

Ванкевич Елена

Витебский государственный технологический университет

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Введение

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 новых работниках, с новыми знаниями и компетенциями. Основным препятствием, сдерживающим проведение реструктуризационных процессов, является опасение ее негативных социальных последствий. Поэтому главной задачей проведения реструктуризации является минимизация социальных издержек, оказание поддержки работникам и членам их семей, предприятиям и регионам, осуществляющим или находящимся в преддверии реструктуризации, в предотвращении роста бедности, безработицы, социальной патологии в регионах, используя уже имеющийся опыт стран Западной, Восточной и Центральной Европы.

Принимая во внимание остроту социальных проблем и размеры социальных издержек реструктуризации, в современной бизнес-практике получил распространение социально ответственный подход к ее осуществлению. В Республике Беларусь в 2012 году стартовал совместный проект Программы Развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «Содействие социально-ответственному реструктурированию предприятий в Республике Беларусь». Проект является частью глобальной программы ПРООН «Преодоление экономического кризиса и создание условий для долгосрочного устойчивого развития (2010 – 2013)» и направлен на предупреждение негативных социальных последствий реструктуризации предприятий Беларуси через разработку эффективного механизма социально-ответственного реструктурирования и комплекса превентивных мер для предотвращения роста безработицы и снижения уровня благосостояния населения. Проект пилотируется на двух предприятиях – ОАО «Могилевхимволокно» и ОАО «Гомельдрев», у которых в процессе модернизации/реструктуризации предполагается оптимизация численности занятых. Комплекс работ по социально ответственному реструктурированию включает проведение анализа эффективности занятости на пилотных предприятиях и выявление потенциала избытка (недостатка) кадров, разработку мероприятий по предупреждению массовых высвобождений и определение действий всех заинтересованных партнеров (профсоюзов, службы заня-

тости, местных органов управления, др.) в оказании содействия предприятию и работникам в процессе реструктуризации.

Результаты анализа эффективности использования персонала на предприятиях

В основе социально ответственного реструктурирования лежит анализ эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии. Для этого в рамках проекта разработана методика проведения анализа, к основным задачам которого относятся:

- выявление проблем дефицита или избытка кадров на предприятиях для обоснования мероприятий по социально ответственному высвобождению избыточного персонала и направлениям кадрового обеспечения реализации бизнес-планов развития организаций;
- общая оценка эффективности использования персонала на предприятии;
- определение резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов на микро-уровне.

Под эффективностью занятости в организации понимается такая система использования персонала, при которой растет производительность труда (прежде всего в 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, наличие избыточной численности персонала и накопление потенциала высвобождения работников. Проведение кадровой диагностики создает базу для принятия обоснованных кадровых решений, что способствует выбору наиболее оптимальных вариантов высвобождения избыточного персонала и удовлетворения перспективной потребности организации в персонале нужного количества и качества в соответствии со стратегическими целями организации и приоритетами ее развития.

Результаты апробации методики кадровой диагностики на пилотных предприятиях проекта за период 2009-2012 г.г. показали, что в целом эффективность занятости персонала на них не является высокой, так как значения среднечасовой ставки заработной платы и количество отработанных часов в среднем за год одним работником ниже средних значений по соответствующим видам экономической деятельности в Республике Беларусь. Анализ установил определенную результативность усилий, предпринимаемых руководством предприятий для повышения эффективности занятости в течение 2009-2012 г.г. Снижение численности работников организаций сопровождалось такими положительными изменениями, как повышение уровня квалификации работников (вырос средний тарифный разряд служащих и рабочих). Но одновременно в структуре персонала выросла доля аппарата управления, увеличился удельный вес пенсионеров, возросло число нарушителей трудовой дисциплины. Достаточно информативным для анализа является значение показателя «процент перевыполнения норм выработки (времени)», который является очень высоким – и в отдельные годы достигал 130-170%. Это свидетельствует о том, что используемые нормы на предприятиях являются заниженными и их пересмотр повлечет сокращение экономически необходимой численности работников на данный объем производства ориентировочно на 40%.

Достаточно важной проблемой для предприятий является низкий уровень оплаты труда и обусловленная этим недостаточно эффективная система мотивации. Результатом является рост числа увольнений по собственному желанию и, как следствие, повышение коэффициента текучести кадров. Низкая мотивация может служить причиной увеличения количества нарушений трудовой дисциплины.

Согласно бизнес-планам развития предприятий, наряду с сокращением персонала, предусмотрена дополнительная потребность в работниках. Но структура найма и выбытия не совпадают. Поэтому мероприятия по предупреждению массовых высвобождений должны включать:

- внутренние перемещения,
- повышение квалификации и переподготовку рабочих и специалистов для трудоустройства на модернизированных рабочих местах,
- выявление резервов снижения численности персонала, минуя высвобождения (увольнение нарушителей трудовой дисциплины, выход на пенсию лиц, достигших пенсионного возраста и лиц предпенсионного возраста, прекращение или сокращение нового найма для возмещения выбывающих работников по причинам текучести и другим причинам в текущем году).

Разработка мероприятий по предупреждению массовых высвобождений в процессе реструктуризации

Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений ориентированы на оказание помощи предприятиям при безболезненном 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:

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 организации 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.

