

СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПОДХОД К РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

В статье рассмотрены теоретические и прикладные аспекты реализации социально ответственного реструктурирования предприятий. Проанализирован позитивный зарубежный опыт реструктуризации. Выделены наиболее эффективные формы социально ответственного реструктурирования. Определены основные элементы социально ответственного реструктурирования предприятий Республики Беларусь, к которым отнесены: анализ эффективности занятости в организации, определение потенциала высвобождения персонала и размера дополнительной потребности в кадрах, разработка мероприятий по предупреждению массовых высвобождений в процессе реструктуризации, включая скоординированные действия всех заинтересованных сторон (предприятия, работники, профсоюзы, органы государственной службы занятости и регионального управления, учреждения образования). Апробация методики анализа эффективности занятости и потенциала избыточной численности работников, рассчитанной четырьмя методами, выявила типичные кадровые проблемы белорусских предприятий – сокращение численности персонала; старение персонала; увеличение удельного веса работников аппарата управления; наличие избыточной численности персонала; рост потребности в высококвалифицированных работниках; невысокий уровень заработной платы; рост выработки в стоимостном выражении и отсутствие роста (в отдельные периоды – снижение) выработки, измеренной в трудочасах; рост текучести кадров, высокое значение коэффициента текучести.

Разработаны мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и предупреждению массовых высвобождений, реализация которых поможет предотвратить рост социальной напряженности и снижение степени социальной защищенности работников, при этом повысить экономическую эффективность деятельности предприятия.

В настоящее время в Республике Беларусь разработана Концепция социально ответственного реструктурирования предприятий, готовы Методические рекомендации «Организация и проведение социально ответственного реструктурирования предприятия», предназначенные для использования социальными партнерами и заинтересованными сторонами в процессе реструктуризации предприятия. Документы находятся на обсуждении для пос-

ледующего официального одобрения и использовании в белорусской бизнес-практике.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, эффективность занятости, реструктурирование предприятий.

Необходимость перманентной реструктуризации предприятий вызвана не только усилением глобальной конкуренции, технологическими преобразованиями, но и теми негативными последствиями, которые оказывают финансово-экономический кризис и турбулентность мировой экономической системы в первую очередь на человеческий капитал. Как справедливо отмечает Дж. Старчер (Starcher 2001), несмотря на то, что человеческий капитал считается главным фактором роста и конкурентоспособности, именно он в первую очередь страдает в процессе данных преобразований. 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, др.). Одним из основных последствий влияния мирового финансового кризиса для предприятий является сокращение рабочих мест и рост безработицы. Предприятия решают проблему повышения конкурентоспособности за счет модернизации производств и реструктуризации. Это сопровождается ростом потребности в новых работниках, с новыми знаниями и компетенциями. Поэтому получил распространение социально ответственный подход к реструктуризации предприятий, означающий учет интересов предприятия, а также работников и государства в процессе преобразований. Это комплекс радикальных изменений целей, принципов, структуры, методов его функционирования, позволяющий значительно повысить экономическую эффективность деятельности предприятия и его конкурентоспособность для успешной адаптации во внешней среде при минимизации социальных издержек и предотвращении роста негативных социальных последствий реструктуризации для работников предприятия, его бизнес-партнеров, региона и общества в целом. Реализация социально ответственного подхода к реструктуризации основывается на совместных действиях работников, администрации, службы управления персоналом организации, правительства, органов государственной службы занятости, профсоюзов, негосударственных организаций.

Масштабы и практика социально ответственного реструктурирования

Практика социально-ответственного реструктурирования накоплена во многих странах мира, что связано с масштабами высвобождений персонала в процессах реструктуризации (табл. 1).

Таблица 1.

