

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION
UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE

REGIONAL FORUM

“Social Aspects and Financing of Industrial Restructuring”

26 and 27 November 2003, Moscow, Russian Federation

Topic 4. From job security to employment security: Creating
new employment opportunities

The Role of Personnel Department in the Course of Enterprise
Restructuring

By Ms. Alena VANKEVICH – Professor, Vitebsk State Technological
University

Belarus

(This paper is being circulated by the secretariat as received from the author)



UNITED NATIONS

Роль кадровой службы в ходе реструктуризации градообразующего предприятия

Уважаемые участники Форума! Уважаемые коллеги!

Слайд 1, слайд 2

Целью моего доклада является определение направлений активизации кадровой службы градообразующего предприятия в преддверии и в процессе проведения реструктуризации которые были выработаны в рамках совместного проекта Программы развития ООН и Министерства труда и социальной защиты населения Республики Беларусь.

Пилотной площадкой в данном проекте стало ПРУП «Стеклозавод «Неман», на котором занято 71% трудовых ресурсов населения город, в котором он расположен.

слайд 3

Анализ особенностей рынка труда моногорода выявил противоречие: с одной стороны, динамика рынка труда моногорода до 70% определяется состоянием внутреннего рынка труда градообразующего предприятия, и только 5% в его структуре составляет официальная часть открытого рынка труда (то есть контролируемого службой занятости)). Но, с другой стороны, самым активным институциональным субъектом на нем является именно служба занятости. Она инициирует все усилия по недопущению роста безработицы, бедности и социальной напряженности в моногороде в случае реструктуризации градообразующего предприятия. Такая ситуация представляется недостаточно оправданной: современные условия требуют значительного расширения и активизации деятельности прежде всего кадровой службы градообразующего предприятия в регулировании локального рынка труда. Изучение зарубежного опыта подсказывает, что на крупных предприятиях существуют центральные службы отношений со служащими, в их штате состоят профессиональные аналитики, специалисты по обработке данных, которые постоянно проводят специализированные обследования, опросы, оценку персонала, ежемесячно готовят 30-40 аналитических докладов.

На отечественных предприятиях реализация кадровой функции возложена на отделы кадров, переподготовки кадров, планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы. Современные кадровые службы отечественных предприятий проводят **пассивную** политику управления персоналом, которая выражается в статистическом учете движения кадров и оформлении документов, где найм и увольнение не согласованы между собой. Кадровые решения, как правило, **не связаны с инвестиционной, финансовой стратегиями** предприятия и принимаются линейными менеджерами без учета точки зрения специалистов по кадрам (которых, кстати, на предприятии может и не быть). Такая политика не противоречила затратному механизму хозяйствования предприятий в условиях командно-административной системы, тем более что труд был самым дешевым фактором производства. Рыночные формы хозяйствования ориентируют предприятие на получение прибыли и минимизацию затрат, что неизменно приводит к сокращению излишней занятости, а в кризисные периоды – и к необходимости абсолютного сокращения численности персонала.

В современных условиях отделы кадров начинают под давлением обстоятельств осознавать необходимость расширения своих функций, но сталкиваются как **минимум с тремя проблемами:**

с недостаточностью методических разработок для выполнения аналитических работ,

с неподготовленностью персонала отделов кадров,

с невостребованностью результатов их работы со стороны администрации и профсоюзной организации предприятия.

С другой стороны, обострение противоречий на локальном рынке труда заставляет осваивать новые виды услуг, организовывать взаимодействие со службой занятости и с другими субъектами рынка труда, которые начинают восприниматься как партнеры.

Одной из задач совместного проекта ПРООН и Министерства труда и социальной защиты было проведение анализа внутреннего рынка труда градообразующего предприятия и разработка направлений его оптимизации, оказание помощи кадровой службе предприятия в проведении аналитической и профилактической работы для минимизации возможного негативного воздействия реструктуризации на персонал предприятия.

Условием реализации стратегических задач оптимизации численности предприятия является **активизация кадровой службы предприятия**. Под активизацией кадровой службы градообразующего предприятия прежде всего понимается значительное расширение ее функций, в которые должно входить выполнение аналитической работы, информационной, комплекса превентивных мер и взаимодействие со всеми субъектами местного рынка труда (региональной службой занятости, учреждениями образования региона, предприятиями).

Рекомендуемый алгоритм действий кадровой службы градообразующего предприятия представлен на

слайде 4.

