

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.