Масштабы высвобождения персонала в процессе реструктуризации в отдельных странах

<i>Страна</i>	<i>Объект реструктуризации</i>	<i>Масштабы высвобождения</i>
Голландия	Порт Роттердам	С 30 тыс. (1995 г.) до 7 тыс. (2005 г.) занятых
Люксембург	Сталелитейная отрасль	С 30 тыс. до 5 тыс. занятых
Россия	Транспорт	Высвобождено более 400 тыс. работников за 1998–2000 г. г.
	Угольная промышленность	Сокращение 60% работников
Япония	Японская национальная железная дорога	Сокращено 62 тыс. чел.
Польша	Угольная отрасль	Сокращение с 415 тыс. занятых (1989 г.) до 216 тыс. (2005 г.)
	Металлургия	Сокращение с 145 тыс. занятых (1998 г.) до 17 тыс. (2004 г.)
Германия	Промышленность	Сокращение с 300 тыс. занятых (1990 г.) до 98 тыс. (2005 г.)
Чехия	Металлургия	Сокращение с 240 тыс. занятых (1989 г.) до 41 тыс. (2005 г.)
Литва	Текстильная отрасль	Сокращение с 80 тыс. занятых (1991 г.) до 51,2 тыс. (2004 г.)

Источник: Ванкевич 2004, стр. 177–179; Социально ответственная... 2013, стр. 16–25.

Учитывая универсальный характер тенденции к сокращению численности работников и объективность данного процесса, специалистами Международной организации труда и Программы Развития

ООН разработаны концептуальные подходы к проведению социально ответственного реструктурирования, что нашло отражение в таких документах, как Конвенция МОТ № 158 и Рекомендации № 166 «Convention concerning Termination of Employment at the initiative of the Employer», Конвенция МОТ № 175 и Рекомендации № 182 «Convention concerning Part-Times Work», Концепции Достойного труда и механизмах ее реализации в условиях финансового кризиса (Putting Decent Work principles into practice (2010); The Financial and Economic Crisis (2010); Hansen G.V. (2009) и ряде других документов.

Обобщение зарубежного опыта социально ответственного реструктурирования позволяет выделить наиболее эффективные инструменты его реализации:

1. консолидация усилий и скоординированные действия всех заинтересованных сторон (нанимателей, профсоюзов, органов государственной службы занятости, органов регионального управления, учреждений образования, кадровых агентств и др.). Успех реструктуризации определяется многоуровневостью координации, достигаемой сочетанием разработкой Концепции взаимодействия заинтересованных сторон на макро-уровне, а на микро- и региональном уровнях – формированием рабочих групп (которые могут называться по-разному – например, в Литве – мини-биржи, в Польше – службы помощи высвобождаемым работникам, в Венгрии – комитеты по содействию вторичному трудоустройству),
2. активное использование программ обучения, повышения квалификации и переподготовки как для безработных, так и для работников, находящихся под риском высвобождения или высвобождаемых работников. По оценкам, например, в Германии 60–69% обученных безработных находят работу (Социально ответственная реструктуризация 2013, стр. 27);
3. индивидуальный подход к работникам, основанный на их сегментации по критериям ценности для организации (или другим критериям), что достигается активизацией кадровых служб предприятий и освоения ими таких технологий кадровой работы, как планирование карьеры, индивидуализация социального пакета (Ванкевич 2010), селективным наймом (Starcher 2001), разработкой индивидуальных планов развития карьеры (опыт Чехии, Социально ответственная реструктуризация... 2013, стр. 15); профилирования и разработка индивидуальных планов развития или

- индивидуальных планов сокращаемых работников (опыт Германии, Социально ответственная реструктуризация... 2013, стр. 25–26);
4. влечение концепции социально ответственной реструктуризации в региональные стратегии развития.

Накопленный опыт и инструменты социально ответственного реструктурирования предприятий, зарекомендовавшие себя как наиболее результативные во многих странах мира, целесообразно использовать в практике реструктурирования белорусских предприятий. Однако также необходимо учитывать сложившиеся особенности и традиции хозяйствования.