В **задачи** кадровой службы входит - анализ состава, структуры персонала и эффективности его использования, определение параметров избыточной численности работников, сегментирование персонала. проведение опросов и анкетирований, определение потребности в персонале.

Партнерами кадровой службы являются – ОТИЗ, профсоюзная организация предприятия, региональная служба занятости.

Результатами их совместной активной кадровой работы являются аналитические материалы, определение границ внутреннего рынка труда и кадровых задач в каждом из его сегментах, постоянное информирование персонала предприятия и пр. Все это формирует в социальный план предприятия (реструктуризации).

Результаты анализа внутреннего рынка труда градообразующего предприятия позволили сформировать его **дерево кадровых проблем**

слайд 5

Дерево кадровых проблем градообразующего предприятия

Растущий уровень избыточной занятости	
Снижение эффективности использования рабочей силы: - общее сокращение численности	Снижение возможности предприятия загрузить имеющийся персонал работой

<p>персонала предприятия – на пилотном объекте – за 2000-2002г.г. численность сократилась на 6%</p>		
<p>- старение трудовых ресурсов – доля персонала в возрасте до 39 лет снижается, а старше 50 лет – растет, доля работающих пенсионеров составляет около 10%, в том числе по возрасту – 2%</p>	<p>- неполная вынужденная занятость – доля работников, отправленных в отпуска по инициативе администрации или переведенных на работу неполный рабочий день по инициативе администрации. За 2001-2002г.г. возросла более чем в 2 раза (с 2,6% до 5,4%)</p>	<p>- рост объемов нереализованной продукции – тот персонал, который загружен работой, частично производит продукцию, на которую нет спроса в экономике. Поэтому сверхнормативные остатки готовой продукции на складах предприятий растут очень быстрыми темпами – за 3 года более чем в 5 раз в сопоставимых ценах. У предприятия не происходит возмещения затрат на производство продукции выручкой от ее реализации, оно лишается таким образом оборотных средств и прибыли.</p>
<p>- нарушение трудовой дисциплины – 13,7% работников допустили в 2002г. нарушение трудовой дисциплины (в 2001г. – 11,9%, а потери рабочего времени, связанные с НТД, возросли за год на 27%</p>		
<p>- недостаток высококвалифицированных специалистов – доля работников с высшим образованием составляет 4-5% (в то время как в среднем по промышленности выше 16%), причем ощущается нехватка таких специалистов, как маркетолог, дизайнер, финансовый менеджер</p>		
<p>- экстенсивное увеличение фонда рабочего времени, ухудшение его структуры – так, фонд рабочего времени в расчете на 1 работника за 2000-2002г.г. возрос на 2%. Но в его структуре увеличилась доля потерь рабочего времени в связи с болезнями, НТД, снизилась доля затрат рабочего времени на обучение (на 60%)</p>		
<p>- компенсация выбытия работников новым наймом - цифры свидетельствуют, что практически любое высвобождение персонала предприятия компенсирует новым наймом, хотя совокупный оборот рабочей силы на градообразующем предприятии в 2 раза ниже среднереспубликанского. То есть градообразующее предприятие удерживает персонал, что обуславливает второй блок кадровых проблем -</p>		

О том, что данные проблемы в той или иной мере присущи практически всем градообразующим предприятиям в Беларуси, свидетельствует обобщенная характеристика градообразующих предприятий, поэтому данное дерево кадровых проблем может быть оценено как стандартное.

Слайд 6

Характеристика градообразующих предприятий Республики Беларусь по критерию занятости на них не менее 25% численности занятых в экономике города* (2002г.)

Численность занятых на предприятии	Число градообразующих предприятий, ед.	Доля убыточных предприятий, %	Средний уровень рентабельности у прибыльных предприятий, %	Средний размер заработной платы, тыс. руб.	Отношение ср.ЗП к минимальному потребительскому бюджету (129,3 тыс.руб.), %
До 500 чел.	20	35%	4,28%	173,3	134%
500-до 1000чел.	3	66%	5,2%	219,3	170%
1000- до 2000 чел.	2	50%	3,0%	241,1	186%
Свыше 2000 чел.	13	22%	11,7%	302,2	233,7%

**По данным Департамента по занятости населения при Министерстве труда и социальной защиты Республики Беларусь*

Итак, интегральной кадровой проблемой для всех градообразующих предприятий является наличие и рост параметров избыточной численности работников.

