стран свидетельствует, что система социальной защиты безработных организуется как на основе принципов классического страхования, так и на основе сочетания эле-

ментов социального страхования и государственной социальной помощи, а в некоторых странах и социального обеспечения. Их основные параметры различаются в зависимости от уровня экономического развития страны и целей проводимой государственной политики занятости, но все они решают аналогичные задачи – недопущение резкого падения уровня жизни граждан, потерявших работу, и поддержание уровня жизни безработных на социально приемлемом уровне, позволяющем им осуществлять активный поиск работы.

На основе проведенного обзора существующих систем социальной защиты от безработицы (программ поддержки по безработице) выявлено, что в большинстве стран мира (в 106 странах из 184) отсутствуют государственные программы помощи безработным (страны Африки, Азии, Латинской Америки и др.). Только в 78 странах действует система социальной защиты от безработицы, из них в 64 странах проводится страхование от безработицы (европейские страны, США, Канада и др.), в том числе в 17 странах реализуются дополнительные программы социальной помощи, которые начинают действовать по истечении права безработного на получение пособия в рамках системы страхования на случай безработицы <sup>[6]</sup>.

В 8 из указанных 78 стран вместо страхования действуют финансируемые за счет налогов программы социальной помощи, в рамках которых не предусматривается уплата взносов; в 6 странах помощь безработным оказывается из провидентных фондов. Эти фонды существуют лишь в отдельных странах и являются общенациональными организациями, предназначенными для осуществления обязательных сбережений всеми работающими гражданами. Выплаты из этих фондов производятся при наступлении безработицы и, как правило, в виде единовременного пособия <sup>[6]</sup>.

Формирование системы социальной защиты безработных, в основе которой закладываются принципы социального страхования, предполагает установление целевого тарифа на страхование от безработицы; обязательность уплаты страховых взносов в систему нанимателем и работником; ведение персонифициро-

ванного учета страховых взносов на страхование от безработицы; определение уровня возмещаемых доходов при потере работы (минимального и максимального); зависимость величины пособия по безработице от объема страховых взносов, вносимых в систему социального страхования, и т.д.

Особенностью организации систем страхования от безработицы является наличие минимально необходимого периода уплаты страховых взносов (достигает до семи лет) для застрахованного, в течение которого происходит предварительное накопление и индивидуализация страховых взносов в системе страхования от безработицы. Это основное условие, определяющее право застрахованных работников на выплаты из системы страхования от безработицы и их социальную защиту <sup>[4]</sup>.

При организации социальной защиты работников от безработицы на основе сочетания систем социального страхования и социальной помощи социальное страхование осуществляется на основе принципов социального страхования для работающей части населения, а государство оказывает поддержку безработным, которые не охвачены социальным страхованием через финансирование программ помощи безработным на рынке труда. Социальная помощь оказывается на основании критерия нуждаемости и проверки совокупного дохода безработного и его семьи. При этом программы социальной помощи распространяются не на всех работников, а носят избирательный характер, в зависимости от категории безработных.

Такие системы социальной защиты безработных, сочетающие государственные программы по безработице, страхование от безработицы и оказание социальной помощи безработным, действуют в 80% стран с высоким уровнем доходов (Австрия, Германия, Швеция, Швейцария, Великобритания, Норвегия, Финляндия, Канада, США и т.д.), в 54% стран с уровнем доходов выше среднего (Хорватия, Чехия, Венгрия, Словения и т.д.), в 35% стран с уровнем доходов ниже среднего (Болгария, Эстония, Латвия, Литва, Россия, Казахстан и т.д.) и только в 8% стран с низким уровнем доходов

(большинство стран Африки, Албания, Афганистан, Пакистан, Монголия и др.)<sup>[6]</sup>.

В странах с низким уровнем доходов социальная защита безработных основывается на программах поддержки безработных, при этом уровень охвата такой формой поддержки незначительный. В большинстве данной группы стран до сих пор отсутствуют широкомасштабные программы социальной помощи, направленные на поддержание минимального уровня доходов безработных. Формируемые системы социальной защиты безработных в большей степени отражают элементы системы социального обеспечения<sup>[5]</sup>.

Анализ сложившейся системы социальной защиты безработных в Республике Беларусь показал, что, как и в большинстве экономически развитых стран, социальное страхование является одним из основных компонентов системы социальной защиты. Действующая в настоящее время система государственного социального страхования, в том числе и выплат пособий по безработице, основывается на Законе Республики Беларусь «Об основах государственного социального страхования». В соответствии с основными положениями закона «потеря работы относится к страховому случаю, при наступлении которого граждане обеспечиваются соответствующей страховой выплатой по государственному социальному страхованию – пособием по безработице»<sup>[3]</sup>. Выплата пособий по безработице, осуществляется из средств государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения, формируемого за счет обязательных отчислений нанимателя на социальное страхование.

Система социального страхования от безработицы в нашей стране еще только формируется, но уже сегодня в ее основу закладываются нормы, используемые в международной практике организации страхования от безработицы, а именно: размер пособия по безработице хотя и условно, но привязан к заработной плате; величина пособия зависит от причины потери работы и предшествующего безработице статуса работника, наличия у безработно-



го иждивенцев; дифференциация размера пособия в зависимости от периода его выплаты <sup>[2]</sup>.

Вместе с тем действующий механизм поддержки безработных распространяется на все категории безработных, независимо от их участия в системе страхования. В качестве минимальной гарантии социальной поддержки безработных выступает базовая величина, а размер максимального пособия по безработице ограничен ее двукратной величиной в равной степени безработному как с большим трудовым стажем, так и не имеющему стажа. Величина пособия по безработице не зависит от объемов внесенных страховых взносов в систему социального страхования, уровня оплаты работника до потери работы и его страхового стажа. До настоящего времени не установлен целевой тариф для формирования источника финансирования мероприятий по содействию занятости населения и выплаты пособий по безработице, он входит в общую величину страховых отчислений нанимателя на социальное страхование. Тем не менее следует учитывать, что экономически развитые страны и страны ЕС шли к построению систем социального страхования по безработице в течение длительного периода, а Республике Беларусь предстоит решить эти задачи в ограниченный период времени.

В настоящее время система социальной защиты населения в Республике Беларусь разделяется на две самостоятельные в организационном плане системы с различными источниками финансирования: социальное страхование и социальную помощь, поэтому и формируемая модель системы социальной защиты безработных должна строиться на основе выработанных подходов и сочетать в себе элементы как социального страхования, так и государственной адресной социальной помощи, в рамках которых осуществляется социальная поддержка различных категорий населения.

В системе государственной адресной социальной помощи критерием нуждаемости выступает величина бюджета прожиточного минимума (далее – БПМ), являющаяся социальным нормативом и используемая для регулирования величины социальных выплат. Следовательно, для того чтобы обеспечить возможность для безработных поддерживать свой жизненный уровень в период

активного поиска работы и отвечать единому подходу к установлению величины социальных выплат – на уровне критерия нуждаемости, в системе социальной защиты безработных уровень выплат по безработице должен быть привязан к БПМ, а не к базовой величине.

Анализ практики и тенденций развития систем социального страхования от безработицы в развитых странах, а также принципиальных положений, заложенных в конвенциях и рекомендациях МОТ, свидетельствует о том, что основополагающим принципом деятельности финансовой системы страхования от безработицы является обязательность участия в формировании финансовых средств системы страхования от безработицы нанимателя и работника. Поэтому в большинстве стран объектами страхования, как правило, выступают наниматели и работники <sup>[7]</sup>.

Однако в некоторых странах (США, Италия, Эстония) фонды страхования от безработицы формируются только за счет страховых взносов работодателей. Основной аргумент в пользу 100% финансирования системы страхования от безработицы за счет работодателей состоит в том, что работодатели платят за ту безработицу, которую создают они и их работники <sup>[6]</sup>.

В Республике Беларусь ситуация на рынке труда относительно стабильная. Уровень официально регистрируемой безработицы на протяжении последних пяти лет сохраняется ниже 1%, в настоящее время – 0,5%. На рынке труда проводится активная политика занятости, направленная не на выплату пособий по безработице, а на поддержку нанимателей, создающих рабочие места. Кроме того, принимаются меры упреждения безработицы, посредством стимулирования реструктуризации и модернизации производства с целью сохранения рабочих мест. В последние годы (2008–2013) отмечена положительная тенденция снижения численности граждан, обратившихся по вопросу трудоустройства, и одновременно увеличения уровня трудоустройства среди этих граждан с помощью органов по труду, занятости и социальной защите.

Получателями пособий по безработице являются работники, высвобожденные в связи с ликвидацией организации или сокращением штата; уволенные по собственному желанию и соглашению сторон, а также длительно неработающие и др. Вместе с тем рынок труда ежегодно пополняется как выпускниками общеобразовательных школ, профессионально не подготовленными, так и выпускниками средних специальных и высших учебных заведений, которым сложно конкурировать на рынке труда со специалистами, имеющими высокую квалификацию и опыт работы.

Среди зарегистрированных в 2012 г. в органах по труду, занятости и социальной защите безработных наибольший удельный вес приходится на безработных с общим средним образованием (37,6%); более четверти (26,4%) составляют безработные граждане, имеющие высшее и среднее специальное образование. Наименьший удельный вес безработных характерен для наиболее конкурентоспособных на рынке труда возрастных групп 35–39 лет и 40–44 года. В то же время удельный вес безработных в возрастной группе 50 лет и старше в связи со снижением их конкурентоспособности на рынке труда постепенно увеличивается. Безработные старших возрастных групп имеют сложности с трудоустройством, поскольку не имеют возможности на равных конкурировать за свободное рабочее место.

Развитие социальной защиты безработных на основе организации страхования от безработицы предполагает проведение оценки финансовой и страховой нагрузки на нанимателя, государство, а также расчета величины целевого тарифа на страхование по безработице. Расчеты показали, что, рассматривая диапазон уровня безработицы от 0,6 до 8,0%, при введении страхования от безработицы необходимо устанавливать величину целевого тарифа на страхование от безработицы не ниже 1%, то есть введение страхования от безработицы приведет к увеличению страховой и финансовой нагрузки.

Первая группа вариантов расчета величины целевого тарифа на страхование от безработицы осуществлена с учетом сохранения сложившегося механизма социальной защиты безработных,

охвата выплатой пособия по безработице всех категорий безработных и повышением уровня выплаты пособий до БПМ дифференцированно, в зависимости от трудового стажа и причины потери работы (табл. 1). С учетом средств, выделяемых в настоящее время на социальные выплаты безработным в рамках Государственной программы занятости населения, увеличение страховой нагрузки нанимателя составит 0,3% от фонда оплаты труда. При этом страховая нагрузка нанимателя увеличивается с 6 до 6,3% от фонда оплаты труда.

Вторая группа вариантов расчета величины целевого тарифа на страхование от безработицы предусматривает страхование от безработицы только занятых в экономике работников и повышение уровня выплаты пособий до размера минимальной заработной платы дифференцированно, в зависимости от трудового стажа и причины потери работы. Предварительные расчеты показали, что безработные, которые не имели страхового стажа (45,3% от безработных, зарегистрированных в 2012 г. в органах по труду, занятости и социальной защите), переходят в систему государственной адресной социальной помощи, следовательно, поддержку их уровня доходов в период поиска работы берет на себя государство (см. табл. 1).

К безработным, не имеющим страхового стажа, относятся: не работавшая ранее молодежь, домохозяйки, беженцы, граждане, возвратившиеся из мест лишения свободы, а также граждане, желающие возобновить трудовую деятельность после длительного перерыва.

В соответствии с действующим механизмом выплаты социальных пособий, при уровне доходов ниже БПМ пособие выплачивается в размере разницы между сложившимся уровнем среднедушевых доходов у данных категорий безработных и БПМ. По расчетам требуемая сумма денежных средств возрастет, что повлечет за собой дополнительные финансовые затраты в системе государственной социальной помощи, то есть увеличение финансовой нагрузки на государство при введении страхования от безработицы.

Третья группа вариантов расчета величины целевого тарифа на страхование от безработицы предусматривает дифференциацию

выплат страховых пособий по безработице в зависимости от причины потери работы и наличия трудового стажа до наступления безработицы. При этом максимальная величина пособия по безработице рассматривалась на уровне средней заработной платы по стране, а минимальная – на уровне бюджета прожиточного минимума (табл. 1).

Реализация принципов социального страхования предполагает увязку выплат из системы социального страхования с объемом уплачиваемых страховых взносов и уровнем доходов застрахованного работника до потери работы. Введение страхования от безработицы на таких условиях также повлечет за собой увеличение общей страховой и финансовой нагрузки на нанимателя и государство.

**Таблица 1. Варианты величины целевого тарифа на страховании от безработицы**

| Уровень безработицы, % | Расходы на выплату пособий по безработице, тыс. р. |                  |                 | Величина ЦТСБ, в % от ФЗП |             |             |
|------------------------|--|------------------|-----------------|---------------------------|-------------|-------------|
|                        | 1-й вариант  | 2-й вариант      | 3-й вариант     | 1-й вариант               | 2-й вариант | 3-й вариант |
| 0,6                    | 201 100 845, 4                                     | 259 996 915, 8   | 450 190 132,1   | 0,13                      | 0,16        | 0,28        |
| 3,5                    | 1 173 990 699,5                                    | 1 578 674 715,5  | 2 626 109 103,7 | 0,70                      | 0,99        | 1,64        |
| 5,4                    | 1 809 911 026,1                                    | 2 339 991 207, 9 | 4 051 711 188,5 | 1,13                      | 1,46        | 2,53        |
| 8,0                    | 2 681 351 187,2                                    | 3 466 655 046, 3 | 6 002 535 094,1 | 1,68                      | 2,17        | 3,75        |

Поскольку риск безработицы связывают с деятельностью трех субъектов на рынке труда: работника, нанимателя и государства, то определенная доля этого риска приходится на самого работника по причине недальновидного выбора профессии или недостаточного уровня профессиональной подготовки; на работодателя – в связи с неправильной стратегией развития производства; на государство – из-за имеющихся недостатков в проведении экономической и социальной политики. Однако разделить степень риска в зависимости от принятия тех или иных решений работником, нанимателем и государством не представляется возможным, так как они взаимосвязаны. Как правило, материальная ответственность по этому риску распределяется на всех участников.

Анализ различных подходов к организации страхования от безработицы показал, что введение страхования от безработицы в Республике Беларусь возможно осуществить за счет перераспре-

деления страховой нагрузки по всем видам социального страхования между нанимателем и работником.

При перераспределении страхового тарифа между работником и нанимателем при условии сохранения общего размера страхового тарифа, перенесение страховой нагрузки с нанимателя на работника сопровождается соответствующим снижением его величины. Это объясняется тем, что при росте заработной платы работника увеличивается база для исчисления страховых взносов, за счет чего при меньшей величине целевого тарифа на социальное страхование обеспечивается сохранение на прежнем уровне общей суммы финансовых поступлений в систему социального страхования. Однако рассматривать перераспределение страховой нагрузки между нанимателем и работником с целью введения страхования по безработице, когда это перераспределение не осуществлено в рамках других видов социального страхования, прежде всего пенсионного, преждевременно.

Страхование от безработицы является социальным и основывается на аналогичных принципах функционирования с пенсионным страхованием. Следовательно, необходимо ведение персонализированного учета уплачиваемых страховых взносов на страхование от безработицы по каждому застрахованному работнику в зависимости от его страхового стажа, а также обеспечение учета уровня доходов, с которых выплачиваются страховые взносы, и разработка механизма накопления, хранения и выплаты пособий по безработице и т.д.

Учитывая изложенное, особое значение приобретает развитие дополнительного добровольного страхования от безработицы, которое, как правило, создает предпосылки для более полной компенсации утраченного заработка. Данное страхование может быть организовано сверх обязательного социального страхования на основах личной и коллективной ответственности. Уже сегодня в Республике Беларусь некоторые страховые компании осуществляют дополнительное страхование от безработицы. На рынке страховых услуг Белорусский народный страховой пенсионный фонд предлагает специальную программу, которая призвана защитить

семью при наступлении таких страховых случаев, как инвалидность, потеря работы, временная нетрудоспособность, смерть.

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь № 219 «О страховых взносах, включаемых в затраты по производству и реализации продукции, товаров (работ, услуг), и порядке создания государственными страховыми организациями фондов предупредительных (превентивных) мероприятий за счет отчислений от страховых взносов по договорам добровольного страхования жизни, дополнительной пенсии и медицинских расходов» от 12.05.2005 г. сумма страховых взносов, включаемых в затраты по производству и реализации продукции, товаров (работ, услуг), определяется с учетом размера ежемесячных страховых взносов за одного работника, который по договору добровольного страхования жизни не может превышать одной базовой величины, договору добровольного страхования дополнительной пенсии – двух базовых величин, договору добровольного страхования медицинских расходов (при условии, что договор заключен на срок не менее одного года и медицинская помощь застрахованным оказывается государственными организациями здравоохранения) – двух базовых величин.

Предоставление нанимателям права относить расходы на дополнительное страхование своих работников от безработицы на затраты по производству и реализации продукции, товаров (работ, услуг) в размерах, предусмотренных для страховых случаев в рамках добровольного страхования жизни, дополнительной пенсии и медицинских расходов, станет реальным механизмом повышения уровня социальной защиты работника при потере работы.

Таким образом, формирование системы социальной защиты безработных, включающей социальное страхование и социальную помощь, возможно при гармонизации отношений основных социальных субъектов этого процесса. Выполнение обязанностей в рамках такой системы отношений означает, что в формируемой системе необходимо предусмотреть определенное перераспределение финансовых ресурсов в поддержку мер по сохранению приемлемого и доступного уровня жизни безработного и его се-

мы. Масштабы перераспределения финансовых средств должны определяться наличием ресурсов, но в обязательном порядке предусматривать обеспечение минимального размера выплат на уровне бюджета прожиточного минимума. В настоящее время необходимо развивать дополнительное добровольное страхование от безработицы, которое создает предпосылки для более полной компенсации утраченного заработка.

### *Литература*

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Национальная комиссия по устойчивому развитию Республики Беларусь; под ред. Я.М. Александровича и др. – Минск: Юнипак, 2004. – 200 с.
2. О занятости населения Республики Беларусь: Закон Республики Беларусь, 15 июня 2006 г., № 125-З (в ред. Закона Республики Беларусь от 13.11.2008 г.) // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2006. – № 94. – 2/1222.
3. Об основах государственного социального страхования : Закон Республики Беларусь, 13 янв. 1995 г., № 3563-XII (в ред. Закона Республики Беларусь от 06.01.2009 г.) // Ведамасці Вярхоўнага Савета Рэспублікі. Беларусь. – 1995. – № 14. – 2/474.
4. Антропов, В.В. Социальная защита в странах Европейского союза. История, организация, финансирование, проблемы / В.В. Антропов. – М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2006. – 271 с.
5. Международный опыт организации системы социальной помощи. М.: Международное бюро труда, 2004. – 124 с.
6. Социальное обеспечение в мире в 2010–2011 гг. Обеспечение охвата во время и после кризиса / Группа технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии. – М.: МОТ, 2011. – 292 с.
7. Четвернина, Т.Я. Становление системы защиты от безработицы в современной России / Т.Я. Четвернина. – М.: Наука, 2004. – 350 с.



#### **4. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ БАЗЫ ПРЕКРАЩЕНИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РАБОТНИКОМ И НАНИМАТЕЛЕМ И НОРМ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА**

**Т.Н. Важенкова, И.Н. Куропатенкова**

На международном уровне вопросам прекращения трудовых отношений по инициативе нанимателя посвящена Конвенция Международной организации труда № 158 «О прекращении трудовых отношений по инициативе предпринимателя» от 02.06.1982 г. (далее – Конвенция), которая Республикой Беларусь не ратифицирована, и Рекомендация Международной Организации Труда № 166 «О прекращении трудовых отношений по инициативе предпринимателя» от 22.06.1982 г. (далее – Рекомендация).

Данные основополагающие документы содержат предложения, разъяснения, меры, рекомендации для применения посредством развития национального законодательства, коллективных договоров, правил внутреннего трудового распорядка организаций, решений арбитражных и судебных органов или любым другим способом, соответствующим национальной практике.

В документах содержатся нормы общего применения в отношении любых увольнений по инициативе предпринимателей и специальный раздел, касающийся прекращения трудовых отношений по экономическим, технологическим, структурным или аналогичным причинам, т.е. прежде всего, массовых увольнений.