Социально ответственное реструктурирование предприятий в Беларуси: путь от теории к практике

В Республике Беларусь в течение 2003–2013 г. г. реализовано несколько совместных проектов Программы Развития ООН (ПРООН) и Министерства труда и социальной защиты РБ, посвященных проблемам социально ответственного реструктурирования, в частности: «Развитие диалога и партнерства на региональном уровне по предотвращению роста безработицы и бедности при реструктуризации градообразующих предприятий» (2002–2003г. г.), «Содействие Правительству Республики Беларусь в разработке системы раннего предупреждения роста безработицы и бедности при реструктуризации градообразующих предприятий» (2004г.). В 2012–2013 г. г. реализован проект «Содействие социально-ответственному реструктурированию предприятий в Республике Беларусь», результатом которого стала разработка Концепции социально ответственного реструктурирования предприятия и Методических рекомендаций «Организация проведения социально ответственного реструктурирования предприятия», подготовленных совместно международными и национальными экспертами. Для разработки механизма социально ответственного реструктурирования был изучен позитивный зарубежный опыт в решении подобных проблем, документы МОТ. Но апробация механизмов социально ответственной реструктуризации на примере отдельных белорусских предприятий и регионов показала, что следует принять во внимание наличие особенностей поведения белорусских предприятий в отношении занятых работников, а также потенциал и готовность к сотрудничеству социальных партнеров. Белорусские службы занятости к настоящему времени накопили значительный опыт взаимодействия с предприятиями, организации работы по предупреждению риска

безработицы и бедности в процессе реструктуризации градообразующих предприятий. Однако не менее значимыми являются и накопленные традиции хозяйствования, к основным из которых правомерно отнести:

- 1) использование традиционного анализа хозяйственной деятельности при проведении реструктуризации явно недостаточно для принятия кадровых решений при реструктуризации. Нужна кадровая диагностика и комплексный анализ эффективности занятости в организации, основанные на использовании современных теоретических и методических подходах и сравнении предприятия с лучшими или основными конкурентами,
- 2) необходимость повышения экономической эффективности занятости и конкурентоспособности предприятия входит в противоречие с социальными приоритетами сложившейся практики хозяйствования,
- 3) сильное административное регулирование ограничивает хозяйственную самостоятельность предприятия в принятии решений, в том числе кадровых,
- 4) недостаточное развитие институционального строения региональных рынков труда и рынка аутсорсинговых услуг ограничивают возможности высвобождения персонала.

Учитывая перечисленные особенности, основными направлениями, по которым дорабатывалась белорусская практика социально ответственного подхода к реструктуризации предприятия, стали:

- анализ эффективности занятости на предприятии, определение потенциала высвобождения и потребности в кадрах,
- разработка мероприятий по предупреждению массовых высвобождений в процессе реструктуризации, включая скоординированные действия всех заинтересованных сторон.

Анализ эффективности занятости в организации в преддверии реструктуризации

Важной теоретической и прикладной задачей является разработка методических рекомендаций для анализа эффективности занятости, поскольку кадровая служба организации должна иметь четкий алгоритм для проведения кадровой диагностики и постоянно его использовать в своей практической деятельности. Анализ должен принять форму мониторинга, что позволит своевременно и оперативно ска-

нирывать ситуацию и видеть ее основные тренды. Полученная таким образом информация составляет основу для разработки эффективной кадровой политики организации. Анализ эффективности занятости на предприятиях проводится, как показал опыт работы в проекте, специалисты предприятий владеют информацией о кадровых проблемах и готовы их решать. Но следует также принять во внимание, что в основном существующие подходы к кадровой диагностике основаны на традиционном анализе хозяйственной деятельности, сравнении плановых и фактических значений показателей по труду, факторном анализе динамики. Это необходимые сведения, но в современных условиях их явно недостаточно для принятия эффективных кадровых решений. К тому же часто на предприятии информация о кадрах разбита между различными структурными подразделениями – отделом по труду и заработной плате, отделом кадров, др., что также затрудняет проведение единой активной кадровой политики.