По результатам кадровой диагностики и прогноза численности после реструктуризации на предприятиях составлены списки работников, которые находятся под риском увольнения, а также прогноз потребности в кадрах. При высвобождении необходимо оставить работников, имеющих более высокую производительность труда и квалификацию. Для этого отдел кадров совместно с отделом труда и заработной платы и профсоюзами поводит предварительную работу по определению критериев определения работников с преимущественным правом сохранения в коллективе, и организывает процедуру объективной и прозрачной оценки персонала в организации.

В целях предупреждения массовых высвобождений планируется провести ряд мероприятий, которые позволили бы более рационально использовать персонал организации, не прибегая к новому найму и таким образом сокращая потребность в высвобождении. Основными среди них являются:

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

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

Проведённый анализ показал, что имеется потенциальная возможность перевода некоторых категорий работников на гибкий режим работы, то есть применения дифференцированного гибкого режима рабочего времени.

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

Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений реализуются по следующим направлениям:

1. Диалог и партнерство с заинтересованными в процессе социально ответственно реструктурирования предприятия сторонами через 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, 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; анкетирование работников, находящихся под риском увольнения для выявления их трудовых предпочтений и ориентиров;

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

- постоянное информирование работников о целях и задачах реструктуризации, о дополнительных мероприятиях, направленных на снижение напряженности, о возможностях обучения, повышения квалификации, о 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, за 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 текущих и перспективных резервов сохранения персонала, в том числе:

- к текущим резервам можно отнести использование гибких форм занятости и графиков работы; организацию практики деления рабочего места; использование неполного рабочего дня (недели) по инициативе администрации; оптимизацию возрастной структуры персонала за счет оформления пенсии работникам, достигшим

пенсионного возраста и оформления досрочной пенсии для работников предпенсионного возраста; прекращение дополнительного найма; увольнение нарушителей трудовой дисциплины;

– к перспективным резервам относятся: применение внутренних перемещений; профессиональное обучение и переобучение работников; совершенствование системы организации и нормирования труда на предприятии.

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

Заключение

Необходимым элементом социально-ответственного подхода является обязательное сотрудничество всех заинтересованных стороны в процессе реструктуризации предприятия. Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений и повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия разрабатывается 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 в процессе реструктуризации и учесть интересы всех сторон.

Литература:

1. Армстронг, М. Управление человеческими ресурсами/М. Армстронг. – 8-ое изд. – Санкт-Петербург, 2008. – 832 с.
2. Гордиенко, О. И. Управление персоналом: учебно – методический комплекс/О. И. Гордиенко. – Новополоцк, ПГУ, 2010.
3. Знак М. Оптимизация численности: по правилам и погребностям//Экономическая газета, 2013, 15 января. № 3, стр. 26-29.
4. 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.
5. Трудовой Кодекс Республики Беларусь от 26.07.1999г. №296-3 (в ред. Законов Республики Беларусь от 19.07.2005 N 37-3, от 16.05.2006 N 118-3, от 29.06.2006 N 138-3, от 07.05.2007 N 219-3, от 20.07.2007 N 272-3, от 24.12.2007 N 299-3) Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 27 июля 1999 г. N 2/70.
6. Putting Decent Work principles into practice: Labour Management cooperation for responsible enterprise restructuring//ILO Helpdesk//www.ilo.org
7. The Financial and Economic Crisis: Responding Responsibility some frequently asked questions/ ILO Helpdesk. HD/Crisis 1//www.ilo.org
8. Hansen G.B. A Guide to Worker Displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises. 2 Ed. ILO, Geneva

Human Resources Management During Restructurization of Social Responsible Organisation

Summary

One of the main consequences of the global financial crisis on companies is job losses and rising unemployment. At the same time solve the problem of enterprise competitiveness through modernization and restructuring. It is accompanied by increased demand for new workers, with new knowledge and competencies. The major impediment to conducting restructurization, it is the fear of negative social consequences. Therefore, the main objective of the restructuring is to minimize the social costs, support workers and their families, businesses and regions, or who are engaged in anticipation of restructuring in preventing the growth of poverty, unemployment, social pathology in the region, using the expertise already available in Western, Eastern and Central Europe. Taking into account the severity of social problems and the size of the social costs of restructuring, in the modern business practice has spread socially responsible approach to its implementation. In Belarus in 2012, started a joint project of UNDP and the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus «Socially responsible restructuring of enterprises in the Republic of Belarus». The project is part of the UNDP Global Program «Overcoming the economic crisis and create the conditions for long-term sustainable development (2010 – 2013)» and is aimed at preventing the negative social consequences of restructuring enterprises in Belarus through the development of an effective mechanism of socially responsible restructuring and of preventive measures to prevent the growth of unemployment and reduction in welfare. The project is piloted in two enterprises – «Mogilevkhimvolokno» and «Gomeldrev», who in the process of modernization/restructuring is expected to optimize the number of employed. The complex of the socially responsible restructuring include a review of the effectiveness of employment in pilot plants and identify potential surplus (shortage) of staff, development of measures to prevent mass layoffs and determination among all interested partners (trade unions, employment services, local authorities, etc.) in providing assist businesses and workers in the process of restructuring.