В Республике Беларусь вопросы прекращения трудовых отношений по инициативе нанимателя в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников организации (в том числе при массовом высвобождении) регулируются следующими нормативно-правовыми актами:

- Трудовым кодексом Республики Беларусь (далее – ТК);
- Законом Республики Беларусь «О профессиональных союзах» от 22.04.1992 г. (с изм. и доп.);

- Законом Республики Беларусь «О занятости населения Республики Беларусь» (с изм. и доп.) от 15.06.2006 г. (далее – Закон о занятости);
- Постановлением Пленума Верховного Суда Республики Беларусь № 2 «О некоторых вопросах применения судами законодательства о труде» от 29.03.2001 г. (с изм. и доп.) (далее – постановление Пленума № 2) и др.

Сравнительный анализ норм международного права, касающихся сокращения работников, по инициативе нанимателя и белорусского законодательства позволил сделать следующие выводы.

**1.** В отличие от законодательств некоторых зарубежных стран (Норвегия, КНР, Латвия и др.), где выделены отдельные статьи, определяющие понятие, критерии массового высвобождения работников и распространяемые на них социальные гарантии, в Республике Беларусь в кодифицированном нормативном правовом акте (Трудовом кодексе) отсутствует специальный раздел (специальные статьи), посвященный прекращению трудовых отношений с работником по инициативе нанимателя по экономическим, технологическим, структурным или аналогичным причинам, т.е. массовым увольнениям. На высвобождаемых работников распространяются гарантии, установленные для работников, увольняемых по инициативе нанимателя при ликвидации организации, сокращении численности или штата работников, где дополнительные социальные гарантии в связи с массовым высвобождением работников по инициативе нанимателя не предусмотрены.

**2.** В ст.11 Конвенции предусмотрено, что работник, с которым намечено прекратить трудовые отношения «... имеет право быть предупрежденным об этом за разумный срок...», а Рекомендации предусматривают письменное уведомление работника о прекращении с ним трудовых отношений.

В ст.14 Конвенции закреплено, что, когда предприниматель планирует произвести увольнение по причинам экономического, технологического, структурного или аналогичного характера, он в соответствии с национальным законодательством и практикой

как можно раньше сообщает об этом компетентному органу, предоставляя соответствующую информацию, включая письменное изложение оснований увольнения, число и категории работников, которых оно может коснуться, и срок, в течение которого его намерено осуществить.

В действующем законодательстве Республики Беларусь в соответствии с международной практикой предусмотрено письменное и устное уведомление нанимателем работника, с которым предполагается расторжение трудовых отношений, а также органы по труду, занятости и социальной защите и профсоюзы.

Согласно ч. 3 ст. 43 ТК при расторжении трудового договора в соответствии с п. 1 ст. 42 ТК наниматель обязан уведомить заинтересованных лиц:

1) не менее чем за два месяца до увольнения, если более продолжительные сроки не предусмотрены в коллективном договоре, соглашении, письменно предупредить работника о предстоящем увольнении.

Согласно ч. 4 ст. 43 ТК наниматель вправе с согласия работника заменить предупреждение о предстоящем высвобождении выплатой компенсации в размере двухмесячного среднего заработка. При этом, если инициатива в достижении такого соглашения исходит от нанимателя после предупреждения работника о предстоящем высвобождении, компенсация выплачивается пропорционально времени, оставшемуся до окончания двухмесячного срока предупреждения.

2) в случае предстоящего массового высвобождения работников наниматель обязан не менее чем за два месяца до массового высвобождения работников в связи с ликвидацией организации, прекращением деятельности индивидуального предпринимателя, сокращением численности или штата работников письменно уведомить об этом органы по труду, занятости и социальной защите по месту нахождения нанимателя с указанием фамилии, профессии (специальности), квалификации и размера оплаты труда высвобождаемых работников.

Правительством Республики Беларусь или уполномоченным им органом определяются критерии массового высвобождения работников. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 47 «О критериях массового высвобождения работников» от 02.04.2009 г. установлено, что массовым высвобождением работников считается расторжение нанимателем с работниками трудовых договоров, заключенных на неопределенный срок, а также срочных трудовых договоров до истечения срока их действия в случаях ликвидации организации, сокращения численности или штата работников по установленным критериям. Среди критериев: удельный вес высвобождаемых от списочной численности работников в организации, от числа занятых в экономике административно-территориальной единицы; календарный период, в течение которого осуществляется высвобождение.

3) Для предотвращения роста безработицы в случае предполагаемого массового высвобождения законодательством Республики Беларусь предусмотрена обязанность нанимателя предварительно уведомить об этом органы по труду, занятости и социальной защите населения, а также профсоюз. Данное положение обозначено, как в Законе о занятости (абз. 3 ч. 1 ст. 21; ст.16), так и в Законе «О профессиональных союзах» (ч. 5 ст. 10), что в целом соответствует положениям Конвенции и международной практике.

Так, в абз. 3 ч. 1 ст. 21 Закона о занятости установлена обязанность нанимателя своевременно (не позднее чем за три месяца) представлять в органы по труду, занятости и социальной защите письменную информацию о возможных массовых увольнениях работников (категории и численность работников, которых они могут коснуться, сроки, в течение которых намечено их осуществить), производимых в порядке, установленном законодательством.

Согласно ст. 16 Закона о занятости массовое высвобождение работников, связанное с рационализацией производства, совершенствованием организации труда, ликвидацией, реорганизацией организаций, полной или частичной приостановкой производства по инициативе нанимателя, собственника или уполномоченного им органа управления, может осуществляться лишь при условии

предварительного (не позднее чем за три месяца) уведомления в письменной форме соответствующих профсоюзов и проведения с ними переговоров по вопросу соблюдения прав работников. Предложения профсоюзов в связи с массовым высвобождением работников, направленные в соответствующие местные исполнительные и распорядительные органы и нанимателям, подлежат рассмотрению в порядке, установленном законодательством.

4) Подобное требование обозначено и в ст.10 Закона Республики Беларусь «О профессиональных союзах», где указано, что «...ликвидация или реорганизация предприятий, учреждений, организаций, их структурных подразделений, полная или частичная приостановка производства по инициативе нанимателя, собственника или уполномоченного им органа управления, влекущие сокращение рабочих мест или ухудшение условий труда, могут осуществляться лишь при условии предварительного уведомления (не позднее чем за три месяца) соответствующих профсоюзов и проведения с ними переговоров по соблюдению прав и интересов граждан.

Обратим внимание на то, что в ст. 43 ТК не упоминается необходимость уведомления профсоюзов о предстоящем расторжении трудового договора по инициативе нанимателя. Эта обязанность установлена ч. 1 ст. 46 ТК, в соответствии с которой расторжение трудового договора по инициативе нанимателя (ст. 42 ТК, кроме п. 2 и 7) производится после предварительного (но не позднее чем за две недели) уведомления соответствующего профсоюза.

Часть 2 ст. 46 ТК гласит, что в случаях, предусмотренных коллективными договорами, соглашениями, расторжение трудового договора по инициативе нанимателя может производиться только с предварительного согласия соответствующего профсоюза.

Постановление Пленума № 2 (п. 24) разъясняет, что, проверяя соблюдение нанимателем условий коллективного договора о согласии (в том числе предварительном) профсоюза на расторжение трудового договора, суду следует выяснить:

а) принято ли решение о согласии на увольнение правомочным составом профсоюза и в соответствии с его уставом;

б) дано ли согласие на увольнение по тем основаниям, которые были указаны нанимателем при обращении в профсоюз, а затем в приказе (распоряжении) об увольнении.

**3.** В Конвенции и Рекомендации предусмотрены меры, по предотвращению прекращений трудовых отношений по причинам экономического, технологического, структурного или аналогичного характера или сведению их числа к минимуму. Среди них: растягивание сокращения численности работников на определенный период времени, чтобы способствовать естественному сокращению штата; переводы внутри предприятия; подготовка и переподготовка кадров; добровольный выход на пенсию до достижения пенсионного возраста с соответствующим обеспечением дохода; ограничение сверхурочных работ и сокращение нормальной продолжительности рабочего времени.

В Республике Беларусь ст. 16 Закона о занятости установлено, что в случае массового высвобождения работников и затруднений в их дальнейшем трудоустройстве местные исполнительные и распорядительные органы по предложению органов государственной службы занятости населения, профсоюзов могут приостанавливать на срок до шести месяцев решение о высвобождении работников или принимать решение о проведении поэтапного их высвобождения в течение одного года, осуществляя финансирование данных мероприятий за счет средств местных бюджетов, средств Фонда социальной защиты населения, предусмотренных для содействия занятости в порядке, установленном законодательством. Вместе с тем механизм взаимодействия социальных партнеров и компенсации потерь нанимателя из государственных средств не разработан.

В соответствии с Рекомендацией в законодательстве Республики Беларусь предусмотрен досрочный выход на пенсию безработного при расторжении с ним трудовых отношений по инициативе нанимателя. Однако в случае массовых увольнений, добро-

вольный выход на пенсию до достижения пенсионного возраста с соответствующим обеспечением дохода отдельно национальным законодательством не предусмотрен.

В Республике Беларусь в соответствии со ст. 22 Закона о занятости гражданам, уволенным в связи с ликвидацией организации, по предложению органов по труду, занятости и социальной защите при отсутствии возможности для трудоустройства вместо пособия по безработице с их согласия досрочно назначается пенсия по возрасту, но не ранее чем за два года до достижения гражданами общеустановленного возраста.

В случае признания работника безработным и выполнения определенных условий на него распространяется действие ст. 24 Закона о занятости, в соответствии с которой безработным, имеющим право на пособие по безработице, по предложению органов по труду, занятости и социальной защите при отсутствии возможности для трудоустройства вместо пособия по безработице с их согласия назначается досрочно пенсия по возрасту, но не ранее чем за один год до достижения установленного законодательством возраста.

Финансирование расходов, связанных с выплатой пенсии до достижения гражданами общеустановленного пенсионного возраста, осуществляется за счет средств Фонда социальной защиты населения, направляемых на мероприятия по обеспечению занятости населения.

**4.** Соответствуют международным нормам требования национального законодательства по вопросам компенсации потерь в заработной плате в связи с временными экономическими трудностями.

Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» предусмотрено, что при возникновении угрозы массового высвобождения работников на предприятии комиссия по контролю за выполнением коллективного договора должна вносить для принятия в коллективном договоре следующие предложения:

- по перемещению высвобождаемых работников на свободные рабочие места (вакансии) на предприятии или в его филиалах;
- по повышению квалификации и переобучению работников с учетом потребностей предприятия, отрасли;
- по приостановлению найма новых работников на свободные рабочие места (вакансии);
- по введению режима неполного рабочего дня, гибких графиков работы;
- по видам и объемам общественных работ в период реконструкции или перепрофилирования производства;
- по оказанию высвобождаемым работникам и членам их семей материальной помощи, других видов социальной поддержки, предусмотренных законодательством и коллективным договором предприятия.

Статьей 22 Конвенции предусмотрено следующее: если считается, что временное сокращение нормальной продолжительности рабочего времени может предотвратить увольнения в связи с временными экономическими трудностями или свести их число к минимуму, то необходимо рассмотреть возможность частичной компенсации потерь в заработной плате за неотработанные нормальные часы рабочего времени, финансируемой методами, соответствующими национальным законодательству и практике.

В Республике Беларусь согласно национальному законодательству при невыполнении норм выработки, браке и простое не по вине работника заработная плата не может быть ниже двух третей установленной ему тарифной ставки (оклада) (ст. 71 ТК). При необходимости временной приостановки работ или временного уменьшения их объема, а также при отсутствии другой работы, на которую нужно временно перевести работника в соответствии с медицинским заключением, наниматель вправе с согласия работника (работников) предоставить ему (им) отпуск (отпуска) без сохранения или с частичным сохранением заработной платы, если



иное не предусмотрено коллективным договором, соглашением (ст. 73 ТК). Размер сохраняемой заработной платы определяется по договоренности между нанимателем и работниками, если иное не предусмотрено коллективным договором, соглашением.

**5.** Выработанные в национальном законодательстве категории работников, относительно которых установлен запрет на увольнения, соответствуют международным стандартам.

В нормах Трудового кодекса установлен запрет на увольнения отдельных категорий работников по инициативе нанимателя в случае сокращения численности или штата работников, а для некоторых работников предусмотрено преимущественное право оставления на работе.

Так, запрещено увольнять:

- инвалидов, проходящих медицинскую, медико-профессиональную, профессиональную, трудовую и социальную реабилитацию в соответствующих учреждениях независимо от срока пребывания в них (ч. 3 ст. 283 ТК);
- беременных женщин, женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, одиноких матерей, имеющих детей в возрасте от трех до четырнадцати лет (детей-инвалидов до восемнадцати лет) (ч. 3 ст. 268 ТК);
- работников – членов комиссии по трудовым спорам в период осуществления их полномочий (ст. 240 ТК);
- работников, призванных на военные и специальные сборы (со дня получения повестки о призыве до возвращения с военных и специальных сборов) (ч. 2 ст. 339 ТК), если работник является лицом (родителем), обязанным возмещать расходы, затраченные государством на содержание детей, находящихся на государственном обеспечении. Согласно п. 11 Положения о трудоустройстве родителей, обязанных возмещать расходы, затраченные государством на содержание детей, находящихся на государственном обеспечении, утвержденного Постановле-

нием Совета Министров Республики Беларусь № 105 от 26.01.2007 г., обязанное лицо не может быть уволено с работы до полного возмещения расходов по содержанию детей, за исключением случаев, предусмотренных в п. 1 (кроме сокращения численности или штата работников).

Преимущественное право оставления на работе согласно ст. 45 ТК при равной производительности труда и квалификации отдается следующим категориям работников:

1) участникам ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС;

2) заболевшим и перенесшим лучевую болезнь, вызванную последствиями катастрофы на Чернобыльской АЭС, других радиационных аварий;

3) инвалидам;

4) другим категориям работников, предусмотренным законодательством, коллективным договором, соглашением. К таким категориям работников, предусмотренным законодательством, относятся, например, ветераны боевых действий на территории других государств (п. 1.17 ст. 18 Закона Республики Беларусь № 1594-XII «О ветеранах» от 17.04.1992 г. (с посл. изм. и доп.); лица, избранные в состав профсоюзных органов (ст. 24 Закона Республики Беларусь № 1605-XII «О профессиональных союзах» от 22.04.1992 г. (с посл. изм. и доп.); члены семей военнослужащих, погибших при исполнении обязанностей военной службы (ч. 10 ст. 4 Закона Республики Беларусь № 100-3 «О статусе военнослужащих» от 4 января 2010 г. (с посл. изм. и доп.).

**6.** Следует отметить, что в Конвенции перечислены причины, которые не являются законным основанием для прекращения трудовых отношений: членство в профсоюзах, раса, цвет кожи, пол, семейное положение, беременность, вероисповедование, политические взгляды, национальность или социальное происхождение.

В Республике Беларусь действует общая норма, устанавливающая запрет дискриминации в сфере трудовых отношений (ст. 14

ТК). В целом она соответствует международным нормам. Однако в данной статье не конкретизируются причины дискриминации в сфере трудовых отношений.

Отвечает международным стандартам норма ч.2 ст. 43 ТК, которой установлено, что не допускается увольнение работника в период временной нетрудоспособности и в период пребывания работника в отпуске, за исключением случаев ликвидации организации, прекращения деятельности индивидуального предпринимателя. Частью 3 ст. 283 ТК также установлено, что не допускается расторжение трудового договора по инициативе нанимателя с инвалидами, проходящими медицинскую, медико-профессиональную, профессиональную, трудовую и социальную реабилитацию в соответствующих учреждениях независимо от срока пребывания в них.

**7. В Рекомендации в разделе «Нормы общего применения» для работников, с которыми расторгаются трудовые отношения по инициативе нанимателя, предусмотрены следующие выходные пособия и виды обеспечения дохода.**

1.Трудящийся, трудовые отношения с которым были прекращены, имеет право в соответствии с национальными законодательством и практикой:

а) на выходное пособие или другие аналогичные виды пособий в связи с прекращением трудовых отношений, размер которых зависит, в частности, от стажа работы и размера заработной платы и которые выплачиваются непосредственно предпринимателем или из фонда, созданного из взносов предпринимателей;

б) на пособия из фонда страхования по безработице, фондов помощи безработным или других форм социального обеспечения, таких, как пособия по старости или инвалидности, выплачиваемые на общих основаниях, предоставляющих право на эти пособия;

в) на сочетание таких пособий и выплат.

2. Трудящемуся, который не удовлетворяет необходимым условиям для получения пособия из фонда страхования по безрабо-

тице или фондов помощи безработным на общих основаниях, не выплачивается какое-либо из указанных в подп. 1а настоящей статьи пособий или выплат только по той причине, что он не получает пособия по безработице согласно подп. 1б.

В Республике Беларусь в действующем законодательстве предусмотрена выплата двухмесячного выходного пособия при расторжении трудовых отношений с работником, пособие по безработице и социальные пособия в системе государственной адресной помощи, если доход безработного ниже бюджета прожиточного минимума.

Действующая система государственного социального страхования основывается на Законе Республики Беларусь «Об основах государственного социального страхования», где определено, что государственное социальное страхование представляет собой систему пенсий, пособий и других выплат гражданам Республики Беларусь за счет средств государственных внебюджетных фондов социального страхования. В соответствии со ст. 9 этого закона потеря работы относится к страховому случаю, при наступлении которого граждане обеспечиваются соответствующей страховой выплатой по государственному социальному страхованию – пособием по безработице, осуществляемой из средств Фонда социальной защиты населения, формируемого за счет обязательных отчислений нанимателя на социальное страхование.

Вместе с тем следует отметить, в Республике Беларусь с принятием в 1991 г. Закона о занятости начала формироваться система государственного страхования от безработицы. Финансовое обеспечение страхования по безработице осуществлялось за счет средств Государственного фонда содействия занятости, который был создан в составе государственной службы занятости. Страховые взносы в фонд уплачивались нанимателем и использовались на финансирование активных мер на рынке труда и выплату пособий по безработице.

Фонд создавался как государственный внебюджетный фонд, но с 1998 г. был упразднен и стал государственным бюджетным

фондом. С 2007 г. установленный тариф для нанимателя на страхование от безработицы отменен, а действие ст. 17 Закона о занятости «Государственный фонд содействия занятости» ежегодно приостанавливается.

До настоящего времени целевой тариф для формирования источника финансирования мероприятий по содействию занятости населения и пособий по безработице не установлен, он входит в общую величину страховых отчислений на социальное страхование. В качестве минимальной гарантии социальной поддержки безработных выступает базовая величина, а размер максимального пособия по безработице ограничен двукратной базовой величиной в равной степени как безработному с большим трудовым стажем, так и безработному, его не имеющему. Таким образом, пособие по безработице не зависит от объемов, внесенных страховых взносов, не привязано к уровню оплаты работника до потери работы и его страховому стажу.

При соблюдении в действующем законодательстве Республики Беларусь основных норм Рекомендаций сложившемуся механизму материальной поддержки безработных присущи некоторые недостатки: выплачиваемый размер пособия по безработице не компенсирует временно утраченный доход работника; размер пособия по безработице не дифференцирован в зависимости от страхового стажа, его величина низкая, относительно как величины средней заработной платы, так и бюджета прожиточного минимума, который устанавливает уровень минимальных социальных гарантий в социально-трудовой сфере.

**8.** Конвенцией и Рекомендацией предусмотрено, что в случае прекращения трудовых отношений по причинам экономического, технологического, структурного или аналогичного характера необходимо содействовать скорейшему устройству уволенных трудящихся на другую работу и, при необходимости, получению ими профессиональной подготовки или переподготовки. Для этих целей использовать меры, соответствующие условиям каждой страны и принимаемые компетентным органом, по возможности

в сотрудничестве с предпринимателем и соответствующими представителями трудящихся.

Предприниматель должен по возможности помогать уволенным трудящимся в поисках другой подходящей работы, например путем прямых контактов с другими предпринимателями. Для содействия получению уволенными трудящимися другой подходящей работы либо профессиональной подготовки или переподготовки во внимание могут приниматься Конвенция 1975 года и Рекомендация 1975 года о развитии людских ресурсов.

В целях смягчения неблагоприятных последствий прекращения трудовых отношений по причинам экономического, технологического, структурного или аналогичного характера необходимо обеспечить защиту дохода в течение любого срока профессиональной подготовки (переподготовки) и частичную (полную) компенсацию расходов, связанных с ней, а также с поисками и устройством на другую работу, требующую перемены места жительства.

Компетентный орган должен рассмотреть вопрос о выделении финансовых средств для частичного или полного поддержания мер, указанных в подпункте 1 настоящего пункта, в соответствии с национальным законодательством и практикой.

Данное положение отражено в законодательстве Республики Беларусь, в котором предусмотрено, что после уведомления, согласно ч. 1 ст. 43 ТК, наниматель обязан принять меры по содействию в новом трудоустройстве работников. Трудовой договор может быть расторгнут, если невозможно перевести работника, с его согласия, на другую работу (в том числе с переобучением).