Можно применять Методические рекомендации по проведению кадровой диагностики организаций с целью выявления потенциально избыточной численности персонала, утвержденной Постановлением Министерства труда и социальной защиты РБ 29.12.2010 № 181.

В современной экономической литературе накоплен значительный потенциал для проведения кадровой диагностики (Vankevich 2011) и оценки качества рынка труда (Menchikov 2010). Тем не менее, реструктуризация белорусской экономики и ее инновационные ориентиры развития объективно диктуют необходимость дальнейшего совершенствования методических подходов к анализу эффективности занятости на микро-уровне и определению размера экономически обоснованной (и избыточной) численности занятых в организации. Одним из результатов проекта стала разработка методики оценки эффективности занятости и размера избыточной численности персонала на предприятиях, что осуществлено совместными усилиями международных и национальных экспертов проекта. Главными требованиями к оценке эффективности занятости на микро-уровне 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.

Анализ проводится по широкому кругу показателей: состав, структура и динамика имеющегося персонала предприятия; произ-

водительность труда и заработная плата, эффективность использования рабочего времени; выявление резервов повышения эффективности занятости; др.

Апробация разработанной методики анализа эффективности занятости на отдельных белорусских предприятиях позволила выделить схожие преимущества в использовании персонала в организациях: рост профессионального уровня работников, отсутствие использования режима неполной вынужденной занятости, снижение потерь рабочего времени, рост реальной заработной платы, рост 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:

1. в отношении численности, состава, структуры персонала: сокращение численности персонала; старение персонала; увеличение удельного веса служащих в численности ППП; увеличение удельного веса аппарата управления в численности ППП; наличие избыточной численности персонала; рост потребности в высококвалифицированных работниках; рост показателя неукомплектованности кадрами;
2. 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 1 работника; снижение эффективности использования календарного фонда рабочего времени за счет роста числа неявок в расчете на 1 работника;
3. в динамике и уровне среднемесячной заработной платы: невысокий уровень заработной платы;
4. в динамике производительности труда: рост выработки в стоимостном выражении и отсутствие роста (в отдельные периоды – снижение) выработки, измеренной в трудочасах;
5. в движении кадров: рост коэффициента оборота за счет повышения интенсивности выбытия персонала; рост текучести кадров, высокое значение коэффициента текучести.

Особое внимание в методике уделено вопросу определения размера экономически необходимой численности работников, выявления потенциала избыточной численности персонала и определение масш-

табов высвобождения в процессе реструктуризации; определения размера потребности в работниках для формирования перспективных планов развития персонала организации с учетом задач реструктуризации. Избыточную численность персонала в подразделениях организации можно определить расчетно либо путем экспертного опроса.

Избыточная численность персонала (или ее недостаток) определяются как разница между фактической численностью и рассчитанной экономически необходимой.

Для определения экономически необходимой численности персонала предложено четыре метода расчета, основанных:

1. на расчете плановой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства,
2. на расчете избыточной численности персонала, исходя из потерь рабочего времени в отчетном периоде и размера превышения запасов нереализованной продукции над нормативным значением,
3. на анализе бизнес-планов развития организации,
4. на сравнении исследуемого предприятия с отраслевым (либо зарубежным) лидером.

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

Несмотря на противоречивые результаты, достигнутые при расчете экономически обоснованной и избыточной численности персонала (таблица 2), 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 реструктуризации. Реальный потенциал избытка (и высвобождения) зависит от стратегии развития самой организации и макроэкономических факторов, на нее влияющих.

Таблица 2.