В целях трудоустройства при сокращении численности или штата работников, согласно п. 28 постановления Пленума № 2, наниматель имеет право в пределах однородных профессий и должностей произвести перестановку (перегруппировку) работников и перевести более квалифицированного работника, должность которого сокращается, с его согласия на другую должность, уволив с нее по п. 1 ст. 42 ТК менее квалифицированного работника.

При переобучении работников в соответствии с ч. 5 ст. 18 Закона о занятости органы по труду, занятости и социальной защите могут полностью или частично компенсировать нанимателям затраты на профессиональное обучение работников, подлежащих увольнению в связи с ликвидацией организации, прекращением деятельности индивидуального предпринимателя, сокращением численности или штата работников, а также принятых на работу граждан из числа высвобожденных другими нанимателями, впервые ищущих работу, обязанных лиц. Инструкция о порядке и условиях компенсации органами государственной службы занятости населения затрат нанимателей, учреждений уголовно-исполнительной системы и лечебно-трудовых профилакториев Министерства внутренних дел Республики Беларусь на профессиональное обучение работников и лиц, привлекаемых к труду, утвержденная постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 155 от 30.11.2006 г. (далее – Инструкция № 155), определяет порядок и условия компенсации органами государственной службы занятости населения затрат нанимателей.

Важно отметить, что ч. 6 ст. 18 Закона о занятости установлено следующее: если в течение пяти лет, предшествовавших высвобождению, работник (за исключением лиц, занятых на неквалифицированных работах, а также лиц, достигших возраста 45 лет – женщины и 50 лет – мужчины) по последнему месту работы не прошел переподготовку и повышение квалификации, наниматель полностью возмещает органам по труду, занятости и социальной защите затраты на его обучение.

Согласно ст. 43 ТК в период срока предупреждения работнику предоставляется один свободный день в неделю без сохранения заработной платы (по договоренности с нанимателем - с сохранением заработной платы) для решения вопроса о самостоятельном трудоустройстве у других нанимателей. В данном случае заслуживает внимания положительный опыт стран постсоветского пространства. Например, предоставление оплачиваемого свободного дня предусмотрено Трудовыми кодексами Кыргызской Республики, Республики Молдова и др.

**9.** Налоговым кодексом Республики Беларусь предусмотрены налоговые преференции по финансовой поддержке высвобождаемых работников в части освобождения от подоходного налога с физических лиц всех видов предусмотренных законодательными актами, постановлениями Совета Министров Республики Беларусь компенсаций (за исключением компенсации за неиспользованный трудовой отпуск, компенсации за износ транспортных средств, оборудования, инструментов и приспособлений, принадлежащих работнику), в том числе связанных с получением работниками выходных пособий в связи с прекращением трудовых договоров (контрактов). Такие пособия освобождаются от подоходного налога с физических лиц, если они выплачиваются в случаях, для которых законодательными актами установлены минимальные гарантированные размеры таких выплат, и в суммах, не превышающих эти установленные минимальные гарантированные размеры. Полученные плательщиками в связи с их выходом на пенсию выходных пособий, выплачиваемые в порядке и на условиях, предусмотренных коллективным договором, соглашением, освобождаются от подоходного налога с физических лиц в размере, не превышающем девяти среднемесячных заработных плат работника.

**10.** В соответствии с международными подходами в законодательстве Республики Беларусь установлена процедура обжалования решения о прекращении трудовых отношений.

Так, согласно ст. 233 ТК индивидуальные трудовые споры по вопросам применения законодательства о труде, коллективного договора, соглашения рассматриваются:

- 1) комиссиями по трудовым спорам;
- 2) судами.

В соответствии со ст. 251 ТК наниматели по соглашению с профсоюзами могут создавать органы примирения, посредничества и арбитража для урегулирования индивидуальных трудовых споров.

Таким образом, на основе анализа норм национального законодательства, Конвенции и Рекомендации МОТ, законодательства



о труде, занятости, социальной защите при прекращении с работником трудовых отношений по инициативе нанимателя следует констатировать, что в целом нормы законодательства о труде соответствуют мировому опыту и международным подходам, поскольку предусматривают:

- процедуру заблаговременного уведомления о прекращении трудовых отношений – двухмесячный (а в случае массовых увольнений – трехмесячный) срок уведомления о подобных мероприятиях – профсоюзных органов и органов по труду, занятости и социальной защите;
- запрет и ограничение увольнения некоторых категорий работников, в том числе социально уязвимых групп;
- принятие мер по трудоустройству и переобучению;
- предоставление свободного от работы дня для поиска работы у другого нанимателя;
- возможность обратиться за разрешением индивидуальных трудовых споров по вопросам применения законодательства о труде, коллективного договора, соглашения в Комиссию по трудовым спорам, суд или созданные в организации органы примирения, посредничества и арбитража для урегулирования индивидуальных трудовых споров, другие гарантии.

Вместе с тем в Трудовом кодексе и других нормативных правовых актах:

- отсутствуют специальные разделы, посвященные комплексному регулированию отношений в случае массового высвобождения работников по инициативе нанимателя в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников;
- не предусмотрен механизм взаимодействия между нанимателями, представителями работников, государственными органами в случае массового высвобождения работников, по инициативе нанимателя в связи с ликвида-

цией организации, сокращением численности или штата работников;

- не определен механизм опережающего обучения высвобождаемых работников, по инициативе нанимателя в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников;
- установлен необоснованно короткий срок уведомления профсоюзного органа (2 недели) об увольнении работника при ликвидации организации, сокращении численности или штата работников;
- не отражены особенности размера выходного пособия при массовом высвобождении работников по инициативе нанимателя в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников;
- не предусмотрен обратный прием на работу работников, высвобожденных по инициативе нанимателя в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников;
- налоговые льготы распространены только на выходные пособия в размере, не превышающем минимальные социальные гарантии;
- не предусмотрены субсидии при массовом высвобождении работников по инициативе нанимателя в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников.

## **5. ВОЗМОЖНОСТИ ВНУТРЕННЕГО РЫНКА ТРУДА В СОДЕЙСТВИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ЗАНЯТОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Н.В. Маковская**

В условиях инновационной трансформации, принципиально меняется значение и содержание механизма эффективного использования ресурса труда. Такие изменения касаются: переноса принципов эффективного использования трудовых ресурсов с национального уровня на уровень отдельной организации (предприятия); пропорций занятости, которые поддерживаются и корректируются исходя из реальных потребностей производственной сферы; механизма зарплатообразования, который формируются на внутриорганизационном уровне; самостоятельного определения связи между профессиональным образованием и требованиями производства. Успех этих изменений зависит от инноваций в кадровой работе, предполагающих такую внутрипроизводственную кадровую диагностику, которая позволит выявить и оценить современные кадровые проблемы, решить их и реорганизовать кадровое управление по направлениям инновационной модернизации предприятий. Субъектом кадровых инноваций должна стать активная кадровая служба, которая могла бы реализовать современные технологии кадровой работы и формировать ресурс труда нового качества, включая изменения в профессионально-квалификационном, интеллектуальном и образовательном уровне работников.

Нужен новый методологический фундамент, позволяющий определить направления трансформации кадрового управления на предприятиях. Современная практика организации труда на предприятиях, сформированная в условиях советского и постсоветского механизма хозяйствования таким фундаментом выступать не может. Действующая на предприятиях система организации и нормирования труда ориентирована на управленческую практику использования рабочей силы, а не на экономические механизмы эффективного использования ресурса труда, целью кото-

рых является сокращение затрат на персонал при одновременной максимизации его производительности.

Экономические механизмы эффективного использования трудовых ресурсов формируются в рамках внутреннего рынка труда, который предполагает новую методологическую основу создания инновационной системы кадровой работы на предприятии.

### **5.1. Методологические основы функционирования внутреннего рынка труда в организации**

Внутренний рынок труда (ВРТ) в организации является современной рыночной формой использования ресурса труда в условиях инновационного развития национальной экономики. Функционирование внутреннего рынка труда в организации обеспечивает рост эффективности занятости за счет современных форм использования персонала, которые учитывают условия занятости, мотивации, продвижения, развития работников, индивидуализацию условий трудового соглашения и т.п. Поэтому внутренний рынок труда в организации представляет собой совокупность социально-экономических отношений между работниками, работодателем и профсоюзом по поводу эффективного использования человеческого капитала разных категорий персонала и их трудовой мобильности (продвижения) внутри организации.

Внутренний рынок труда в организации «отгорожен» от внешнего (национального) рынка труда, что защищает его от внешней конкуренции. Данный рынок по своей сути является рынком, так как функционирует на основе осуществления закона спроса и предложения рабочей силы внутри организации, которые модифицированы с помощью внутрифирменных административных процедур, квалификации и образовательного процесса на рабочем месте. Категория «внутренний рынок труда» (Internal labor market) активно используется в современной экономической теории труда (Labor economics) и существует одновременно с термином «совокупный рынок труда», что позволяет разделять микро-

макроуровни в трудовой сфере национальной экономики, видеть специфику формирования социально-трудовых процессов на разных уровнях экономической системы.

Особый интерес к внутренним рынкам труда организаций возник в 2009 г., когда Нобелевской премии за демонстрацию экономического анализа в различных формах социальной организации были удостоены Э. Остром и О. Уильямсон. Данный анализ выделил внутренний рынок труда как социально-трудовой институт, позволяющий эффективно управлять и использовать трудовой ресурс в организации <sup>[2; 3]</sup>. В 2010 г. Нобелевской премии за анализ рынка труда на основе теории «поисковых трений», что положило начало потоковому подходу в исследовании рынка труда были удостоены П. Даймонд, Д. Мортенсен и К. Писсаридес <sup>[4; 5]</sup>. Этот подход ориентирован на исследование потоков занятости между отдельными организациями. Самые крупные потоки занятости наблюдаются (по результатам исследований нобелевских лауреатов) между внутренними рынками труда. Анализ внутреннего рынка труда дает ответы на такие вопросы, как: почему остаются вакансии? Как они сосуществуют с безработицей? Чем определяется продолжительность безработицы? Сколько организации требуется работников и какой квалификации? Почему разные компании платят разную заработную плату работникам с одинаковой квалификацией? и т.п.

Таким образом, на этапе инновационной модернизации экономики внутренний рынок труда является основой для понимания принципов эффективного использования трудовых ресурсов в организации, которые предполагают оценку влияния на них стимулов, вознаграждений, трудовой мобильности, карьерных продвижений, найма и увольнения, определение механизма сокращения трудовых издержек, дифференциацию социальных гарантий для разных категорий работников. Объективная оценка данных процессов возможна только на уровне отдельной организации, где поддаются анализу и оценкам трудовые отношения. Значение внутреннего рынка труда в условиях реструктуризации предприятия усиливается, так как механизм его функционирования объективно

вырабатывает алгоритмы сокращения работников и принципы их перераспределения по рабочим местам.

Исследования показывают, что внутренние рынки труда преимущественно сформированы в крупных организациях, где численность работников составляет более 1 тыс. человек. Определить существование данного рынка в организации можно по наличию специфического человеческого капитала, разветвленной иерархии экономических рабочих мест, процессов карьерного продвижения и внутрифирменного развития работников, внутрифирменных механизмов закрепления работников в организации <sup>[6; 7]</sup>.

Внутренние рынки труда организаций заметно выделяются из внешнего рынка труда по специфической профессиональной подготовке работников, основанной на уникальности применяемых в организации технологий и существующих рабочих мест. Это позволяет формировать и эффективно реализовывать в организации специфический человеческий капитал работников. Для хозяйственной практики организаций наличие такого рынка дает возможность сокращать асимметрию информации и трансакционные издержки, связанные с получением и обработкой данных о возможной производительности потенциальных работников и уже занятых в организации работников.

«Действующими лицами» внутреннего рынка труда являются: наемные работники, которые реализуют в рамках этого рынка свой человеческий капитал посредством заключения трудового соглашения с работодателем и в результате получают заработную плату; работодатели – лица, определяющие объем трудовой нагрузки для наемных работников и предъявляющие спрос на их человеческий капитал; наниматели – юридические лица, заключающие с наемными работниками трудовое соглашение по инициативе работодателей; профессиональный союз (профсоюз) как выразитель общих социально-экономических и профессиональных интересов работников в условиях конкретной организации. Трудовые отношения на внутреннем рынке труда формируются либо по рыночному сценарию, либо по социальному. Эти направления определяют функции внутреннего рынка труда в организа-

ции: создание социально-экономических условий для реализации общего и специфического человеческого капитала в организации; снижение трансакционных издержек в сфере труда организации путем мер административного воздействия на трудовые процессы; минимизацию риска потери специфического человеческого капитала и сохранение его в организации; обеспечение специальной профессиональной подготовки и развитие работников в соответствии с задачами инновационного развития организации; гарантию социальной защиты работников.

## **5.2. Практика функционирования внутренних рынков труда в Беларуси**

В национальной экономике Беларуси внутренние рынки труда преимущественно сформированы на отраслевых промышленных предприятиях. Численность предприятий промышленности с признаками внутреннего рынка труда составила к 2013 г. 194 единиц. Эти предприятия производят более 65% всей продукции в общем объеме промышленного производства Республики Беларусь. Почти 35% списочной численности работников промышленности работают на предприятиях с внутренними рынками труда. Наиболее масштабны эти рынки на предприятиях химической и нефтехимической отрасли, машиностроения, лесной и деревообрабатывающей, легкой и пищевой промышленности <sup>[7]</sup>.

Данные рынки не одинаковы. Принципиальные различия между ними состоят в том, что на одних рынках сосредоточены работники со специфическими характеристиками человеческого капитала, которые составляют кадровое ядро предприятия и способны реализовать инновационную модернизацию предприятия. К таким внутренним рынкам труда относятся предприятия нефтехимии, электроэнергетики, топливной промышленности. На других рынках сосредоточены работники с общим профессионально-квалификационным уровнем, который недостаточен для инновационного развития. Это предприятия машиностроения и металлообработки, пищевой и легкой промышленности.

Исследования внутренних рынков труда подтвердили, что с высоким уровнем развития человеческого капитала функционируют только предприятия электроэнергетики, так как на протяжении анализируемого периода (2003–2012) доля работников с высшим и средним специальным образованием составляла здесь более 52%. На внутренних рынках труда предприятий черной металлургии, стекольной, фарфоро-фаянсовой промышленности уровень развития человеческого капитала работников остается самым низким в промышленности Беларуси: доля работников с общим средним образованием в черной металлургии, например в 2012 г. составила 59%, в стекольной – более 60% от списочной численности <sup>[6; 7]</sup>.

Следует отметить, что в промышленности Беларуси сформировалась общая тенденция снижения на внутренних рынках труда доли работников с высшим и средним специальным образованием, что в перспективе негативно может сказаться на качественном уровне человеческого капитала в реальном секторе национальной экономики. Такая ситуация усугубляется и тем, что около 14,5% внутренних рынков труда функционируют на экономически стабильных предприятиях и 36% – на экономически нестабильных предприятиях. Остальные внутренние рынки труда сформированы на предприятиях, которые занимают балансирующее положение, определяемое рыночной конъюнктурой <sup>[6; 7]</sup>.

Наблюдение за функционированием внутренних рынков труда в промышленности Беларуси на протяжении последних лет и полученные эмпирические оценки позволяют утверждать об эффективности тех рынков, где сформировано кадровое ядро. Кроме этого, наличие кадрового ядра делает само предприятие экономически эффективным. Так, на предприятиях, где не сформировано кадровое ядро (например, УП «Белкоммунмаш», УРП «МоАЗ им. С.М. Кирова», ОАО «Могилевтрансмаш»), на протяжении исследуемого периода (2003–2012) наблюдались моменты сокращения производительности труда, темпов роста заработной платы, рентабельность представлена отрицательными значениями.

Механизм функционирования внутреннего рынка труда позволяет «оздоровить» хозяйственную деятельность предприятия.



Например, на ОАО «Мотовело» экономически неэффективное функционирование предприятия в 2001–2003 гг. привело к значительному «навесу» избыточной численности персонала, что влекло соответствующие издержки. В период с 2003 по 2005 г. активность функционирования внутреннего рынка труда предприятия в части сброса «лишней» численности персонала (с 4120 до 2744 человек в 2004 г.) привело к стабильности найма и увольнения на предприятии, установлению баланса рабочих мест. В результате с 2005 г. на предприятии отмечается рост производительности труда и уровня заработной платы, найм работников стал превышать увольнения. Все это повлекло сокращение издержек. Эффективное функционирование внутреннего рынка труда на предприятии содействовало стабилизации финансово-экономической и хозяйственной деятельности в целом.

Исследования внутренних рынков труда в промышленности Беларуси позволяют говорить о прямой связи между эффективностью внутреннего рынка труда и эффективностью предприятия, что определяет экономический эффект от внутреннего рынка труда в организации. Таким образом, если не учитывать принципы функционирования внутреннего рынка труда, то это может привести к ухудшению финансово-экономического состояния организации. Внутренний рынок труда содействует росту эффективности функционирования предприятия <sup>[7]</sup>.

### **5.3. Возможности внутреннего рынка труда в целях содействия эффективной занятости на предприятии**

Возможности внутреннего рынка труда связаны с механизмом его функционирования, который формируется на основе закона спроса и предложения труда в организации. Спрос на труд на данном рынке – требуемое количество работников на определенный хозяйственный период времени. Спрос на труд (количество работников) определяют физические рабочие места, которые предполагает технологическое оборудование и технологический процесс. Потребность в работниках выражает работодатель. Предложение

труда на внутреннем рынке труда – это предложение наемными работниками своего человеческого капитала работодателю для заполнения рабочих мест. Объем предложения равен списочной численности работников организации и численности потенциальных работников из внешнего рынка труда, претендующих на вакансии предприятия.

Эффективная занятость на предприятии с внутренним рынком труда представляет собой количество работников, обусловленное технологическими требованиями со стороны рабочих мест. Особенности технологического процесса определяют численность основных технологических работников (включая руководителей). Численность вспомогательных работников (специалисты, служащие) является производной от количества основных работников и затрат на их содержание. В процессе модернизации (реструктуризации) предприятия эффективность занятости формируется за счет сокращения затрат (путем численной оптимизации) на содержание вспомогательных работников.

Данные принципы эффективной занятости были учтены на пилотных предприятиях, так как на них сформированы внутренние рынки труда. Главные особенности спроса на труд на пилотных предприятиях:

- количество основных технологических работников определяют паспорта оборудования;
- количество вспомогательного персонала (специалистов и служащих) определяют либо отраслевые нормы труда, либо нормы, утвержденные Постановлениями Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь.

На пилотных предприятиях спрос на основных технологических работников сформирован с учетом принципов функционирования внутреннего рынка труда, на вспомогательный персонал – на основе принципов нормирования труда.

С учетом международной практики, которая рассматривает нормы и нормативы с точки зрения правового регулирования тру-

да в организации, о чем свидетельствуют документы Международная организация труда, в рамках проекта был осуществлен сравнительный расчет прогноза численности работников предприятия для целей модернизации с позиции двух подходов: нормирования и эффективного количества работников (эффективная занятость согласно методологии внутреннего рынка труда). Данные подходы отличны по степени эффективности результатов.

#### 1. Методика на основе методологии нормирования:

- расчет по нормам обслуживания рабочих мест (станков, оборудования), который включает такие показатели, как число агрегатов (станков, машин, оборудования и т.п.), коэффициент загрузки производственной мощности, норма обслуживания, коэффициент пересчета явочной численности в списочную, фактическая, загрузка агрегата (%), полная загрузка агрегата (%), фактический фонд времени работника за смену, количество видов работы по обслуживанию, время работ по обслуживанию, время, необходимое работнику для выполнения дополнительных функций, явочная и списочная численность работников;
- расчет с учетом прогнозной численности работников в бизнес-плане проекта модернизации. Нормы, учитываемые в прогнозе численности работников в бизнес-плане, разработаны на основе учета, в том числе, следующей нормативно-правовой базы: межотраслевые нормативы численности работников, занятых бухгалтерским учетом и финансовым обеспечением деятельности коммерческих организаций (Приложение к постановлению Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 143 от 14.11.2006 г.); межотраслевые нормативы численности работников кадровых служб коммерческих организаций (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 187 от 27.12.2005 г.); межотраслевые нормативы численности работников служб организации труда и заработной пла-

ты коммерческих организаций (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 117 от 24.09.2007 г.); методические рекомендации по определению оптимальных соотношений численности руководителей, специалистов и других служащих аппарата управления коммерческих организаций (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 63 от 19.05.2009 г.) и др.

2. Методика на основе учета эффективного количества работников по категориям персонала представляет собой иную (чем принятая) классификацию персонала (прямой и непрямой персонал) и иное соотношение персонала по категориям (например, непрямой персонал к прямому персоналу – 1/3 и пр.), определение количества вспомогательного персонала в зависимости от численности основных технологических работников и удельного веса основной продукции в объеме производства и т.п.

В табл. 1 представлены сравнительные расчеты прогноза численности работников под конкретные проекты модернизации на пилотных предприятиях.

**Таблица 1. Расчет прогноза численности работников предприятия с позиции методологического подхода нормирования и подхода эффективного количества работников**

| Категории персонала                                    | Предприятие А          |                          |                                     | Предприятие Б           |                          |                                     |
|--|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
|  | Спис. числ. 01.01.2013 | По методике нормирования | По методике эффективного количества | Спис. числ. 01.01. 2013 | По методике нормирования | По методике эффективного количества |
| Основной технологический персонал                      | 514                    | 514                      | 514                                 | 778                     | 1074                     | 778                                 |
| Вспомогательные рабочие                                | 282                    | 273                      | 86                                  | 909                     | 654                      | 130                                 |
| Руководители (административно-управленческий персонал) | 91                     | 91                       | 64                                  | 248                     | 217                      | 97                                  |
| Специалисты  | 22                     | 22                       | 22                                  | 270                     | 196                      | 33                                  |
| Всего  | 909                    | 900                      | 686                                 | 2205                    | 2141                     | 1038                                |

Расчет прогноза численности работников с применением двух подходов показал, что функционирование внутреннего рынка труда на предприятиях позволяет адекватно с учетом принципов эффективного использования труда формировать спрос на вспомогательный персонал, вследствие чего станут сокращаться издержки на данную категорию работников. Это будет содействовать эффективной занятости реально необходимой численности вспомогательных работников.

Кроме того, расчет показал, что методика с применением нормирования труда практически не изменяет (а по основному технологическому персоналу и увеличивает) численность работников для проектов модернизации. То есть, при использовании новой производственной технологии (как правило, ресурсосберегающей) используем в том же количестве ресурс труда. Это противоречит производственной эффективности – прирост добавленной стоимости (или прибыли) предприятие будет вынуждено тратить на погашение убытков от неэффективного использования ресурса труда (например, заработная плата и ее рост для экономически неэффективного персонала).

#### **5.4. Заключение**

Внутренний рынок труда на предприятии позволяет:

- топ-менеджерам самостоятельно устанавливать эффективное количество ресурса труда (т.е. численности персонала), которое зависит от количества технологического персонала, определяемого по паспортам технологического оборудования, роста его производительности труда, стоимости содержания технологического персонала, экономических возможностей предприятия для содержания на балансе «раздутых» штатов вспомогательного персонала. Руководство получает возможность классифицировать рабочие места и профессии, которые являются малопродуктивными, и покупать услуги таких работников с использованием аутсорсинга;

- функциональным менеджерам по достоинству оценивать основной технологический персонал, выделяя из его состава сегменты (ядро и кадровый резерв). Это будет способствовать росту доходов данной категории работников, наполнению их социального пакета, привилегированности их положения в коллективе и т.д.

Таким образом, используя технологии расчета численности персонала с учетом методологии внутреннего рынка труда, следует понимать, что они принципиально отличны от принципов нормирования труда, которые не в полной мере учитывают современные инновационные требования развития производственной базы.

### Литература

1. Doring, P. Internal labor markets and manpower analysis / P. Doring, M. Piore. – Lexington: Heath, 1971. – 28 p.
2. Фаворо, О. Внутренние и внешние рынки / О. Фаворо // Вопросы экономики. – 1997. – № 10. – С. 90-103.
3. Уильямсон, О. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка / О. Уильямсон // Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – С.84-109
4. Никитин, М. Поисквые теории рынков / М. Никитин, А.Юрко // Вопросы экономики. – 2011. – № 1. – С. 51–64.
5. Писсаридес, К. Может ли жесткость заработных плат объяснить волатильность безработицы / К. Писсаридес // Вопросы экономики. – 2011. – № 1. – С. 65–88.
6. Маковская, Н.В. Внутренние рынки труда: методология, формы регулирования и условия эффективного функционирования в Республике Беларусь / Н.В. Маковская. — Могилев: МГУ им. А.А. Кулешова, 2008. — 272 с.
7. Маковская, Н.В. Формирование спроса на внутренних рынках труда организаций в Республике Беларусь / Н.В. Маковская. — Минск: Мисанта, 2012. — 131 с.

## ЧАСТЬ 2

## **6. КАДРОВАЯ ДИАГНОСТИКА КАК ЭЛЕМЕНТ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

**Е.В. Ванкевич, Н.В. Маковская**

Особенностью белорусского рынка труда является перенос проблем обеспечения занятости с макро- на микроуровень (уровень субъекта хозяйствования) и в то же время слабый учет особенностей поведения предприятий при формировании направлений государственной политики занятости. Высокий уровень занятости в стране и низкий уровень безработицы объясняются значительным превышением размеров фактической численности работающих над экономически обоснованной численностью. Предприятия выполняют плановые объемы выпуска продукции с численностью занятых, намного превышающей численность персонала зарубежных предприятий – аналогов и конкурентов. Но именно на предприятиях формируются трудовые затраты, которые затем закладываются в себестоимость продукции. Необходимость постоянного повышения среднемесячной заработной платы, а также высокий процент налогообложения фонда заработной платы являются одной из причин высокой себестоимости белорусской продукции и снижения ее конкурентоспособности. Одним из основных последствий влияния мирового финансового кризиса для предприятий является сокращение рабочих мест и рост безработицы. Одновременно предприятия решают проблему повышения конкурентоспособности за счет модернизации производств и реструктуризации. Это сопровождается ростом потребности в знающих и компетентных работниках. В условиях усиления конкуренции неотъемлемым атрибутом развития предприятий становится реструктуризация, которая всегда сопряжена с необходимостью принятия кадровых решений (высвобождение персонала, переобучение, повышение квалификации, кадровые перемещения и др.). Поэтому при осуществлении реструктуризации руководству предприятия важно иметь полную и достоверную информацию об эффективности занятости персонала, наличии кадровых проблем и резервов повышения эффективности занятости. Это повысит обоснованность



принимаемых кадровых решений в процессе реструктуризации и позволит придать им превентивный характер.

В современной бизнес-практике применяются такие технологии анализа эффективности занятости, как кадровая диагностика, контроллинг персонала и кадровый аудит <sup>[1;9;13;15]</sup>. Кадровая диагностика представляет собой оценку имеющегося кадрового состава и эффективности его использования, выявление проблем и преимуществ организации в области кадрового обеспечения. Кадровый контроллинг определяет целесообразность затрат на работников в соответствии с отдачей от их деятельности, а также позволяет экономически оценить эффективность реализации HR-стратегии и скорректировать действия кадровой службы. Аудит персонала – это система аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая позволяет выявить его соответствие целям и стратегии развития организации. При этом главной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности трудовых ресурсов как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Кадровая диагностика, контроллинг и аудит могут проводить как сами сотрудники кадровой службы совместно с руководителями структурных подразделений организации, так и привлечённые эксперты (консультанты). В основе социально ответственного реструктурирования лежит качественная кадровая диагностика, позволяющая провести комплексный анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Под эффективностью занятости в организации понимается такая система использования персонала, при которой растут производительность труда (оцененная в стоимостном, трудовом и натуральном выражении) и заработная плата, поддерживается экономически обоснованная численность персонала и улучшается его структура. Неэффективность занятости в организации означает наличие негативных тенденций в использовании персонала, избыточной численности персонала и накопление потенциала высвобождения работников.

## **6.1. Методические подходы к анализу эффективности занятости в процессе реструктуризации**

Важной теоретической и прикладной задачей является разработка методических рекомендаций для анализа эффективности занятости в организации. Кадровая служба организации должна иметь четкие методические указания для проведения кадровой диагностики и постоянно использовать их в своей практической деятельности. Это предполагает обоснование направлений анализа, выбор показателей для расчета, позволяющих комплексно оценить кадровую ситуацию в организации, получить достоверную и полную картину о ее состоянии. Более того, анализ должен принять форму мониторинга, что позволит своевременно и оперативно сканировать ситуацию и видеть ее основные тренды. Полученная таким образом информация составляет основу для разработки эффективной кадровой политики организации.

В современной экономической литературе накоплен значительный потенциал для проведения кадровой диагностики. Некоторые подходы изложены в рамках анализа хозяйственной деятельности организации [2; 6; 14]. Методики различаются набором показателей, дополняющих основные направления анализа, они широко распространены и универсальны в применении. Их главными инструментами являются сравнение плановых и фактических значений показателей по труду, факторный анализ, анализ динамики, то есть это преимущественно количественная оценка результатов, основанная на статистической отчетности организации. Однако функциональная разобщенность с кадровыми процессами в организации ослабляет практическую значимость этого подхода в современных условиях. Собственно кадровые службы организации эти методические подходы практически не используют. Силами традиционного анализа не в полной мере удовлетворяются потребности в диагностике таких важных кадровых явлений, как потенциал избыточной численности, оценка персонала, социально-психологический климат и др., что не дает оснований для реализации современных технологий кадровой работы на предприятиях.

Существуют методики анализа эффективности занятости предприятия в процессе или в преддверии его реструктуризации <sup>[11]</sup>. Основное назначение таких методик – оценить масштабы неэффективной занятости на реструктурируемом предприятии, получить информацию о потенциале высвобождения рабочей силы (то есть определить количество и структуру избыточной численности работников в организации), рассчитать потребность в профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников. Оценка неэффективности занятости проводится в таком случае по результатам сопоставления динамики численности занятых и объема производства (в стоимостном выражении), масштабам использования неполной вынужденной занятости в организации (численность работавших неполное рабочее время и отпущенных в отпуска по инициативе администрации, количество потерь рабочего времени), показателям движения рабочей силы и рабочих мест. Такой подход оправдывает себя как составляющая пакета антикризисных мер в процессе реструктуризации предприятия, но для разработки кадровой политики является достаточно узким и малоинформативным (особенно учитывая использование только стоимостных показателей при анализе динамики объемов производства).

В 2009 г. разработан и апробирован алгоритм комплексной кадровой диагностики предприятий <sup>[5, с. 154–156]</sup>. Он включал составление карты организации, позволяющей комплексно и оперативно оценить ее динамику и финансово-экономическое состояние, и следующий перечень направлений для кадровой диагностики: анализ численности и структуры персонала; средний тарифный разряд работников (работ); укомплектованность предприятия кадрами; эффективность использования рабочего времени и норм выработки; параметры неполной вынужденной занятости; производительность труда; уровень и динамика среднемесячной заработной платы; движение кадров; эффективность управленческого труда; повышение квалификации кадров; избыточная численность персонала и перспективная потребность организации в кадрах. Методический подход был неоднократно апробирован разработчиками на примере данных предприятий легкой промышленно-

сти Республики Беларусь и позволил выявить типичные кадровые проблемы организаций отрасли, обосновать направления их решения <sup>[4]</sup>. Однако апробация также выявила ряд узких мест в самом алгоритме кадровой диагностики. В частности, потребовал доработки подход к расчету избыточной численности работников и определению ее структуры, остался открытым вопрос определения экономически обоснованного количества рабочих мест на предприятии. Многие из рекомендуемых в алгоритме показателей оказалось невозможным посчитать, так как их сбор и статистика на предприятиях не ведутся (это касается оценки напряженности норм и в целом нормирования, определения среднего тарифного разряда работ, управленческих расходов, численности работников аппарата управления). Без таких данных сложно получить реальную картину эффективности использования персонала организации.

Специалистами Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь разработаны Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала <sup>[12]</sup>. Они включают значительно расширенный, по сравнению с предыдущим подходом, блок оценки финансово-экономического состояния организации, и расчет избыточной численности персонала. Избыточная численность персонала в организации рассчитывается как сумма избыточной численности работников по всем структурным подразделениям основного и вспомогательно-го производства и избыточной численности работников аппарата управления. Численность рабочих со сдельной оплатой труда, необходимая для обеспечения выпуска объема продукции за отчетный период, рассчитывается по нормативной трудоемкости работ, а численность рабочих с повременной формой оплаты труда – по плановому фонду рабочего времени одного рабочего за отчетный период, скорректированному на процент плановых потерь рабочего времени и коэффициент использования рабочего времени в течение смены. Процент плановых потерь рабочего времени включает такие источники, как трудовые и социальные отпуска, невыходы на работу по болезни и родам, учебные отпуска, отпуска по

семейно-бытовым и другим уважительным причинам, выполнение государственных и общественных обязанностей, разрешенные законодательством. Коэффициент использования рабочего времени в течение смены устанавливается по результатам хронометража рабочего времени. Корректировка необходимой численности рабочих для обеспечения выпуска объема продукции за отчетный период производится путем умножения стоимости произведенной продукции на коэффициент реализации продукции (работ, услуг) (отношение выручки от реализации продукции (работ, услуг) к объему производства продукции в фактических ценах). Такой подход правомерен, но также не лишен недостатков. В частности, он содержит ряд избыточной информации, которая непосредственно к кадровой диагностике не относится или далее не используется. Метод очень трудоемкий по своей сути, он предполагает применение метода моментных наблюдений рабочего времени. Но главным его ограничением является неточность полученной информации, так как: 1) часто нормативная трудоемкость работ на предприятиях рассчитывается исходя из устаревших технологий и является завышенной; 2) корректирующий коэффициент плановых потерь рабочего времени всегда отличается от фактических (предприятия склонны завышать величину плановых потерь рабочего времени). Например, на предприятии доля потерь рабочего времени при расчете плановой численности персонала берется 10–15%, а фактические потери составляют в среднем 2,2% (за период 2000–2011 гг.); 3) определение численности служащих и работников аппарата управления привязано к рассчитанной необходимой численности рабочих; 4) корректировка необходимой численности рабочих на предлагаемый коэффициент реализации продукции неправомерен, так как в конце года предприятие может просто распродать остатки готовой продукции на складе, что повысит корректирующий коэффициент и, соответственно, увеличит значение экономически необходимой численности персонала на следующий год.

В экономической литературе нет данных об апробации данной методики. Отдельные авторские исследования показали, что на одном из предприятий уровень избыточной численности работников составил 25,98% (в том числе рабочих – 25,5%, служащих

– 25,45%, работников аппарата управления – 30,57%). Причем фактический процент выполнения норм рабочими-сдельщиками составил 118,9%, повременщиками – 119,8%. На другом предприятии (более успешном) по данной методике определен дефицит работников – 1,5%, а фактическое выполнение норм рабочими-сдельщиками составляет 120,5% (плановое – 110%), что говорит о ненужности норм и, следовательно, завышенной расчетной численности необходимых рабочих (это автоматически увеличивает расчетную необходимую численность служащих и работников аппарата управления при использовании данной методики).

Для более полного понимания проблемы диагностики избыточной численности занятых на предприятиях необходимо проанализировать сложившуюся систему планирования численности персонала и ее последствия.

Планируемая потребность в персонале для обеспечения планового объема производства продукции в настоящее время рассчитывается как сумма численности рабочих и служащих. Численность рабочих основного производства определяется как частное от деления нормативного времени, необходимого для производства продукции, рассчитанной как суммы по каждой номенклатурной группе изделий исходя из нормативов времени на изготовление изделий  $i$ -й номенклатурной позиции продукции, и полезного фонда рабочего времени одного рабочего. В зависимости от вида норм труда расчет численности рабочих может выполняться на основе следующих данных: норма времени на изготовление единицы продукции  $i$ -го вида; норма обслуживания (количество единиц оборудования, обслуживаемое одним рабочим); нормы штата (численность рабочих, необходимая для обслуживания единицы оборудования); сменная норма выработки и др.

При внешне благоприятной картине по нормированию труда на белорусских предприятиях более детальный анализ ситуации позволяет говорить об использовании устаревших норм для расчета численности рабочих. Действующая система организации, нормирования и оплаты труда на предприятии построена в основном на нормативно-правовой базе, разработанной в 1970–1980 гг.

в СССР и переутвержденной в 2000-х гг. Документы являются актуальными только по дате утверждения, но не по существу. В основе этих документов – устаревшие данные о затратах времени (периода 1980-х гг.) без учета современных информационных технологий, либо данные по отраслевым концернам о фактической численности работников в подразделениях организации, которые переносятся на другие организации спустя как минимум 10 лет.

Анализ нормировочных карт и проведение фотографии рабочего дня на примере одного из предприятий легкой промышленности Беларуси показали, что даже на успешных предприятиях действующие нормы являются ненапряженными и заниженными. Так, расчет нормы выработки и нормы обслуживания прядильщицы (квалификация которой соответствует среднему разряду в цехе, имеющей средний процент выполнения норм по данному виду работ) на основании фотографии рабочего дня и листа ее результатов, технических характеристик машины, продукции и заправки, организационных условий показал, что действующая норма ниже расчетной на 13,5%. Иными словами, фактическая численность только на анализируемой операции превышает экономически обоснованную на 11,8%. Поэтому данные предприятия свидетельствуют о постоянном перевыполнении норм - средний процент выполнения составляет 111,7%. Причем 61,4% прядильщиц перевыполняют норму на 110% и более. Норма, не соответствующая достигнутому организационно-техническому уровню производства, влечет за собой излишние затраты рабочего времени и, разумеется, дополнительный расход фонда заработной платы (без соответствующей отдачи в росте производительности труда). Таким образом, используемая в настоящее время норма способствует росту себестоимости и трудоемкости изготовления продукции. Специалисты справедливо отмечают, «что на основе заниженных норм труда нельзя создать эффективные системы оплаты труда, так как приработок рабочих-сдельщиков, премии, надбавки и различные доплаты становятся фиксированными гарантированными выплатами, не влияющими на результаты труда»<sup>[7]</sup>. Не случайно на отдельных белорусских предприятиях средний процент выполнения норм достигает до 170% в течение года.

Второй элемент, используемый при определении плановой численности основных рабочих – полезный фонд рабочего времени (он находится при расчете в знаменателе, и рассчитывается как разница между календарным фондом и суммой потерь рабочего времени в связи с праздничными, выходными днями и отпусками). Его величина также оказывается значительно волатильной, так как при расчете предприятия могут варьировать плановым процентом потерь рабочего времени. Если, например, при расчете закладывается плановый процент потерь 15%, а фактически по предприятию он не превышает 5% за последние 10 лет, то автоматически увеличивается требуемая численность работников основного производства.

Аналогичная ситуация складывается при определении плановой численности вспомогательных рабочих, при расчете которой закладывается значительный резерв численности работников вспомогательных и обслуживающих производств. Например, нормы труда на обслуживание административных, учебных и общественных зданий утверждены Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 80 от 30.06.2003 г. В соответствии с ними во всех организациях нормируется численности обслуживающего персонала. При разработке данного сборника использовались нормативы 80-х годов XX в.<sup>1</sup> Это объясняет изначально высокий уровень планируемой численности работников вспомогательных и обслуживающих производств.

Для определения численности административно-управленческого персонала в литературе рекомендуют воспользоваться формулой Розенкраца <sup>[8, с. 265]</sup>, в которой учитываются среднее количество определенных действий в рамках *i*-го организационно-у-

---

<sup>1</sup> В частности, в их основе лежат: «Нормативы численности рабочих, занятых обслуживанием общественных зданий (зданий управлений и зданий конструкторских и проектных организаций)». М.: ЦБНТ, 1988; «Нормы времени на текущий ремонт и техническое обслуживание зданий и сооружений». Мн., 1986; «Нормативы времени на уборку служебных и культурно-бытовых помещений». М.: ЦБНТ, 1983; «Типовые нормы обслуживания для рабочих, занятых на работах по санитарному содержанию домовладений». М.: ЦБНТ, 1982; «Типовые укрупненные нормы обслуживания для рабочих, занятых на работах по санитарному содержанию домовладений». М.: ЦБНТ, 1986; «Типовые нормы времени на полотерные и стеклопротирочные работы». М.: ЦБНТ, 1983; «Нормы труда на обслуживание административных, учебных и общественных зданий». Минск: НИИ труда. 1999.



правленческого процесса за год, время, необходимое для их выполнения, и др. Резерв избыточной численности заложен в данном расчете в части как количества выполняемых работ, так и времени на их выполнение (табл. 1). Эта формула позволяет сделать расчет с учетом исключения дублирования операций (например, бизнес-операции бухгалтеров отличаются бухгалтерскими проводками и соотношением счетов, поэтому с применением компьютерных программ ведения бухгалтерии потребуется намного меньшая численность работников бухгалтерии).