Результаты расчета потенциала избыточной численности персонала на отдельных предприятиях

<i>Потенциал избытка в % от среднесписочной ППП</i>	<i>Предприятие 1</i>	<i>Предприятие 2</i>
1 метод	1,2%	55,9%
2 метод	1,17%	7,07%
3 метод	24,5%	49,7%
4 метод (первоначальные данные)	4,5%	Рост на 2%
4 метод (экспертные данные)	10,5% высвобождение – 1%	16,3%, высвобождение – 4,7%

Источник: *составлено автором.*

Очень интересен результат применения методики определения экономически обоснованной численности, используемый предприятиями Западной Европы. Согласно рекомендуемому общему целевому показателю, численность занятых в подразделениях, обслуживающих основное производство, не должна превышать 35% от общей численности работников предприятия, а доля административно-управленческого персонала (АУП) – 8,5–12%. Иными словами, соотношение прямого персонала (рабочих основного производства) к непрямому (вспомогательные рабочие и служащие) должно составлять 3 к 1, а отношение рабочих основного производства к АУП – 8–12 к 1. При таком подходе на отдельных госпредприятиях диагностируется потенциал избытка до 50% списочной численности, фактически соотношение прямого персонала к непрямому составляет 3 к 2,4 (до 5,4), доля АУП – от 10% до 25%. В то же время на обследованных предприятиях частного сектора избытка нет (иногда прослеживается даже недостаток вспомогательного персонала).

Конечно, в чистом виде импортировать зарубежные подходы в белорусскую практику хозяйствования невозможно и нецелесообразно, т.к. на предприятиях Республики Беларусь иное деление по категориям персонала, другие традиции организации и нормирования труда, иной технологический уровень организации производства и степень изношенности основных средств. В Беларуси не получила развития практика аутсорсинга и лизинга персонала (а ведь в международной практике разделения труда большинство вспомогательных

функций выполняются отдельными предприятиями на аутсорсинговой основе), недостаточно специализированных кадровых агентств (особенно в регионах). Тем не менее, в условиях глобализации мировой экономики белорусские производители и белорусские товары конкурируют на внешних рынках с зарубежными по цене и по качеству, и если предприятие единицу продукции производит большим количеством работников, то с этим «грузом» соревноваться трудно. Поэтому этот метод расчета может быть принят во внимание при обосновании численности в процессе реструктуризации, при расчете плановой потребности в персонале новых проектов по модернизации.

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.

Предложения по предупреждению массовых высвобождений в процессе реструктуризации

Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений ориентированы на оказание помощи предприятию при безболезненном снижении численности занятых работников до экономически обоснованного уровня и одновременно оказание комплексной поддержки работникам 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:

1. снижение масштабов неэффективности занятости в организации на основе роста производительности труда и эффективности использования рабочего времени,
2. сокращение неэффективных рабочих мест за счет: ввода в действие новых рабочих мест в связи с модернизацией производства и реструктуризацией, ликвидации низкооплачиваемых и низкоквалифицированных рабочих мест;
3. оптимизация соотношения работников по категориям персонала, возрасту;
4. организационно-технические мероприятия по снижению трудоемкости выпускаемой продукции и совершенствованию органи-

- зации производства, организации и нормирования труда, организации управления на предприятии;
5. обеспечение прогрессивных сдвигов в профессионально-квалификационной структуре персонала за счет профессионального развития и карьерного продвижения работников, повышения результативности мероприятий по переподготовке, повышению квалификации работников;
 6. создание условий для повышения уровня вознаграждения работников организации и усиления его связи с индивидуальными результатами.

Для их реализации целесообразно создание рабочей группы, в состав которой должны войти следующие специалисты – работники отдела кадров предприятия, юристы по трудовым и социальным вопросам, экономисты по труду, специалисты органов государственной службы занятости, профсоюзов. Данная 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, находящиеся под риском увольнения.