**Таблица 1. Перечень отдельных нормативных документов, регламентирующих численность специалистов в организациях Республики Беларусь**

| Специалисты                    | Нормативный документ  | Основа   | Комментарий  |
|--------------------------------|---|--|--|
| 1                              | 2   | 3  | 4  |
| Бухгалтерия                    | Межотраслевые нормативы численности работников, занятых бухгалтерским учетом и финансовым обеспечением деятельности коммерческих организаций (Приложение к постановлению Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 143 от 14.11.2006 г.) | Ведение бухгалтерского учета и отражение финансовой деятельности организации осуществляется в соответствии с <u>Законом</u> Республики Беларусь № 3321-XXII «О бухгалтерском учете и отчетности» от 18.10.1994 г. (в редакции Законов Республики Беларусь от 25.06.2001 г., 17.05.2004 г.), декретами и указами Президента Республики Беларусь, Типовым <u>планом счетов</u> и <u>Инструкцией</u> по его применению, утвержденными постановлением Министерства финансов Республики Беларусь № 89 от 30.05.2003 г., <u>Правилами</u> составления и представления бухгалтерской отчетности, утвержденными постановлением Министерства финансов Республики Беларусь № 16 от 17.02.2004 г. (в редакции постановления от 31.03.2005 г. № 40). <u>Положением</u> о документах и документообороте в бухгалтерском учете, утвержденным Министерством финансов СССР № 105 от 29.07.1983 г., и др. | Содержит требования к численности с учетом полного спектра выполняемых функций бухгалтерского учета и финансового обеспечения силами самой организации, без возможности использования аутсорсинга и прикладных программ, ЭВМ |
| Отдел труда и заработной платы | Межотраслевые нормативы численности работников служб организации труда и заработной платы коммерческих организаций (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 117 от 24.09.2007)                                     | Типовые межотраслевые нормативы численности служащих по группам функций (извлечение) (М.: НИИ труда, 1979); Организационно-методические материалы по нормированию и оплате труда (Минск: НИИ труда, 2005); Типовые нормы времени на работы, выполняемые экономистами по труду на производстве (М.: ЦБНТ, 1989)   | Не учитываются возможности автоматизации и компьютеризации данной функции  |
| Кадровая служба                | Межотраслевые нормативы численности работников кадровых служб коммерческих организаций (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 187 от 27.12.2005 г.)  | <u>Типовое положение</u> о кадровой службе предприятия (организации), утв. постановлением Министерства труда Республики Беларусь № 118 от 18.12.1997 г. с изменением, внесенным постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 44 от 19 апреля 2005 г.; Типовые межотраслевые нормативы численности служащих по группам функций «Управление трудовыми ресурсами» (извлечение) (М.: НИИ труда, 1979); Межотраслевые укрупненные нормативы времени на работы по комплектованию и учету кадров (М.: ЦБНТ, 1991)  | Не рассчитаны на выполнение современных кадровых технологий и не учитывают возможности автоматизации кадровой службы   |

## Продолжение Таблицы 1.

|                               |  |   |  |
|-------------------------------|--|---|--|
| Работники аппарата управления | Рекомендации по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников аппарата управления коммерческих организаций государственной формы собственности и организаций с долей собственности государства в их уставных фондах более 50% (утв. Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 25 от 09.03.2004 г.) | Отнесение к категории руководителей, специалистов и других служащих производится в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих», утвержденным приказом Белстандарта № 234 от 30.12.1996 г. | Численность работников аппарата управления рекомендуется устанавливать в размерах, не превышающих 15 % среднесписочной численности работников, но в статистической отчетности организаций не рассчитывается и не учитывается |
|-------------------------------|--|---|--|

Итак, анализ существующей практики планирования потребности предприятий в трудовых ресурсах выявил, что уже на этапе планирования потребности предприятий в трудовых ресурсах изначально закладывается завышенный уровень. Поэтому наиболее характерной проблемой белорусских предприятий становится превышение фактической численности работающих над экономически обоснованным ее размером. Потенциал избыточной численности на различных предприятиях составляет от 5 до 30% среднесписочной численности промышленно-производственного персонала, в отдельных случаях даже больше. В зависимости от трудоемкости выпускаемой продукции, фонд заработной платы этого персонала с начислениями в структуре общей себестоимости составляет от 2 до 12%.

Не менее важным является нерациональное соотношение численности работников различных категорий. Так, на многих государственных предприятиях на одного рабочего основного производства приходится от 1,33 до 4 рабочих вспомогательного производства, в то время как в мире соотношение обратное – на 3 рабочих основного производства приходится 1 вспомогательный рабочий. Доля служащих на многих государственных предприятиях достигает 30% среднесписочной численности промышленно-производственного персонала. Именно принятая практика планирования потребности в персонале во многом объясняет рост потребности в кадрах, который формируют наши предприятия. Анализ оборота рабочей силы в Республике Беларусь (рис. 1)

показывает, что предприятия также активно набирают персонал, как и высвобождают его.

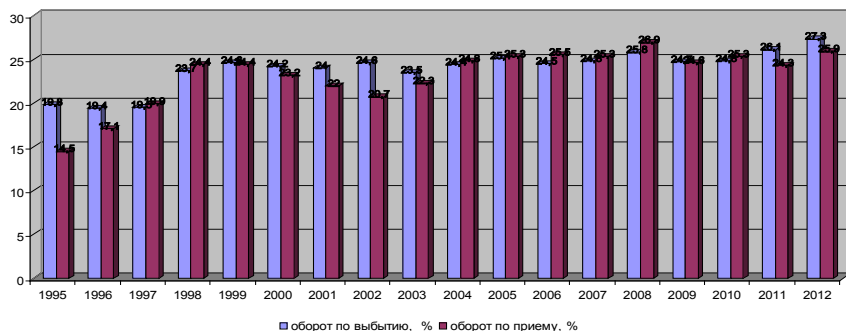


Рис. 1. Динамика найма и выбытия персонала в организациях Беларуси, %

Источники: Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2012 г. Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2012. с.144; Численность и заработная плата работников Республики Беларусь. Январь-декабрь 2012 г. Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2013, с.18, 35.

Тем не менее реструктуризация белорусской экономики и ее инновационные ориентиры развития объективно диктуют необходимость дальнейшего совершенствования методических подходов к анализу эффективности занятости на микроуровне и определению размера экономически обоснованной (и избыточной) численности занятых в организации. Главными требованиями к оценке эффективности занятости на микроуровне выступают: комплексность оценки, ее достоверность (что предполагает использование не только стоимостных показателей), перспективность (ориентация на выявление конкурентных преимуществ организации в области использования персонала), практическая применимость в деятельности организации.

Учитывая перечисленные задачи, а также принимая во внимание выявленные узкие места существующих подходов к оценке

эффективности занятости на микроуровне, в рамках проекта были разработаны Методические рекомендации для анализа эффективности занятости в организации и определения потенциала высвобождения.

Задачами анализа эффективности занятости в организации являются:

- анализ состава, структуры и динамики имеющегося персонала предприятия;
- анализ производительности труда и заработной платы, оценка эффективности использования рабочего времени;
- выявление резервов повышения эффективности занятости;
- определение размера экономически необходимой численности работников, выявление потенциала избыточной численности персонала и масштабов высвобождения в процессе реструктуризации;
- определение размера потребности в работниках для формирования перспективных планов развития персонала организации с учетом задач реструктуризации;
- формирование базы данных для постоянного мониторинга кадровой ситуации в организации.

Проведение анализа эффективности занятости на предприятии способствует оптимизации затрат на персонал, структуры и состава персонала с учетом перспективных потребностей, что в результате обеспечивает повышение конкурентоспособности организаций. Методика предназначена для оказания помощи субъектам хозяйствования в процессе реструктуризации для определения резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии и приведения фактической численности персонала в соответствие с экономически необходимой численностью.

Оценка эффективности занятости персонала в организации предполагает последовательную аналитическую деятельность,

включающую формирование базы данных, комплексную диагностику и оценку эффективности использования персонала на предприятии с целью выявления кадровых проблем и определения мер по их устранению.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации должен осуществляться кадровой службой предприятия совместно с другими подразделениями организации (планово-экономическим отделом, отделом труда и заработной платы, отделом нормирования и др. службами организации).

Источниками информации для проведения оценки эффективности занятости и размера избыточной численности персонала на предприятии являются данные государственной статистической отчетности, ведомственной статистической отчетности, оперативного учета в организации и экспертных опросов в структурных подразделениях организации.

Анализ эффективности занятости персонала в организации включает следующие этапы.

ЭТАП 1. Подготовка исходных данных для анализа. На данном этапе собирается информация, необходимая для проведения дальнейших расчетов и позволяющая оценить финансово-экономическое состояние организации в течение последних трех лет, выявить проблемы и тенденции развития организации.

ЭТАП 2. Проведение анализа эффективности занятости персонала организации по отобранным направлениям и показателям. Этот комплекс работ осуществляет кадровая служба организации совместно со специалистами планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы и другими заинтересованными службами предприятия. Анализу подлежат:

- численность и структура персонала;
- средний тарифный разряд работников, работ, укомплектованность кадрами;
- эффективность использования рабочего времени и норм выработки;

- параметры неполной вынужденной занятости;
- производительность труда;
- уровень и динамика среднемесячной заработной платы;
- движение рабочей силы и рабочих мест;
- повышение квалификации кадров.

ЭТАП 3. Определение избыточной численности персонала организации и потребности в персонале. Избыточную численность персонала в подразделениях организации можно определить расчетно либо путем экспертного опроса. Она определяется как разница между фактической численностью и рассчитанной экономически необходимой.

Экономически необходимая численность персонала может быть определена на основе:

- расчета плановой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства;
- расчета избыточной численности персонала, исходя из потерь рабочего времени в отчетном периоде и размера превышения запасов нереализованной продукции над нормативным значением;
- анализа бизнес-планов развития организации;
- сравнения исследуемого предприятия с отраслевым лидером (бенчмаркинга).

Реальные размер и структура высвобождения, а также потребность в работниках определяются на основе экспертного опроса в подразделениях организации.

Для выявления потребности в персонале разработана форма экспертного опроса в подразделениях организации, которая позволяет установить реальную потребность в работниках.

В качестве основных источников удовлетворения потребности в кадрах могут быть рекомендованы: подготовка в учреждении

ях образования, заказ в органы государственной службы занятости, внутренние перемещения, повышение квалификации, пере-подготовка и др.

По итогам опроса в подразделениях организации составляется сводная форма потребности в персонале в организации и определяются подразделения, отличающиеся:

- высокой текучестью кадров, а также тем, что численность уволенных превышает численность принятых на работу;
- неблагоприятной возрастной структурой, в которых уменьшается доля молодежи (работников в возрасте до 29 лет, среднего возраста (30–45 лет) или возрастает численность работников, имеющих предпенсионный или пенсионный возраст, что препятствует передаче профессионального опыта;
- дефицитом персонала конкретной категории или профессии работников.

В тех подразделениях, которые имеют дефицит кадров, укрепление кадрового потенциала производится за счет подразделений, имеющих потенциально избыточный персонал.

ЭТАП 4. Формирование базы данных для мониторинга эффективности занятости персонала организации. Означает сведение всех показателей, комплексно характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов в организации в единую таблицу, постоянное обновление которой позволит организовать мониторинг эффективности занятости.

ЭТАП 5. Подготовка аналитической записки о состоянии эффективности занятости персонала в организации. По итогам кадровой диагностики специалистами организаций готовится аналитическая записка, в которой последовательно отражаются результаты кадровой диагностики, выявленные тенденции, основные кадровые проблемы и необходимые мероприятия по их устранению. При подготовке аналитической записки для обоснования наличия кадровых проблем целесообразно значения показателей

мониторинга эффективности занятости в организации сравнивать со среднеотраслевыми (среднереспубликанскими, среднеобластными) значениями, значениями аналогичных показателей по предприятиям других государств, работающих в данном виде экономической деятельности, нормативными (или рекомендуемыми) значениями, а также оценивать динамику данных показателей за исследуемый период.

## **6.2. Результаты анализа эффективности использования персонала на предприятиях**

Апробация разработанной методики анализа эффективности занятости показала в целом невысокую эффективность занятости персонала на пилотных предприятиях проекта. Уровень заработной платы, а также количество отработанных часов в среднем за год одним работником ниже средних значений по соответствующему виду экономической деятельности в Республике Беларусь. Анализ позволил установить определенную результативность усилий, предпринимаемых руководством организации для повышения эффективности занятости на пилотных предприятиях в течение 2009–2012 гг. и росту заработной платы. Во-первых, снижение численности работников сопровождаются таким положительным изменением в его структуре, как повышение уровня квалификации работников. Но одновременно в структуре персонала выросла доля аппарата управления, увеличился удельный вес пенсионеров в численности ППП, возросло число нарушителей трудовой дисциплины. Во-вторых, на предприятиях наблюдается положительная динамика показателей эффективности использования полезного фонда рабочего времени, снизилась величина целодневных потерь рабочего времени, отсутствуют внутрисменные потери.

Информативным для анализа является достаточно высокое значение показателя «процент перевыполнения норм выработки (времени)», который является – в отдельные периоды он достигал 178,4%.



Актуальной проблемой для белорусских предприятий является динамика производительности труда. С одной стороны, анализ показал, что предприятия выполняют плановые задания по росту производительности труда, рассчитанной в стоимостном измерении. При этом выработка на одного работника в трудочасах снижается.

Немаловажная проблема для предприятий – невысокий уровень оплаты труда и обусловленная этим недостаточно эффективная система мотивации. Несмотря на активную динамику среднемесячной заработной платы, ее общий уровень остается невысоким, особенно это касается заработной платы рабочих. Слабая мотивация может служить причиной текучести кадров и увеличения количества нарушений трудовой дисциплины.

Для пилотных предприятий характерны разные значения коэффициентов оборота кадров (коэффициент оборота по приему и по выбытию). Общим является то, что выбытие превышает найм. На одном из предприятий в структуре принятых работников уменьшилась доля молодежи (лиц в возрасте до 24 лет), возросла доля лиц старше 50 лет. В структуре выбывших наоборот, доля лиц в возрасте 25–39 лет и 40–49 лет возросла, а доля лиц старше 50 лет, сократилась. Таким образом, предприятие нанимает преимущественно лиц старшего возраста, а высвобождает лиц в возрасте до 40 лет. На предприятиях сохраняется устойчиво высокий уровень коэффициента текучести кадров (в отдельные периоды он достигал 25%).

Анализ размеров избыточной численности персонала на предприятиях, потенциала высвобождения и дополнительной потребности в кадрах выявил значительную вариацию в оценках. На ОАО «Могилевхимволокно» в процессе анализа эффективности занятости персонала установлен невысокий уровень избыточной численности персонала, что объясняется предпринятыми ранее усилиями предприятия по оптимизации численности занятых. Расчет плановой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства исходя из принятых норм (первый метод) выявил размер избыточной численности

персонала в 2010 г. – 9,4% среднесписочной численности работающих, в 2012 г. – 1,2%. Расчет избыточной численности персонала, исходя из потерь рабочего времени в отчетном периоде и размера превышения запасов нереализованной продукции над нормативным значением (второй метод) показал, что ее размер составил 1,17% среднесписочной численности ППП в 2012 г. Третий и четвертый методы расчета в силу трудоемкости были апробированы на примере одного из заводов ОАО «Могилевхимволокно». Определение потенциала высвобождения персонала на основе анализа бизнес-планов развития организации показал, что в 2013 г. он оценен в 4,5% среднесписочной численности, а в целом на период до 2016 г. – 41,9% численности. Плановая дополнительная потребность в персонале за весь период составляет 16,5% среднесписочной численности промышленно-производственного персонала, в том числе на 2013 г. – 6%.

Результаты анализа потребности в кадрах в подразделениях организации подтвердили одновременное наличие избытка работников и их недостатка, структура которых не совпадает. Основная потребность предприятия в кадрах обусловлена восполнением выбытия, и только на 1,8% потребности предусмотрено под новые рабочие места. Это свидетельствует о необходимости активизации кадровой службы на предприятии для обеспечения опережающей подготовки, переподготовки и внутренних перемещений работников в соответствии с потребностями модернизируемых производств.

Расчет размеров избыточной численности персонала на ОАО «Гомельдрев» дал следующие результаты:

1) первый метод – расчет плановой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства – выявил избыточную численность персонала в размере 55,9% среднесписочной численности ППП в 2012 г.;

2) второй метод – расчет избыточной численности персонала, исходя из потерь рабочего времени в отчетном периоде и размера превышения запасов нереализованной продукции над норматив-

ным значением – ее размер составил 7,07% среднесписочной численности ППП в 2012 г.;

3) третий метод – определение потенциала высвобождения персонала в соответствии с бизнес-планом инвестиционного проекта реконструкции и развития действующих производств с внедрением комплекса энергосберегающих мероприятий – показал, что на предприятии предусмотрен рост среднесписочной численности персонала на 3% к 2015 г. за счет увеличения персонала основной деятельности и незначительное сокращение численности специалистов, других служащих персонала неосновной деятельности. При этом порядка 25% рабочих мест будут модернизированы.

Необходимо дополнительно прокомментировать вариант оценки избыточной численности работников методом бенчмаркинга и полученные с его помощью результаты.

Рекомендуемый общий целевой показатель для производственных предприятий Западной Европы определяет, что численность занятых в подразделениях, обслуживающих основное производство, в целом не должна превышать 35% от общей численности работников предприятия, а соотношение численности административно-управленческого персонала к численности рабочих основного производства должно составлять 1 : 8 (до 1 : 12) <sup>[21]</sup>. Рекомендуемые нормы управляемости представлены в табл. 2.

**Таблица 2. Нормы управляемости для служащих (специалистов)\*, чел.**

| Численность основных производственных рабочих, чел. | Удельный вес основной продукции в объеме производства, % |    |     |
|---|--|----|-----|
|   | 0  | 50 | 100 |
| 50  | 17   | 15 | 13  |
| 100   | 20   | 18 | 16  |
| 200   | 24   | 21 | 19  |
| 500   | 30   | 27 | 24  |
| 1000  | 36   | 32 | 28  |

\*Составлено по <sup>[17]</sup>.

Применение таких количественных критериев соотношения численности работников к отдельным белорусским предприятиям выявляет значительный резерв избыточной численности персонала по вспомогательным рабочим и административно-управленческому персоналу – от 17 до 55 % (табл. 3).

**Таблица 3. Расчетные значения численности вспомогательного и административно-управленческого персонала (АУП)**

| Организационно-правовая форма предприятия и вид экономической деятельности | Фактическое значение  | Значения, рассчитанные по европейским подходам   | Разница   |
|--|---|--|---|
| 1  | 2   | 3  | 4   |
| ОАО, текстильное и швейное производство                                    | Списочная численность 878 чел., в том числе рабочие основного производства – 477 чел., вспомогательные рабочие – 191 чел., АУП – 182 чел. | Итого расчетная списочная численность – 697 чел. | 17,4% списочной численности (31 чел. вспомогательные рабочие и 122 чел. АУП)          |
| ООО, текстильное и швейное производство                                    | Списочная численность 404 чел., в том числе рабочие основного производства – 323 чел., вспомогательные рабочие – 28 чел., АУП – 53 чел.   | Итого расчетная списочная численность – 484 чел. | недостаток вспомогательных рабочих в размере 80 чел., небольшой избыток АУП – 12 чел. |
| ОАО, химическое производство   | Списочная численность 909 чел., в том числе рабочие основного производства – 514 чел., вспомогательные рабочие – 282 чел., АУП – 113 чел. | Итого расчетная списочная численность – 751 чел. | 17,4% списочной численности (110 чел. вспомогательные рабочие и 48 чел. АУП)          |

Продолжение *Таблицы 3.*

|                         |  |   |  |
|-------------------------|--|---|--|
| ОАО,<br>деревообработка | Списочная численность<br>2205 чел., в том числе<br>рабочие основного<br>производства – 778<br>чел., вспомогательные<br>рабочие – 909 чел., АУП<br>– 518 чел. | Итого<br>расчетная<br>списочная<br>численность –<br>1136 чел. | 48,4% списочной<br>численности (649<br>чел.<br>вспомогательные<br>рабочие и 420 чел.<br>АУП) |
|-------------------------|--|---|--|

Расчеты показывают, что при применении зарубежных подходов к расчету экономически необходимой численности работающих на государственных предприятиях (ОАО, где доля государства в уставном фонде доминирует) избыточная численность достигает значительных размеров, в то время как на частном предприятии она практически приближена к оптимальному значению.

Конечно, мы не можем в чистом виде импортировать зарубежные подходы к расчету экономически обоснованной численности работников и тем более принимать на их основе решения о высвобождении. Это не только не соответствует социально ориентированной экономической политике нашего государства, но и принятой бизнес-практике. В условиях отсутствия развитых услуг по аутсорсингу, лизингу персонала, автоматизации рабочих мест работников бухгалтерии, отделов труда и заработной платы, плановых, диспетчерских, кадровых и других служб предприятия не смогут обеспечить выполнение производственной программы. Но, с другой стороны, жесткие условия глобальной конкуренции и низкая экономическая эффективность белорусской экономики заставляют искать возможные и социально приемлемые варианты решения этой проблемы.

Таким образом, несмотря на противоречивые результаты, достигнутые при расчете экономически обоснованной и избыточной численности персонала, можно сделать вывод, во-первых, о ее наличии на предприятиях, во-вторых, о необходимости повышения эффективности занятости на основе совершенствования организации труда, проведения комплексной модернизации и реструкту-

ризации. Однако анализ заявляемой предприятиями потребности в кадрах показывает, что предприятия набирают персонал почти с такой же интенсивностью, как и высвобождают его, не проводя при этом оценки целесообразности сохранения освободившегося рабочего места за счет перегруппировки выполняемых на нем функций и работ. Проведение углубленного технологического аудита персонала позволит предприятию более точно определить потенциал высвобождения.

Результаты кадровой диагностики пилотных предприятий позволили выделить схожие преимущества в использовании персонала в организациях: рост профессионального уровня работников, отсутствие режима неполной вынужденной занятости, снижение потерь рабочего времени, повышение реальной заработной платы, производительности труда (в стоимостном выражении), низкие значения коэффициентов оборота кадров. В ходе кадровой диагностики установлены также общие проблемы в области использования персонала, к которым отнесены:

- в отношении численности, состава, структуры персонала: сокращение численности персонала; старение персонала; увеличение удельного веса служащих и аппарата управления в численности ППП; наличие избыточной численности персонала; рост потребности в высококвалифицированных работниках; рост показателя неукомплектованности кадрами;
- в отношении эффективности использования рабочего времени: рост удельного веса работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины; значительный процент перевыполнения норм времени (выработки); снижение количества отработанных дней в году на одного работника; снижение эффективности использования календарного фонда рабочего времени за счет роста числа неявок в расчете на одного работника;
- в динамике и уровне среднемесячной заработной платы: невысокий уровень заработной платы;

- в динамике производительности труда: рост выработки в стоимостном выражении и отсутствие роста (в отдельные периоды – снижение) выработки, измеренной в трудочасах;
- в движении кадров: рост коэффициента оборота за счет повышения интенсивности выбытия персонала; рост текучести кадров, высокое значение коэффициента текучести.

Таким образом, кадровая диагностика позволила выявить следующие резервы повышения эффективности занятости на предприятиях:

1) текущие резервы оптимизации численности работников: увольнение нарушителей трудовой дисциплины, выход на пенсию лиц, достигших пенсионного возраста, использование практики неполной вынужденной занятости, прекращение или частичное замораживание нового найма;

2) перспективные резервы оптимизации численности работников: пересмотр системы организации и нормирования труда, расширение системы повышения квалификации и переподготовки, оценка ее эффективности, использование гибких форм занятости, применение внутренних перемещений;

3) необходимость повышения эффективности занятости за счет реализации современных технологий кадровой работы и значительной активизации кадровой службы на предприятиях.

### **6.3. Основные направления совершенствования системы планирования численности персонала на предприятиях Республики Беларусь**

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования планирования численности персонала на предприятиях Республики Беларусь и приведения его фактической численности в соответствие с экономически обоснованной. Основными направлениями совершенствования системы планиро-

вания численности персонала на предприятиях Республики Беларусь являются совершенствование организации и нормирования труда и нормативно-правовое, методическое и организационное сопровождение высвобождения избыточной численности работников предприятий, направленное на предупреждение массовых высвобождений работников.

Совершенствование организации и нормирования труда предполагает:

- совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей социально-трудовые отношения в части использования гибких форм занятости и оплаты труда, аутсорсинга, лизинга персонала;
- обновление межотраслевых и отраслевых нормативов трудовых затрат, приведение их в соответствие с международными нормами, так как использование норм, не соответствующих достигнутому организационно-технологическому уровню производства и своевременно не обновленных, приводит к излишним затратам рабочего времени и дополнительному расходу фонда заработной платы (без соответствующей отдачи в росте производительности труда);
- расширение подготовки специалистов по нормированию труда и управлению персоналом в Республике Беларусь, создание автоматизированных рабочих мест для нормировщиков;
- компьютеризацию проектирования технологической и организационной документации, а также норм затрат времени.

Нормативно-правовое, методическое и организационное сопровождение высвобождения избыточной численности работников предприятий, направленное на предупреждение массовых высвобождений работников, предполагает снижение численности занятых работников до экономически обоснованного уровня



и одновременно оказание комплексной поддержки работников предприятий, профилактику возможных негативных социальных последствий высвобождения, сохранение социальной стабильности и повышение эффективности занятости на предприятиях.

Мероприятия по проведению высвобождений будут способствовать повышению эффективности занятости в организациях на основе роста производительности труда, сокращению неэффективных рабочих мест и повышению заработной платы работников.

Большую роль в повышении эффективности занятости и расширении возможностей для высвобождаемых работников могут сыграть гибкие формы занятости и гибкие системы оплаты труда, стимулируя мотивацию работников и способствуя сохранению их уровня жизни.

Необходимым элементом социально ответственного подхода является обязательное сотрудничество всех заинтересованных сторон в процессе реструктуризации предприятия. Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений и повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия разрабатываются совместно руководителями и специалистами предприятий, кадровыми службами, профсоюзными организациями, местными властями, службами занятости, учреждениями образования и проходят предварительное обсуждение в трудовых коллективах. Это поможет предотвратить рост социальной напряженности в процессе реструктуризации и учесть интересы всех участников.

## Литература

1. Акулич, В.В. Аудит персонала организации / В.В. Акулич // Плано-во-экономический отдел. – 2009. - № 6. – С. 65-71.
2. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / Л.Л. Ермолович [и др.]; под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Минск: Современная школа, 2010. – 800 с.

3. Армстронг, М. Управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-ое изд. – Санкт-Петербург, 2008. – 832 с.
4. Ванкевич, Е. В. Кадровые службы: направления активизации / Е.В. Ванкевич // Беларуская думка. – 2011. – № 1. – С. 52-59.
5. Ванкевич, Е. В. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е.В. Ванкевич, В.А. Скворцов; под ред. Е.В. Ванкевич. – Витебск: ВГТУ, 2010. – 284 с.
6. Долинина, Т.Н. Обеспеченность предприятия кадрами и эффективность их использования / Т.Н. Долинина // Экономика. Финансы. Управление. – 2008. – № 7. – С. 40–44.
7. Козлитонова, И.А. Основные направления совершенствования нормирования труда в Республике Беларусь// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cis.minsk.by/page.php?id=6390>
8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник /А.Я. Кибанов; под ред. д.э.н. профессора А. Я. Кибанова. – 3 изд., доп. и перераб. - Москва: Инфра М, 2005. – 638 с.
9. Либерман, К.В. Контроллинг персонала [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://rosbuh.ru/?page=article&item=2386/>. – Дата доступа: 18.04.2013.
10. Мансуров, Р.Е. Хотите повысить эффективность персонала? Займитесь HR-брендингом! / Р.И. Мансуров // Директор. – 2011. - № 11. – С. 36-40.
11. Методика социально ответственного реструктурирования предприятий//ФНПР, 18.04.2006 № 108/1005
12. Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала. - Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]/Режим доступа: <http://www.etalonline.by>. - Дата доступа: 25.03.2012.

13. Михайлова, А.В. Контроллинг персонала – инновационная модель управления системой управления персоналом / А.В. Михайлова // Управление персоналом. – 2009. - № 6. – С. 38-41.
14. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – 9 изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра М, 2012. –536 с.
15. Шорникова, Н. Аудит компетенций персонала организации / Н. Шорникова // Человек и труд. – 2010. - № 11. – С. 65-66.
16. Эффективность управления персоналом организации [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://rosbuh.ru/?item=1029&page=article&mime=text/html&charset=utf-8/>. – Дата доступа: 18.04.2013.
17. A manager’s span of control is the number of employees that he or she can effectively be in control of at any one time // <http://www.economist.com/node/14301444>
18. Hansen G.B. A Guide to Worker Displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises. 2 Ed. ILO, Geneva, 2009.
19. Putting Decent Work principles into practice: Labour Management cooperation for responsible enterprise restructuring// ILO Helpdesk// [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
20. The Financial and Economic Crisis: Responding Responsibility some frequently asked questions/ ILO Helpdesk. HD/Crisis 1// [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
21. What is the difference between a direct and indirect employee in manufacturing? // [http://wiki.answers.com/Q/What\\_is\\_the\\_difference\\_between\\_a\\_direct\\_and\\_indirect\\_employee\\_in\\_manufacturing](http://wiki.answers.com/Q/What_is_the_difference_between_a_direct_and_indirect_employee_in_manufacturing);
22. Definition of Direct & Indirect Employees in Accounting // <http://smallbusiness.chron.com/definition-direct-indirect-employees-accounting-23770.html>.

## **7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФСОЮЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Р.В. Крапивин**

Целью настоящих рекомендаций является выработка основных подходов к формам и методам участия профсоюзных организаций в процессе социально ответственной реструктуризации предприятий, обеспечению защиты трудовых прав и социально-экономических интересов работников – членов профсоюзов.

Углубление в республике рыночных отношений, вхождение предприятий на товарные, финансовые и другие рынки, нарастающая конкуренция предъявляют новые жесткие требования к производственному, финансово-экономическому, управленческому и трудовому потенциалу субъектов хозяйствования.

Зарубежная практика показывает, что реструктуризация предприятий сопровождается, как правило, приходом новых собственников, выделением отдельных производств в самостоятельные субъекты хозяйствования или их слиянием, оптимизацией численности работников с учетом реальных потребностей производства, а часто и существенными изменениями условий оплаты и охраны труда, социальных гарантий работников.

На основании ст. 1 Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» под реструктуризацией понимается изменение (рационализация) производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности должника в целях восстановления его рентабельной работы и повышения конкурентоспособности. Поскольку процесс реструктуризации организаций непосредственно затрагивает трудовые права и социально-экономические интересы трудящихся, участие в нем профсоюзов является обязательным.

Главные цели, достижения которых должны добиваться профсоюзы в условиях реструктуризации, состоят в следующем:

- с одной стороны, нужно не допустить проведения на предприятии такой реструктуризации, когда из имущественного комплекса организации «уводятся» ликвидные и потенциально прибыльные активы, а остальные производства, имущество и трудовые коллективы бросаются на произвол судьбы, что прямо противоречит интересам и предприятия, и его работников;
- с другой стороны, необходимо направить процесс реструктуризации на повышение эффективности производства, финансовое оздоровление организации и при этом одновременно обеспечить ее взвешенное и социально ответственное проведение, не допускать или смягчать возможные социальные издержки.

Профсоюзные организации имеют право и обязаны осуществлять защиту членов профсоюза при реструктуризации, что дает им основания:

- получать сведения о планах и ходе реструктуризации организации;
- требовать создания комиссий по регулированию социально-трудовых отношений в процессе реструктуризации и активно участвовать в их работе;
- добиваться включения своих представителей в коллегиальные органы управления организацией (ст. 6 Закона о профсоюзах);
- запрашивать у нанимателя сведения о работе организации (ст. 20 Закона о профсоюзах, ст. 463 Трудового кодекса).

В целях оперативного и квалифицированного влияния профсоюза на решение вопросов, связанных с реструктуризацией организации, целесообразно решением профсоюзного комитета образовать при профкоме рабочую профсоюзную комиссию (группу) по реструктуризации с участием специалистов, представителей вышестоящих профсоюзных органов (далее – Комиссия). Необходимо также предоставить комиссии права «уполномоченных лиц»

от профсоюза при выработке предложений по реструктуризации. При отсутствии Комиссии в организации контроль осуществляет соответствующий орган вышестоящего профсоюза.

В своей работе Комиссия должна акцентировать внимание:

- на максимально возможном сохранении количества рабочих мест в процессе реструктуризации организации;
- скорейшем погашении существующей задолженности по заработной плате и другим социальным выплатам перед работниками организации и работниками, переведенными во вновь образованные в результате реструктуризации предприятия, с определением конкретных сроков и реальных источников средств на погашение этой задолженности;
- установлении на сохраняемых и вновь создаваемых рабочих местах уровня оплаты труда в соответствии с действующим коллективным договором, отраслевым соглашением;
- минимальном сокращении социальной инфраструктуры организации в ходе реструктуризации.

Таким образом, Комиссии необходимо разработать детализированный план работы профсоюзной организации (профсоюзного комитета) по реструктуризации, включающий в себя максимальный охват вопросов, касающихся интересов трудящихся при реструктуризации предприятия.

С другой стороны, профкому нужно активно участвовать в разработке социальных планов реструктуризации организации, составляемых администрацией организации, ее вышестоящими управляющими структурами. При отсутствии социальных планов реструктуризации профсоюзному комитету следует инициировать совместную работу с нанимателями и собственниками по их составлению, а также закрепить статус социальных планов как неотъемлемой и обязательной части общего проекта (плана) реструктуризации организации в случае массовых высвобождений.

В соответствии с общим проектом реструктуризации организации со стороны нанимателя также могут создаваться комиссии (группы) по реструктуризации. В этом случае профкому необходимо занять принципиальную позицию по безусловному включению в ее состав представителей профсоюзной организации.

Созданные Комиссии должны запланировать вместе с соответствующими службами организации проведение анализа перечней имущества, подлежащего списанию, продаже, консервации, передаче в аренду, коммунальную собственность, имущества, на базе которого целесообразно создать в процессе реструктуризации новые юридические лица, филиалы, представительства, и бизнес-планов создания новых юридических лиц.

Представляется необходимым участие профсоюзных организаций (Комиссий) в процессе реструктуризации предприятий по двум основным направлениям:

- 1) защите прав работников;
- 2) защите прав профсоюза.

### **7.1. Организация работы профсоюзных органов по защите прав работников в процессе реструктуризации предприятий**

При проведении реструктуризации существует ряд потенциальных опасностей и рисков для трудового коллектива, которые профсоюзному комитету нужно предвидеть и уметь предотвращать. К числу таких возможных угроз относятся:

- игнорирование законных прав и социально-экономических интересов работников – членов профсоюзов в сфере оплаты труда, по другим социальным выплатам;
- обеспечение гарантий занятости и необоснованное сокращение численности работников, отсутствие реальных мер по трудоустройству высвобождаемых работников;
- необоснованная передача объемов выполняемых работ сторонним организациям;

- соблюдение норм законодательства при расторжении или заключении новых трудовых договоров;
- сохранение либо создание во вновь образованных организациях безопасных условий труда и отдыха, выполнение законодательства по охране труда;
- отсутствие реальных источников средств для осуществления мер по реструктуризации, недостаточность объемов инвестирования или невыполнение инвестором своих обязательств;
- недостаточность или неосуществление надлежащих мер по обеспечению социальной защищенности работников в период и после реструктуризации организации;
- ликвидация или передача объектов социальной инфраструктуры организации в коммунальную собственность без согласия трудового коллектива;
- нарушение имущественных прав работников-акционеров посредством выведения в ходе реструктуризации активов организации в иные хозяйственные структуры и др.

Для предупреждения описанных угроз Комиссия должна поддерживать постоянную связь с кадровыми службами, отделами по оплате труда и т.д.

Комиссии следует сосредоточить свою деятельность по следующим основным направлениям.

**Информационное обеспечение процессов реструктуризации.** Основой для оценки реального положения дел в организации и принятия профсоюзным комитетом адекватных и своевременных решений является достоверная и оперативная информация о состоянии финансово-хозяйственной деятельности организации. Поэтому одна из ключевых задач профсоюзного комитета – сбор и анализ соответствующей информации. Необходимо установить систематический мониторинг (ежеквартальный, на кризисном предприятии – ежемесячный) производственных и финансово-эконо-



мических показателей работы организации. Это позволит вовремя определить возникновение или нарастание неблагоприятных тенденций в работе организации.

Для сбора информации используются все доступные профкому каналы контроля за выполнением коллективного договора и другие способы и источники (квартальные и годовые отчеты, бухгалтерский баланс, отчеты ревизионной комиссии, материалы аудиторских и налоговых проверок и т.д.). Право на получение профсоюзным комитетом такой информации предоставлено ст. 20 Закона Республики Беларусь «О профессиональных союзах».

Владение информацией о финансово-экономическом состоянии организации и его динамике позволит профсоюзному комитету определить, существует ли потребность в проведении реструктуризации, и если да, то какие проблемы, задачи необходимо решать в ходе ее осуществления.

Это, в свою очередь, даст возможность профкому выработать собственную обоснованную позицию по данному вопросу и довести ее до сведения государственных и местных органов власти и управления, вышестоящих профсоюзных органов.

В случае непредставления информации нанимателями или сомнения в ее достоверности необходимо внести данный вопрос на рассмотрение вышестоящей организации профсоюза.

Профком через вышестоящие профсоюзные органы и международные профсоюзные структуры должен запросить информацию о предполагаемом инвесторе, новом владельце.

Анализируя информацию о результатах финансово-хозяйственной деятельности организации, состоянии социально-трудовых отношений, профсоюзный комитет обязан регулярно доводить свою позицию до членов профсоюза. Для этого могут использоваться разнообразные формы:

- обсуждение на собрании (конференции) трудового коллектива;
- проведение совещаний с профсоюзным активом;

- проведение собраний в трудовых коллективах цехов, других структурных подразделений;
- публикации в заводской прессе;
- подготовка информационных листовок (брошюр);
- размещение материалов на информационном стенде профкома;
- публикации в общегородских СМИ, на сайтах организаций.

**Реструктуризация организационных структур предприятия и оптимизация численности работников.** В случае принятия собственником решения о выделении структурных единиц, создании на их базе самостоятельных юридических лиц и проведении при этом оптимизации численности работников профкому следует настаивать на принятии соответствующих упреждающих мер:

- по максимально возможному сохранению рабочих мест;
- перемещению высвобождаемых работников на свободные рабочие места;
- приостановке приема новых работников на свободные рабочие места;
- стимулированию выхода на пенсию лиц пенсионного возраста;
- недопущению снижения уровня заработной платы, социальных гарантий, установленных коллективным договором;
- переобучению работников новым специальностям на предприятии и за его пределами с отрывом от производства (компенсация органами государственной службы занятости населения затрат нанимателей на профессиональное обучение (переобучение) работников осуществляется в соответствии с постановлением Министерства

труда и социальной защиты Республики Беларусь № 155 от 30.11.2006 г.);

- своевременному уведомлению органов по труду, занятости и социальной защите о предстоящем высвобождении работников;
- оказанию необходимой помощи высвобождаемым работникам в их дальнейшем трудоустройстве, содействию в организации предпринимательской деятельности, социальной поддержке тех, кто по объективным причинам не смог трудоустроиться, и др.

Особое внимание следует обратить на исполнение норм, установленных ст. 36 Трудового кодекса Республики Беларусь, касающихся продолжения (расторжения) трудовых отношений с новым собственником имущества.

**Реструктуризация объектов социальной сферы.** В начальной стадии реструктуризации профкому необходимо определиться в отношении будущего каждого объекта социальной сферы, находящегося на балансе организации или в его собственности, и добиваться их максимального сохранения и финансирования. При этом следует руководствоваться п. 29 Генерального соглашения: «Вопросы перепрофилирования, закрытия и отчуждения под иные цели социально-культурных объектов должны решаться с участием профсоюзов».

Возможные варианты решения этой проблемы следующие:

- сохранение всей социальной сферы;
- минимизация социальной сферы, то есть передача в коммунальную собственность только части объектов, например, жилищного фонда организации;
- ликвидация всей социальной сферы организации посредством передачи объектов, состоящих на балансе, в коммунальную собственность, либо продажи соответствующих объектов.

В условиях, когда предприятие оказалось в сложном финансовом положении, оптимальным представляется второй вариант решения проблемы.

**Организация профсоюзным комитетом общественного контроля (мониторинга) за ходом и результатами реструктуризации.** В период реструктуризации профком должен усилить контроль за соблюдением администрацией организации трудового законодательства и положений коллективного договора. Необходимо также отслеживать полноту и своевременность исполнения намеченных мероприятий по реструктуризации, соответствие их действующему законодательству, динамику изменения финансово-экономических и социальных показателей организации и (или) образованных хозяйствующих субъектов.

После выполнения мероприятий по реструктуризации профсоюзный комитет должен подвести итоги ее проведения, проанализировать позитивные и негативные последствия и направить свою оценку результатов реструктуризации организации в вышестоящий профсоюзный орган.

Профсоюзному комитету для выработки собственной оценки успешности (эффективности) проведенной реструктуризации необходимо сравнить состояние предприятия до и после реструктуризации по следующим показателям:

- объемы производства и реализации продукции (работ, услуг);
- рентабельность реализованной продукции;
- уровень средней заработной платы по категориям работников;
- задолженность по заработной плате;
- доля фонда оплаты труда в себестоимости продукции;
- численность работающих на предприятии и во вновь образованных хозяйствующих субъектах;
- дебиторская и кредиторская задолженность;

- сумма затрат на техническое переоснащение производства, освоение новых технологий, модернизацию;
- обеспеченность собственными оборотными средствами;
- общая сумма расходов на содержание социальной инфраструктуры и др.