Целями рабочей группы (центра) являются:

- предупреждение роста социально-психологической напряженности в коллективе,
- ознакомление работников с пакетом предлагаемых мероприятий, – 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,
- содействие освоению работниками кадровых служб предприятий новых технологий кадровой работы,
- определение четких критериев высвобождения и сохранения персонала;
- обучение работников отделов кадров предприятий, специалистов по труду современным технологиям кадровой работы и технологии социально ответственного реструктурирования.

- составление списков работников, находящихся под риском увольнения; анкетирование работников, находящихся под риском увольнения для выявления их трудовых предпочтений и ориентиров; др.

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.

Использование текущих резервов оптимизации численности позволит безболезненно сократить от 5 до 30% численности работников.

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

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

В целях предупреждения массовых высвобождения 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, пр.

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, но других специальностей и квалификаций. Это обуславливает расширение масштабов повышения квалификации и переподготовки работников предприятия для обеспечения возможности их трудоустроить на новые рабочие места, минуя высвобождения.

В результате апробации технологии предупреждения массовых высвобождений на пилотных предприятиях проекта разработаны матрицы фактического и планируемого состава персонала (таблица 2) и подготовлены списки работников, находящихся под риском увольнения. Для каждого из работников, включенных в данный список, предусмотрены меры содействия в трудоустройстве: повышение квалификации, переподготовка, обучение смежной профессии (специальности), внутренние перемещения.

Основные направления деятельности государственных служб занятости в условиях реструктуризации предприятий

Как показал опыт, 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.

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.

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 четырехсторонних договоров¹ на целевую подготовку специалистов с оплатой средств за счет государственного фонда содействия занятости населения;

¹ 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.

- заключение договоров с учреждениями образования региона на производственное обучение, организацию производственной практики для лиц, обратившихся за содействием в трудоустройстве в органы государственной службы занятости;
- 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, повышающих их профессиональную мобильность и позволяющую 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 труда, организация дополнительного профессионального обучения граждан по востребованным на рынке труда специальностям (в том числе дистанционно).

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 в рамках реализации данного мероприятия 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 признанных в установленном порядке безработными, для работников, находящихся 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, др.

4. Организация общественных работ.

Основной целью данного мероприятия является организация временной занятости работников, находящихся под угрозой увольнения. Категорией персонала, которой предназначена данная мера, является работники, давшие согласие на участие в общественных работах. Общественные работы, как правило, не требуют специальной подготовки. Основными видами общественных работ являются: 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 формируют списки работников, желающих принять участие в общественных работах и заключают соглашение с региональным центром занятости на содействие 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.

Данный комплекс мероприятий направлен на получение работниками навыков активного, самостоятельного поиска работы, составления резюме, проведения деловой беседы с работодателем, навыков самопрезентации, повышения 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.

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», оказание материальной поддержки в период прохождения курсов повышения квалификации, переподготовки по направлению органов государственной службы занятости, прохождения производственного обучения и производственной практики непосредственно на рабочих местах и пр.

В настоящее время в Республике Беларусь разработана Концепция социально ответственного реструктурирования предприятий, готовы Методические рекомендации «Организация и проведение социально ответственного реструктурирования предприятия», предназначенные для использования социальными партнерами и заинтересованными сторонами в процессе реструктуризации предприятия. Документы находятся на обсуждении для последующего официального одобрения и использовании в белорусской бизнес-практике.

Заключение

Каждая страна осуществляет мероприятия по реструктуризации с учетом своих особенностей, уровня развития института социального партнерства, активности основных субъектов рынка труда и финансово-экономических возможностей предприятия и правительства. Белорусская модель социально ответственного реструктурирования разработана с одной стороны, с учетом анализа лучшего зарубежного опыта, а с другой стороны, она учитывает национальные особенности развития белорусского рынка труда.