После завершения реструктуризации целесообразно созвать общее собрание (конференцию) трудового коллектива, где обсудить результаты реструктуризации и заслушать администрацию предприятия о планах на ближайшую и отдаленную перспективу.

## **7.2. Организация работы профсоюзных органов по защите прав профсоюза в процессе реструктуризации предприятий**

При проведении реструктуризации существует также ряд потенциальных опасностей и рисков для профсоюзной организации. К числу таких возможных угроз относятся:

- противодействие в различных формах законной деятельности профсоюзного комитета на территории предприятия;
- недопущение образования на вновь созданных предприятиях первичных профсоюзных организаций;
- противодействие заключению коллективных договоров, перезаключению и продлению действия ранее заключенных договоров;
- непогашение предприятием задолженности перед профсоюзным комитетом по перечислению профсоюзных взносов.
- Комиссии следует сосредоточить свою деятельность по следующим основным направлениям.

**Реструктуризация профсоюзной организации.** При реструктуризации предприятия одной из главных задач профкома яв-

ляется сохранение принципов организационного единства и целостности профсоюзных звеньев, работоспособности выборных органов профсоюза.

В каждом конкретном случае реструктуризации необходим индивидуальный подход к профсоюзной структуре при обязательном соблюдении принципа независимости профсоюзной структуры от хозяйственной и необязательности их совпадения.

В случае принятия собственником решения о выделении структурных единиц и создании на их базе самостоятельных юридических лиц (реорганизации предприятия) профкому следует добиваться сохранения единой профсоюзной организации.

В отдельных случаях по согласованию с вышестоящим органом профсоюза на базе созданных предприятий возможно создание первичных профсоюзных организаций, которые могут объединиться в единую профсоюзную организацию.

При планируемом изменении профсоюзной структуры необходимо исходить из того, что в соответствии со ст. 3 Закона Республики Беларусь «О профессиональных союзах» профсоюзы самостоятельно разрабатывают и утверждают свои уставы (положения), определяют структуру, организуют деятельность и избирают руководящие органы.

Профсоюзной организации следует добиваться от собственника дополнительных гарантий своего дальнейшего существования, а также признания ее единственным полномочным представителем работников предприятия в коллективных переговорах и при заключении коллективного договора. При этом нужно опираться на норму подп. 40.3 п. 40 Генерального соглашения, согласно которой стороны обязуются содействовать сохранению действующей профсоюзной организации при реорганизации, смене формы собственности предприятия.

Важно достичь договоренности с собственником о предоставлении профкому в безвозмездное пользование помещений, оборудования, транспортных средств, средств связи, а также о созда-

нии иных необходимых условий для деятельности профсоюзной организации (подп. 44.3 п. 44 Генерального соглашения), о своевременном перечислении профсоюзных взносов.

В процессе изменения структуры профорганизации необходимо:

1) проверить и уточнить список заявлений членов профсоюза на удержание профсоюзных взносов в безналичном порядке или обратиться к нанимателю с вопросом об организации централизованного ежемесячного удержания членских взносов;

2) провести организационные профсоюзные собрания во вновь образованных организациях. В решениях собраний указать, какие полномочия передаются существующему выборному профсоюзному органу, какие остаются у вновь созданного профсоюзного органа; определить структуру и статус новой профорганизации. Порядок созыва и полномочия собрания определяются Уставом профсоюза;

3) внести при необходимости изменения или дополнения в Устав профсоюзного органа в части права обслуживания членов профсоюза, работающих в других организациях (юридических лицах).

**Коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений в реструктуризируемой организации.** В процессе реструктуризации профсоюзным организациям необходимо учитывать гарантии законодательства Республики Беларусь по действию коллективных договоров.

Частью 3 ст. 367 Трудового кодекса Республики Беларусь (далее – ТК) «Срок действия коллективного договора, соглашения» определено, что в случае реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении и преобразовании) организации коллективный договор сохраняет свое действие в течение срока, на который он заключен, если стороны не приняли иного решения.

Таким образом, если ни одна из сторон не проявила инициативы в изменении и дополнении коллективного договора, он будет действовать в течение срока, на который заключен.

При смене собственника имущества организации (ч. 4 ст. 367 ТК) действие коллективного договора сохраняется в течение трех месяцев. В этот период стороны вправе начать переговоры о заключении нового договора или сохранении, изменении и дополнении прежнего.

Смена руководителя организации, который подписал конкретный коллективный договор, не отражается на правомочности этого договора. Он сохраняет свое действие по общим правилам.

При решении проблемы коллективно-договорного регулирования в организациях, которые образовались в результате проведения реструктуризации базового предприятия, должна учитываться совокупность всех сложившихся факторов. Прежде всего это наличие:

- единой профсоюзной организации (объединенного профкома);
- единого собственника организации;
- своего профсоюзного комитета.

В зависимости от реальной ситуации возможны следующие варианты коллективно-договорного регулирования социально-экономических отношений в таких организациях:

1) заключение единого коллективного договора для всех хозяйственных структур, созданных в процессе реструктуризации;

2) заключение на каждом финансово-самостоятельном предприятии своего коллективного договора;

3) заключение коллективного договора для базового (головного) предприятия и одновременное заключение коллективных договоров на каждом вновь созданном предприятии.

В системе, состоящей из единого (базового) коллективного договора и сопряженных с ним коллективных договоров самостоятельных хозяйственных обществ, часть норм базового коллективного договора может распространяться на работников всех предприятий. Такая система применима в случае, когда все орга-



низации, входящие в нее, имеют одну или несколько структур, обслуживающих их общие интересы, например, социальную сферу, которой пользуются все работники этих предприятий.

Решение о применении конкретного варианта коллективно-договорного регулирования должно быть принято прежде всего исходя из интересов трудовых коллективов организаций, образованных в процессе реструктуризации, и способствовать повышению степени их социальной защиты.

Вместе с тем предпочтение следует отдавать заключению единого коллективного договора для всех хозяйственных структур, созданных в процессе реорганизации. В пользу рассматриваемой системы можно отнести то, что она обеспечит консолидацию стороны наемных работников в отстаивании их общих интересов.

При подготовке и принятии нового коллективного договора важно проводить переговоры как с нанимателем, так и непосредственно с собственником, обеспечивая тем самым большие гарантии выполнения обязательств, включенных в коллективный договор.

Для фиксации дополнительных положений, расширяющих гарантии работников – членов профсоюза при реструктуризации организации, целесообразно заранее обсудить их на профсоюзной конференции (собрании) и внести в коллективные договоры.

Отразив в коллективном договоре наиболее существенные для работников положения, профком имеет возможность гарантировать им более значительные права, чем это напрямую предусмотрено законодательством.

По достижению договоренности с собственником председатель профсоюзного комитета должен принимать активное участие в работе проводимых нанимателем производственных совещаний, требовать согласования с профсоюзным комитетом локальных нормативных актов, затрагивающих трудовые и социально-экономические интересы работников.

Профсоюзный комитет и наниматель в пределах своей компетенции должны содействовать предупреждению возникновения конфликтных ситуаций, способствовать разрешению индивидуальных и коллективных трудовых споров в досудебном порядке с использованием процедур, предусмотренных Трудовым кодексом Республики Беларусь.

По мере необходимости для разрешения проблемных на предприятии вопросов профком должен обращаться в органы местной исполнительной власти, вышестоящую профсоюзную организацию.

## 8. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖБ ЗАНЯТОСТИ В УСЛОВИЯХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Банкевич Е.В.**

Успех реализации принципов социально ответственного подхода в процессе реструктурирования предприятий зависит от скоординированного взаимодействия республиканских органов государственной службы занятости и их подразделений на местах, их сотрудничества с предприятиями, профсоюзами, учреждениями образования и региональными органами управления.

Основными задачами *органов государственной службы занятости* в условиях социально ответственной реструктуризации являются:

- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий по содействию в трудоустройстве и самозанятости высвобождаемых в процессе реструктурирования предприятий;
- координация сотрудничества предприятий, профсоюзов, учреждений образования региона;
- оказание всего спектра услуг, предусмотренных Законом Республики Беларусь «О занятости населения» гражданам, высвобожденным с предприятий и обратившимся в органы государственной службы занятости, и гражданам, находящимся под риском высвобождения, до наступления момента высвобождения с реструктурируемого предприятия.

Основные направления деятельности *республиканских органов государственной службы занятости*:

- нормативное и методическое обеспечение разработки программ совместных действий заинтересованных сторон при реструктуризации;

- методическое сопровождение анализа эффективности занятости в организации, определение потенциала высвобождения персонала, формирования списков работников, находящихся под риском высвобождения, определения потребности в персонале в соответствии с планами реструктуризации;
- формирование республиканской базы данных о свободных рабочих местах и вакансиях, доступной работникам, высвобождаемым с предприятий и работникам, находящимся под риском высвобождения;
- организация мониторинга процессов социально ответственного реструктурирования в Республике Беларусь, оценка социальных последствий и социальных издержек реструктуризации.

Основной задачей *региональных органов государственной службы занятости* является обеспечение реализации мероприятий по содействию занятости высвобождаемых работников, социальной поддержке безработных граждан и лиц, уволенных с организации в связи с реструктуризацией, а также превентивной поддержки и содействия в трудоустройстве гражданам, находящимся под риском высвобождения в процессе реструктуризации. Данный комплекс работ проводится по следующим направлениям.

1. Профессиональная подготовка, переподготовка, переобучение граждан, находящихся под риском увольнения. Целью данного мероприятия является:

- информирование работников о возможностях получения востребованной специальности (квалификации) в учреждениях образования региона;
- профессиональная подготовка (переподготовка) работников, находящихся под риском увольнения по востребованным на региональном рынке труда специальностям и профессиям за счет средств Государственного фонда содействия занятости населения;

- содействие повышению конкурентоспособности на рынке труда работников, находящихся под риском увольнения.

Работникам, находящимся под риском увольнения, оказывается государственная услуга по профориентации для определения своих профессиональных предпочтений и предоставляется информация о наиболее востребованных на региональном рынке труда профессиях и специальностях, а также возможностях их приобретения в учреждениях образования региона. Контингент участвующих в данном мероприятии, отбирается из числа работников, находящихся под риском увольнения, имеющих средний и высокий риск безработицы (определяемый в результате профилирования) и достаточное базовое образование, позволяющее получить востребованные на региональном рынке труда профессии (специальности). Затраты на профессионально обучение, переобучение и переподготовку несут органы государственной службы занятости в соответствии со сметой затрат.

В рамках данного направления правомерно предусмотреть реализацию следующих задач и мероприятий:

- опережающее обучение работников, находящихся под риском увольнения;
- обучение, повышение квалификации, переподготовка женщин в период нахождения их в отпусках по уходу за ребенком или престарелыми родственниками;
- компенсационные выплаты предприятиям суммы средств, направленных на повышение квалификации, переподготовку и обучение работников, находящихся под риском увольнения, за счет средств государственного фонда содействия занятости населения;
- заключение договоров с учреждениями образования региона на производственное обучение, организацию производственной практики для лиц, обратившихся за содействием в трудоустройстве в органы государственной службы занятости;

- заключение четырехсторонних договоров<sup>1</sup> на целевую подготовку специалистов с оплатой средств за счет Государственного фонда содействия занятости населения;
- расширение мероприятий молодежной политики и укрепление взаимодействия органов регионального управления, государственной службы занятости, учреждений образования региона и предприятий в предупреждении безработицы среди выпускников;
- формирование региональной программы взаимодействия учреждений образования, кадровых служб предприятий и государственной службы занятости, расширение целевой подготовки специалистов для предприятий в учреждениях образования региона;
- развитие системы дополнительной профессиональной подготовки работающих, повышающей их профессиональную мобильность и позволяющей предприятию преодолеть дефицит кадров;
- организация прохождения стажировок, производственных практик и производственного обучения для учащихся и студентов учреждений образования на предприятиях региона с учетом перспективной потребности в кадрах;
- разработка комплекса мер по анализу кадровых потребностей предприятий региона, постоянная актуализация информационной базы данных о свободных рабочих местах и вакансиях, привлечению специалистов учреждений образования региона к разработке программы согласования рынка образовательных услуг и рынка тру-

---

<sup>1</sup> Сторонами могут выступать: работник, предприятие, органы государственной службы занятости и учреждение образования, осуществляющее подготовку специалиста по направлению (специальности), необходимому для данного предприятия в соответствии с планами его развития. В обязательства работника входит возвращение после обучения на предприятие, с которым у него заключен договор на целевую подготовку. В обязательства предприятия входит трудоустройство данного работника по полученной специальности. Обязательством учреждения образования является осуществление подготовки за счет средств органов государственной службы занятости.

да, организация дополнительного профессионального обучения граждан по востребованным на рынке труда специальностям (в том числе дистанционно).

Для повышения конкурентоспособности на рынке труда работников, находящихся под угрозой увольнения, целесообразна организация опережающего профессионального обучения.

Опережающее профессиональное обучение проводится на базе образовательных учреждений, обеспечивающих получение профессионально-технического, среднего специального, высшего образования, а также на учебной базе организаций региона, осуществляющих внутрифирменное обучение.

Повышение квалификации, обучение новой профессии организуется по профессиям (специальностям), необходимым при создании новых рабочих мест путем перераспределения рабочей силы в организациях в рамках возможного высвобождения, а также по профессиям, востребованным на рынке труда для лиц, находящихся под угрозой увольнения.

Для этого необходимо разработать перечень учреждений образования и организаций, на базе которых будет проведено опережающее профессиональное обучение работников, находящихся под угрозой увольнения в регионе.

2. Стимулирование приема на вакантные рабочие места работников, находящихся под риском увольнения, лизинг персонала. Целью данного мероприятия является:

- сокращение времени поиска работы;
- содействие трудоустройству работников, находящихся под риском увольнения.
- Участниками данного мероприятия являются:
- высококвалифицированные работники;
- работники массовых универсальных профессий и специальностей;

- работники с ограниченной конкурентоспособностью на рынке труда (инвалиды, одинокие и многодетные родители, воспитывающие несовершеннолетних детей, детей-инвалидов, молодежь).

В комплекс работ входят:

- совместно с кадровой службой реструктурируемого предприятия подготовка списков работников, находящихся под риском увольнения, с указанием их профессии (специальности), возраста, стажа, производственной характеристики;
- организация и проведение совещаний работодателей региона по вопросам временного и постоянного трудоустройства работников, находящихся под риском увольнения, на предприятиях и организациях региона;
- стимулирование найма работников, уволенных в связи с производственной необходимостью, посредством субсидирования в течение определенного времени заработной платы и социальных начислений – заключение договоров с организациями на предоставление временных рабочих мест для трудоустройства работников, находящихся под риском увольнения и оказание материальной поддержки за счет средств фонда содействия занятости населения на период их предоставления;
- проведение ярмарок вакансий предприятий региона.

3. Содействие самозанятости работников, находящихся под риском увольнения. Категорией работников, на которую направлено данное мероприятие, являются: лица, имеющие потенциал и желание к организации собственного дела. Учитывая, что в настоящее время органами государственной службы занятости Беларуси такая услуга оказывается лицам, обратившимся по вопросам трудоустройства и признанным в установленном порядке безработными, работникам, находящимся под риском увольнения, целесообразно предложить более углубленный перечень услуг, в том



числе на аутсорсинговой основе, включающий следующие виды поддержки:

- помощь в проработке бизнес-идеи и разработке бизнес-плана;
- консультирование по вопросам организации и ведения бизнеса, налогообложения, бухгалтерского учета и отчетности и т.д.;
- покрытие издержек на организацию бизнеса (регистрация, изготовление печатей и штампов, разработка сайта и т.д.);
- предоставление финансовой помощи для организации собственного дела и др.

4. Организация общественных работ. Основной целью данного мероприятия является организация временной занятости работников, находящихся под угрозой увольнения, давших согласие на участие в общественных работах. Общественные работы, как правило, не требуют специальной подготовки. К ним относятся: благоустройство населенных пунктов и территории организаций; социальные работы по уходу за престарелыми, инвалидами, ветеранами; сельскохозяйственные работы, не требующие специальной подготовки.

Региональный центр занятости:

- изучает возможности организации общественных работ в районе;
- заключает договора с организациями, имеющими возможность предоставления временных рабочих мест для трудоустройства работников, находящихся под риском увольнения.

Администрация реструктурируемого предприятия или Комитет (рабочая группа) по социально ответственному реструктурированию формирует списки работников, желающих принять участие в общественных работах, и заключает соглашение с региональным

центром занятости о содействии в их трудоустройстве на общественные работы или временные рабочие места.

5. Мероприятия по психологической, информационной, консультативной поддержке и социальной адаптации работников, находящихся под риском увольнения. Комплекс мероприятий направлен на получение работниками навыков активного, самостоятельного поиска работы, составление резюме, проведение деловой беседы с работодателем, самопрезентации; повышение мотивации к активному и самостоятельному трудоустройству; формирование активной жизненной позиции; преодоление чувства социального исключения; обеспечение правовой грамотности; расширение возможностей работников и повышение их индивидуальной конкурентоспособности на рынке труда.

Данные мероприятия предназначены для всех работников, находящихся под риском увольнения, и включают:

- проведение занятий по обучению активным поискам работы, составлению резюме, самопрезентации;
- психологическое консультирование, тренинг и коррекцию;
- правовое консультирование;
- информационные услуги регионального центра содействия занятости.

6. Социальная поддержка безработным гражданам в период безработицы. В рамках реализации программы социально ответственного реструктурирования предприятий региона может быть предусмотрен комплекс мер по оказанию дополнительной социальной поддержки различным категориям населения: безработным; работникам, находящимся под риском увольнения; гражданам, уволенным в связи с сокращением штатов, реструктуризацией (модернизацией) производств; участникам программ опережающего обучения, общественных работ, «молодежной практики», а также материальной поддержки в период прохождения курсов повышения квалификации, производственного обучения и про-

изводственной практики непосредственно на рабочих местах, переподготовки по направлению органов государственной службы занятости и пр.

В соответствии с Законом Республики Беларусь «О занятости населения Республики Беларусь» определены социальные гарантии и компенсации гражданам, испытывающим сложности с трудоустройством. Так, гражданам, уволенным в связи с ликвидацией организации, по предложению органов государственной службы занятости населения при отсутствии возможности для трудоустройства вместо пособия по безработице с их согласия досрочно назначается пенсия по возрасту, в том числе на льготных условиях, но не ранее чем за два года до достижения установленного законодательством возраста. Гражданам, направленным органами государственной службы занятости населения на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, назначаются и выплачиваются стипендии.

Пособие по безработице выплачивается со дня регистрации в органах государственной службы занятости населения в качестве безработного в следующем порядке:

1) за первые 13 календарных недель – в размере 70%, за последующие 13 календарных недель – 50% средней заработной платы (дохода) по последнему месту работы, но не менее одной базовой величины и не более двух базовых величин при условии, что безработный в течение 12 месяцев, предшествующих регистрации в качестве безработного, имел оплачиваемую работу (доход) не менее 12 календарных недель на условиях полного рабочего дня (недели) или на условиях неполного рабочего дня (недели) с пересчетом на 12 календарных недель с полным рабочим днем (неделей);

2) за первые 13 календарных недель – в размере 100%, за последующие 13 календарных недель – 75% базовой величины безработным, которые в течение 12 месяцев, предшествующих регистрации в качестве безработных, имели оплачиваемую работу (доход) менее 12 календарных недель, а также безработным после

длительного перерыва в работе (более 12 месяцев) при наличии у них стажа работы не менее одного года;

3) за первые 13 календарных недель – в размере 85%, за следующие 13 календарных недель – 70% базовой величины безработным, впервые ищущим работу, а также ищущим работу после длительного перерыва при наличии у них стажа работы менее одного года.

Согласно статистическим данным, средний размер пособия по безработице в Беларуси чрезвычайно низкий. Если бы не был установлен максимальный размер пособия по безработице, уволенный работник, который ранее получал заработную плату на уровне средней по республике, имел бы пособие по безработице в размере 2 630 275 р. (305 дол.). Однако максимальный размер пособия по безработице, равный двум базовым величинам (200 тыс. руб.) эквивалентен 23 долларам, что намного ниже принятого в стране бюджета прожиточного минимума (924 150 р. на начало 2013 г.).

При определении размера пособия по безработице также следует учесть льготы в натуральном выражении, получаемые работниками на предприятиях. Например, предприятия предоставляют работникам возможность пользоваться объектами социальной инфраструктуры (жилье, дошкольные заведения, спортивные комплексы, профилактории, медицинские центры и пр.) бесплатно, либо по льготной цене, осуществляют доплаты на питание, проезд, прочие расходы, которые отражаются в затратах на персонал предприятия, но не входят в расчет начисленной заработной платы работника. По отдельным оценкам, в целом по Республике Беларусь такие расходы составляют 0,4% ВВП, что намного выше аналогичных показателей в других странах. Риск утраты этих льгот может стать причиной противодействия реструктуризации предприятий и значительного снижения уровня жизни высвобождаемых работников и членов их семей.

Поэтому целесообразно установить:

- размер пособия по безработице за первые 13 календарных недель – в размере 70%, за последующие 13 календарных недель – 50% средней заработной платы (дохода) по последнему месту работы;
- минимальный размер пособия по безработице, эквивалентный величине бюджета прожиточного минимума для всех вновь зарегистрированных безработных, уволенных в связи с высвобождением в процессе реструктуризации и имевших оплачиваемую работу в течение предыдущих 12 календарных недель на условиях полного рабочего дня (недели) или на условиях неполного рабочего дня (недели) с пересчетом на 12 календарных недель с полным рабочим днем (неделей). Максимальный размер пособия по безработице не может превышать величины среднемесячной заработной платы в Республике Беларусь.

## **9. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ МАССОВЫХ ВЫСВОБОЖДЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ПИЛОТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Е.В. Ванкевич**

Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений ориентированы на оказание помощи предприятию при болезненном снижении численности занятых работников до экономически обоснованного уровня и одновременно оказание комплексной поддержки работников предприятий в преддверии и в процессе реструктуризации, на профилактику возможных негативных социальных последствий реструктуризации, сохранение социальной стабильности и повышение эффективности занятости на предприятиях.

Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений направлены на решение следующих задач:

- снижение масштабов неэффективности занятости в организации на основе роста производительности труда и эффективности использования рабочего времени;
- сокращение неэффективных рабочих мест за счет ввода в действие новых рабочих мест в связи с модернизацией и реструктуризацией производства, ликвидации низкооплачиваемых и низкоквалифицированных рабочих мест;
- оптимизация соотношения работников по категориям персонала, возрасту;
- организационно-технические мероприятия по снижению трудоемкости выпускаемой продукции, совершенствованию организации производства, организации и нормирования труда, организации управления на предприятии;
- обеспечение прогрессивных сдвигов в профессионально-квалификационной структуре персонала за счет про-

фессионального развития и карьерного продвижения работников, результативности мероприятий по переподготовке и повышению квалификации работников;

- создание условий для повышения уровня вознаграждения работников организации и усиления его связи с индивидуальными результатами.

Мероприятия основаны на комплексном подходе к решению проблем социально-экономической адаптации различных категорий работников, находящихся под риском увольнения. Для их реализации целесообразно создание рабочей группы, в состав которой должны войти работники отдела кадров предприятия, юристы по трудовым и социальным вопросам, экономисты по труду, специалисты органов государственной службы занятости, профсоюзов. Такая структура аккумулирует всю информацию и усилия всех участников, координирует весь комплекс мер по реализации социально ответственного подхода в процессе реструктурирования. Данные функции могут также выполнять создаваемые центры поддержки работников, находящихся под риском увольнения.

### **9.1. Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений персонала в процессе реструктуризации**

В соответствии Трудовым кодексом Республики Беларусь расторжение трудового договора по инициативе нанимателя может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, препятствующей продолжению данной работы;

- систематическое неисполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания;
- прогул (в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня) без уважительных причин;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, а также распитие спиртных напитков, употребление наркотических или токсических средств в рабочее время или на рабочем месте;
- совершение по месту работы хищения имущества нанимателя;
- однократное грубое нарушение правил охраны труда, повлекшее увечье или смерть других работников.

Администрация организации вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения по некоторым из приведенных выше причин. Так, например, администрация может воздержаться от оказания помощи лицу, увольняемому за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

Для предупреждения массовых высвобождений на предприятии необходимо использовать все текущие резервы сокращения численности занятых работников до экономически обоснованного уровня. К текущим резервам относятся:

- увольнение нарушителей трудовой дисциплины, оформление выхода на пенсию всем работникам, достигшим пенсионного возраста и оформление досрочного выхода на пенсию работникам предпенсионного возраста (по желанию);



- прекращение нового найма;
- введение практики использования режима неполной вынужденной занятости и гибких форм занятости.

К перспективным резервам предупреждения массовых высвобождений относятся: внутренние перемещения, пересмотр системы организации и нормирования труда на предприятии, повышение квалификации, переобучение, переподготовка.

Критерии массового высвобождения определены в постановлении Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 47 от 02.04.2009 г. и для предприятий с численностью занятых более 1000 человек установлены в размере увольнения не менее 20% сотрудников (при условии, что численность высвобождаемых работников составит не менее 25 человек и увольнение произойдет в течение одного месяца).

По результатам кадровой диагностики и прогноза численности после реструктуризации на предприятии должны быть составлены списки работников, которые находятся под риском увольнения, а также прогноз потребности в кадрах.

При высвобождении предприятию необходимо оставить работников, имеющих более высокую производительность труда и квалификацию. Для этого отделу кадров совместно с отделом труда и заработной платы и профсоюзами следует провести предварительную работу по определению критериев определения работников с преимущественным правом сохранения в коллективе, организовать процедуру объективной и прозрачной оценки персонала в организации.

**Внутренние перемещения.** Увольнение при сокращении штата либо численности допускается только в том случае, если невозможно перевести сотрудника, с его согласия, на другую работу (в том числе с переобучением). Таким образом, наниматель должен предложить сокращаемому работнику имеющуюся у него работу. Причем работа может соответствовать либо не соответствовать роду деятельности работника, быть временной либо постоянной,

а сам работник может иметь либо не иметь компетенций для ее выполнения (при отсутствии компетенций обучение работника должно быть практически возможным и реальным), то есть все возможные варианты должны быть предложены работнику и им рассмотрены.

Согласно п. 28 постановления Пленума Верховного Суда № 2 «О некоторых вопросах применения судами законодательства о труде» от 29.03.2001 г. при сокращении численности или штата работников наниматель вправе в пределах однородных профессий и должностей произвести перестановку (перегруппировку) работников и перевести более квалифицированного работника, должность которого сокращается, с его согласия на другую должность, уволив с нее по п. 1 ст. 42 ТК менее квалифицированного работника. Если наниматель этим правом не воспользовался, суд не должен входить в обсуждение вопроса о целесообразности такой перестановки (перегруппировки). Однородные профессии (должности) характеризуются, прежде всего, аналогичными или сходными функциями с возможным различием квалификации (разряд, класс, категория). Этот вопрос решается в каждом конкретном случае путем сравнения условий трудовых договоров работников. При этом могут быть использованы Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, иные квалификационные справочники, утвержденные в установленном порядке (ст. 61 ТК), должностные инструкции и пр.

Другими словами, возможен вариант, когда должность будет сокращена, однако фактически по п. 1 ст. 42 ТК будет уволен не тот работник, который работал на данной должности, а менее квалифицированный сотрудник.

**Мероприятия по укреплению трудовой дисциплины.** Если на предприятии значительно количество работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, или этот показатель в течение определенного промежутка времени непрерывно растет, то мероприятия по укреплению трудовой дисциплины могут стать источником снижения численности занятых.

За однократное нарушение трудовой дисциплины могут быть уволены работники, допустившие серьезное нарушение трудовой дисциплины (прогул, появление на работе в состоянии алкогольного опьянения, хищение имущества нанимателя). Многие работники таких серьезных нарушений не допускают, однако не выполняют либо выполняют не в полной мере свои обязанности, условия трудового договора и правила внутреннего распорядка. Для тех, кто систематически не исполняет свои трудовые обязанности, предусмотрено специальное основание для увольнения – п. 4 ст. 42 ТК (за совершение работником, имеющим непогашенное дисциплинарное взыскание, нового дисциплинарного проступка). Следовательно, все случаи нарушения трудовой дисциплины должны иметь дисциплинарное взыскание, в обязательном порядке оформленное документально.

**Оптимизация возрастной структуры персонала.** Оптимизация возрастной структуры персонала возможна по двум направлениям:

- выход на пенсию лиц, достигших пенсионного возраста. Данное мероприятие включает анализ состава работающих пенсионеров, выявление их трудовых предпочтений, определение тех работников пенсионного возраста, которым может быть безболезненно для предприятия оформлен выход на пенсию.
- оформление лицам предпенсионного возраста досрочных пенсий по старости, включая льготные пенсии. Данное мероприятие направлено на работников в возрасте 53 года и старше (для женщин) и 58 лет и старше (для мужчин), имеющих независимо от перерывов в трудовой деятельности стаж работы, дающий им право выхода на полную пенсию по старости (по возрасту), включая пенсию на льготных условиях при общем трудовом стаже не менее 20 лет (для женщин) и 25 лет (для мужчин).

Рабочая группа, созданная для реализации данных мероприятий, составляет список работников, находящихся под риском

увольнения и имеющих право воспользоваться возможностями данного мероприятия, предварительно согласовывает этот список с профсоюзами и региональной службой занятости населения. Центр занятости после получения и согласования списка регистрирует работников в качестве обратившихся в органы государственной службы занятости и приступает в установленном порядке к оформлению этим работникам пенсии по старости досрочно. Гражданин, которому выдано направление на досрочную пенсию, в течение месяца с даты выдачи органами государственной службы занятости документов должен обратиться в орган, осуществляющий пенсионное обеспечение, по месту жительства для оформления пенсии по старости досрочно.

**Замораживание приема новых работников.** Приемлемым инструментом оптимизации численности персонала и предупреждения высвобождений в процессе реструктуризации является ограничение приема на работу новых работников. Пилотные предприятия набирают новый персонал достаточно активно, при этом коэффициент текучести на обоих предприятиях высокий. Поэтому только за счет естественной текучести кадров можно снизить численность персонала.

Наряду с задачей не вводить лишние штатные единицы, которые затем необходимо сокращать, следует принять меры по исключению приема на работу тех лиц, которые не будут обеспечивать достаточную производительность труда или не будут обладать необходимыми профессиональными и деловыми качествами. Для этого целесообразно:

- заключать трудовой договор с работником только после собеседования и предварительной оценки его профессиональных и деловых качеств;
- использовать при приеме на работу испытательный срок.

Расторжение трудового договора в связи с истечением срока контракта (п. 2 ст. 17, п. 2 ст. 35, ст. 38 ТК РФ) является для нанимателя одним из наименее затратных способов увольнения.

**Совершенствование системы организации и нормирования труда, использование режима неполной вынужденной занятости и гибких форм занятости.** В целях предупреждения массовых высвобождений можно предложить ряд мероприятий, которые позволят более рационально использовать персонал организации, не прибегая к новому найму и сокращая потребность в высвобождении. Среди них можно выделить:

- расширение зоны обслуживания для работника;
- создание специализированных рабочих бригад;
- обучение работников смежным профессиям;
- увеличение норм выработки;
- использование режимов неполной вынужденной занятости (неполный рабочий день (неделю, месяц) по инициативе администрации);
- деление рабочих мест между работниками;
- использование гибких систем оплаты труда и пр.

Например, сокращение численности слесарей в бригаде возможно при условии перевода работников со сдельно-премиальной на повременно-премиальную систему оплаты труда с сохранением необходимых норм выработки за счет совместительства. Так как при такой организации труда слесари-повременщики будут вынуждены меньшим количеством выполнять тот же объем работ, необходимо установить каждому из них доплату за совместительство и условия труда.

Изменения в организации труда могут быть связаны с переходом на обслуживание рабочего места меньшей численностью, для этого следует перевести работников с повременной системы оплаты труда на сдельную.

Выявление структуры недостатка кадров и его покрытие за счет внутренних резервов возможно за счет пересмотра норм времени и норм обслуживания.

Пилотные предприятия не используют режимы неполной вынужденной занятости, несмотря на выявленные проблемы в эффективности использования фонда рабочего времени. Однако применение практики неполного рабочего времени (по инициативе администрации) либо режимов гибкого рабочего времени (по желанию для отдельных категорий работников) может стать резервом предупреждения массовых высвобождений.

Согласно ст. 129 Трудового кодекса Республики Беларусь, гибкое рабочее время включает:

1) переменное (гибкое) время – время в начале и конце рабочего дня (смены), в пределах которого работник выбирает время прихода на работу и ухода с нее; продолжительность гибкого времени определяется графиком и обычно составляет 0,5–1,5 ч в начале и в конце работы;

2) фиксированное время – время обязательного присутствия на рабочем месте; это основная часть рабочего времени (70–75 % нормы рабочего дня);

3) учетный период – календарное время, в рамках которого обеспечивается отработка нормы рабочего времени.

Режим гибкого рабочего времени позволяет с большим успехом, чем стандартные режимы, учитывать и сочетать интересы работника и нанимателя. Однако использование гибкого рабочего времени требует тщательной подготовки, особенно в части организации труда и учета рабочего времени. Необходимо разработать локальное положение о гибком рабочем времени и график гибкого рабочего времени.

В соответствии с ч. 6 ст. 128 Трудового кодекса применение режима гибкого рабочего времени не вносит изменений в условия нормирования и оплаты труда работников, порядок начисления и величину доплат, не отражается на продолжительности трудового отпуска.

Проведенный анализ показал, что имеется потенциальная возможность перевода некоторых категорий работников на гибкий режим работы, т.е. применения дифференцированного гибкого

режима рабочего времени. Например, дифференцированный гибкий режим рабочего времени специалистов предполагает выделение следующих категорий, для которых он может быть установлен:

- специалисты старше трудоспособного возраста (женщины 55 лет и старше, мужчины 60 лет и старше);
- женщины-специалисты, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет или имеющие более двух детей дошкольного возраста;
- специалисты (женщины и мужчины), вынужденные брать отпуска по уходу за пожилыми родителями или иными членами семьи, нуждающимися в постоянном уходе (например, дети-инвалиды в возрасте до 18 лет).

Введение гибкого режима рабочего времени для указанных категорий может быть установлено по желанию самого сотрудника и с согласия нанимателя. Решение об утверждении гибкого графика должно быть согласовано с профсоюзной организацией.

**Переобучение, повышение квалификации, переподготовка.** Как правило, реструктуризация сопряжена не только с необходимостью высвобождения персонала, но и с дополнительной потребностью в работниках новых специальностей. Поэтому параллельно с высвобождением персонала возрастает потребность в персонале других специальностей и квалификаций. Это обуславливает расширение масштабов повышения квалификации и переподготовки работников предприятия для обеспечения возможности трудоустроить их на новые рабочие места, минуя высвобождения.

Работа проводится специалистами кадровых служб предприятий совместно с руководителями структурных подразделений предприятия. При этом руководители структурных подразделений предприятия:

- предоставляют техническую информацию для обучения;
- определяют потребность в обучении в подразделении в целом и на уровне рабочих мест;

- разрабатывают прогноз потребности в обучении в соответствии с планами развития подразделения и карьерными планами работников;
- организуют обучение на рабочем месте.

Специалисты кадровой службы предприятия:

- координируют усилия по обучению в масштабе всей организации;
- организуют обучение вне организации (в случае необходимости), устанавливая прямые контакты с учреждениями образования;
- координируют внутренние перемещения в процессе переобучения в соответствии с планами реструктуризации.

Методами определения потребности в обучении (повышении квалификации, переподготовке) могут быть аттестация, опрос руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализ результатов работы организации, тестирование сотрудников.

Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и планами реструктуризации организации. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с руководителями структурных подразделений, иногда рекомендуется приглашать в помощь специалистов по обучению. Для выявления проблем и существующей потребности в обучении нужно проанализировать следующую информацию:

- сравнение аналогичных показателей деятельности вашего подразделения и других отделов и служб;
- количество брака и рекламаций;
- квалификационные характеристики работников (владение смежными профессиями и специальностями, способ-



ность к развитию, деловые качества, особенности трудового поведения и пр.).

Наиболее детальный анализ потребности в обучении проводится на уровне рабочего места и предполагает совместные усилия нормировщика в подразделении и специалиста кадровой службы. Основное требование при осуществлении данной работы – определить все функции и действия, которые выполняют сотрудники реально. Такую аналитическую работу можно провести на основе анализа должностной инструкции, а для процесса обучения – расширить должностную инструкцию детальным описанием требуемых функций и результатов, и по ней составлять план обучения.

## **9.2. Заключение**

Итак, мероприятия по предупреждению массовых высвобождений в процессе реструктуризации на пилотных предприятиях реализуются по следующим направлениям:

**1.** Диалог и партнерство с заинтересованными в процессе социально ответственного реструктурирования предприятия сторонами через создание рабочей группы, в состав которой должны войти работники отдела кадров предприятия, юристы по трудовым и социальным вопросам, экономисты по труду, специалисты органов государственной службы занятости, профсоюзов. Такая структура аккумулирует всю информацию и усилия всех участников, координирует весь комплекс мер по реализации социально ответственного подхода в процессе реструктурирования. Данные функции могут также выполнять создаваемые центры поддержки работников, находящихся под риском увольнения.

Целями рабочей группы (центра) являются:

- предупреждение роста социально-психологической напряженности в коллективе;
- ознакомление работников с пакетом предлагаемых мероприятий;
- содействие освоению работниками кадровых служб предприятий новых технологий кадровой работы;

- определение четких критериев высвобождения и сохранения персонала;
- создание прямой линии с региональным центром занятости населения, доступа к базе данных свободных рабочих мест и вакансий;
- обучение работников отделов кадров предприятий, специалистов по труду современным технологиям кадровой работы и технологии социально ответственного реструктурирования.

## 2. Информирование и консультации, в том числе:

- разъяснение работникам действующего законодательства, их прав и возможностей, задач реструктуризации;
- оказание профориентационных, консультативных и информационных услуг;
- формирование базы данных о свободных рабочих местах и вакансиях внутри организации и за ее пределами, формирование доступа в базы данных центров занятости, кадровых агентств;
- составление списков работников, находящихся под риском увольнения и анкетирование их для выявления трудовых предпочтений и ориентиров.

Одним из направлений обеспечения эффективности реструктуризации является прозрачность принимаемых мер и сотрудничество всех заинтересованных участников данного процесса. В связи с этим необходимо осуществлять:

- постоянное информирование работников о целях и задачах реструктуризации, дополнительных мероприятиях, направленных на снижение напряженности, возможностях обучения, повышения квалификации, планах реструктуризации и модернизации предприятия через подготовку статей и интервью в местной печати и на местном канале телевидения;

- выпуск информационных бюллетеней, подготовку социальной рекламы;
- организацию консультационных и профориентационных услуг, консультирование руководителей структурных подразделений предприятия по вопросам освоения и организации технологии социально ответственного реструктурирования и пр.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и работников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала организация должна в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

**3. Использование перспективных резервов сохранения персонала за счет:**

- текущих резервов – гибких форм занятости и графиков работы; организации практики деления рабочего места; неполного рабочего дня (недели) по инициативе администрации; оптимизации возрастной структуры персонала (оформление пенсии работникам, достигшим пенсионного возраста и досрочной пенсии для работников предпенсионного возраста); прекращения дополнительного найма; увольнения нарушителей трудовой дисциплины;
- перспективных резервов – применения внутренних перемещений; профессионального обучения и переобучения работников; совершенствования системы организации и нормирования труда на предприятии.

**4. Вовлечение работников в обсуждение планов реструктуризации, совместное принятие решений.**

### *Литература*

1. Армстронг, М. Управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 832 с.
2. Бойкова, О.С. Реорганизация предприятия : управление персоналом в период реорганизации / О.С. Бойкова. – Москва : Альфа-Пресс, 2006.
3. Гордиенко, О.И. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / О.И. Гордиенко. – Новополюцк, ПГУ, 2010.
4. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2008.
5. Знак, М. Оптимизация численности: по правилам и потребностям / М. Знак // Экономическая газета. 2013. 15 января. С. 26–29.
6. Программа содействия занятости граждан, находящихся под риском увольнения, из числа работников ОАО «Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат».
7. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь: монография / Е.В. Ванкевич [и др.]; под науч. ред. Е.В. Ванкевич, В.А. Скворцова. – Витебск: УО «ВГТУ», 2010. – 284 с.
8. Трудовой Кодекс Республики Беларусь №296-3 от 26.07.1999 г. (в ред. Законов Республики Беларусь № 37-3 от 19.07.2005 г., № 118-3 от 16.05.2006 г., № 138-3 от 29.06.2006 г., № 219-3 от 07.05.2007 г., № 272-3 от 20.07.2007 г., № 299-3 от 24.12.2007 г.) Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь № 2/70 от 27.07.1999 г.
9. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова – М.: Инфра-М, 2008. – 638 с.