Увольнения не должны быть самоцелью. Цель реструктуризации — не высвобождение работников, а повышение эффективности занятости на основе роста производительности труда, сокращения неэффективных рабочих мест и повышения заработной платы. Поэтому социально ответственная реструктуризация предполагает, что одно-

временно с высвобождением предприятия должны пересмотреть нормы труда, оценить необходимость повышения квалификации и переподготовки работников, использовать гибкие формы занятости, применить внутренние перемещения, усилить связь с учреждениями образования, органами государственной службы занятости. Необходимым элементом повышения эффективности занятости в организации является обязательное сотрудничество всех заинтересованных сторон. Мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и предупреждению массовых высвобождений разрабатываются совместно руководителями и специалистами предприятий, кадровыми службами, профсоюзными организациями, местными властями, службами занятости, учреждениями образования и обязательно проходят предварительное обсуждение в трудовых коллективах. Это поможет предотвратить рост социальной напряженности и снижение степени социальной защищенности работников, при этом повысить экономическую эффективность деятельности предприятия.

Библиография

- Hansen G.B. (2009) *A Guide to Worker Displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises*. 2 Ed. ILO, Geneva
- Putting Decent Work principles into practice: Labour Management cooperation for responsible enterprise restructuring (2009)// ILO Helpdesk// www.ilo.org
- Socially Responsible Enterprise Restructuring: A joint working paper of the ILO and the EBBF, (2000). – 59 p.
- Starcher G., (2001). *Socially Responsible Enterprise Restructuring*. Paris: *European Bahá'í Business Forum*.
- The Financial and Economic Crisis: Responding Responsibility some frequently asked questions (2009) / ILO Helpdesk. HD/Crisis 1// www.ilo.org
- Socialno odgovornostna restrukturizacija podjetij. (2013) Valetko, V, Eleckich, T. (Ed.) *Sbornik statej*. Minsk: PROON, *Ministerstvo truda I socialnoj zashiti Respubliki Belarus*. (In Russian)
- Menchikov V., (2010) Kachestvo rynka truda: opi issledovaniya v Latvii (2). *Vestnik VSTU*, Nr 19, str. 174–181. (In Russian)
- Vankevich A., Morova A., Novikova I. (2004) Upravlenie regionalnim rinkom truda pri perechode k rinochnoj modeli socialnoj politiki v Belarusi: Vitebsk, VSTU. (In Russian)
- Vankevich A. (2011). Kadrovije sluzbi: napravleniya aktivizacii. *Belaruskaja dumka*, № 1, str. 52–59. (In Russian)

Socially Responsible Approach to Enterprise Restructuring: Theory and Practice

Summary

This article reviews the theoretical and practical aspects of socially responsible enterprise restructuring. Positive foreign experience in restructuring has been analyzed. We selected the most effective forms of socially responsible enterprise restructuring practice. We identified the key elements of socially responsible enterprise restructuring in the Republic of Belarus. They include: analysis of employment effectiveness in the enterprise, determination of potential personnel release and size of additional staffing requirements, action plan development for mass layoffs prevention in the restructuring process, including coordinated actions of all stakeholders (enterprises, workers, labor unions, public employment services and regional government, educational institutions). Analysis techniques approximation of the employment efficiency and potential excess of employees, calculated by four methods, revealed typical staffing problems of Belarusian enterprises – reduction of employees; aging of staff; increase of the management proportion of employees; excess of headcount; growing demand for highly qualified workers; low level of wages; growth of production in cost terms and no growth (in some periods – decrease) of production, measured in man-hours; increase of staff turnover, high coefficient of staff flow.

Action plan for enterprises to increase efficiency of labor resources use and to prevent mass staff releases has been developed. Its implementation helps to prevent growth of social tension and reduction of social security of workers, while improving the economic efficiency of the enterprise.

The Concept of socially responsible enterprise restructuring and methodical recommendations “Organisation and implementation of socially responsible enterprise restructuring” were currently developed in the Republic of Belarus for the social partners and stakeholders use in the process of enterprise restructuring. Documents are under discussion now for official approval and subsequent use in the Belarusian business practice.

Key words: labour resources, the effectiveness of employment, restructuring of enterprises.