Слайд 7

Уровень избыточной занятости в 24% свидетельствует о совокупном потенциале высвобождений без учета возможной реструктуризации предприятия. Растущий уровень избыточной занятости свидетельствует, что без реструктуризации предприятие уже имеет излишних работников, причем если ничего не менять, то эта цифра будет расти. Для относительно замкнутого, немобильного и институционально негибкого рынка труда малого города такой потенциал избыточной занятости может стать причиной роста социальной напряженности.

Таким образом, анализ использования трудовых ресурсов на предприятии выявил ряд проблем и позволил сформулировать рекомендации по их устранению. Но **главным**

вопросом в условиях реструктуризации остается вопрос оптимизации численности занятых на предприятии работников.

Слайд 8

При определении **направлений оптимизации** численности промышленно-производственного персонала предприятия необходимо предусмотреть два взаимоподдерживающих направления: - снижение избыточной численности занятых и освоение новых перспективных направлений деятельности. По сути, речь идет о направлениях рационального перемещения персонала предприятия с производства продукции, не пользующейся спросом на производства качественной конкурентоспособной продукции, имеющей спрос на рынке.

С точки зрения предприятия, **тактическими резервами** снижения избыточной численности занятых являются: оптимизация возрастной структуры персонала (за счет выхода на пенсию пенсионеров – 2%), укрепление трудовой дисциплины (увольнения за НТД – до 7%), минимизация приема на работу (до 2%) и сохранение естественной тенденции увольнения работников по собственному желанию (до 4-5%). В совокупности эти мероприятия могут обеспечить резерв снижения численности занятых в пределах до 15% среднесписочной численности ППП.

Но эти мероприятия не ориентированы на перспективы развития предприятия. Они являются тактическими потому, что решают только сиюминутный вопрос снижения численности занятых. Но если на предприятии больше ничего не менять (в производственной, маркетинговой, финансово-экономической деятельности и пр.), то через определенный промежуток времени (в пределах 1-2 лет) данное предприятие вновь встанет перед вопросом очередного снижения избыточной численности работников.

Поэтому, при принятии окончательного решения о высвобождении следует учесть перспективы развития предприятия – то есть освоение выпуска новых видов продукции и повышение экономической эффективности работы предприятия. Это позволит гибко перераспределить избыточную численность занятых с одного (трудоизбыточного) подразделения в другое (развивающееся, трудонедостаточное).

Стратегическими резервами оптимизации профессионально-квалификационной структуры персонала являются:

- повышение квалификации и конкурентоспособности рабочей силы. Это направление, в свою очередь, включает, повышение квалификации специалистов предприятия – расширение и активизация маркетинговой деятельности, компьютеризация бухгалтерского учета, постановка управленческого учета и финансового менеджмента, расширение службы дизайна; составление индивидуальных планов карьерного роста и повышения квалификации специалистов, руководителей и отдельных рабочих; направление части рабочих (по желанию) на освоение новых профессий (под новые заказы предприятия) и комплектование гибких бригад.

Важной частью выполнения аналитической функции кадровой службы предприятия **сегментирование персонала** и формирование внутреннего рынка труда предприятия. В качестве основных критериев сегментирования могут быть предложены: 1. уровень квалификации и ее уникальность для данного предприятия, 2. уровень индивидуальной производительности труда и качества выполнения работ

Используя данные критерии, укрупненно можно выделить четыре сегмента, определив границы которых на конкретном предприятии, можно далее моделировать для каждого из них соответствующий набор кадровых мер в зависимости от стратегии предприятия.

Сегмент 1 включает квалифицированных работников с высоким уровнем индивидуальной производительности труда и высоким качеством выполняемых работ. Предприятие заинтересовано в сохранении этого квалификационного ядра. Основными направлениями кадровой политики в отношении работников первого сегмента должны быть: их сохранение, высокий уровень оплаты труда, хорошие условия труда, высокая степень социальной защиты (как правило, дополняемая мерами предприятия), большие возможности продвижения по службе и участие в управлении, стабильная и долговременная занятость.

Сегмент 2 включает менее квалифицированных работников с высоким уровнем производительности труда. В рамках этого сегмента необходимо выделить группу работников, которых целесообразно направить на переподготовку, повышение квалификации, то есть сформировать резерв на замещение сегмента 1. Кадровые подходы в отношении других работников сегмента 2 состоят в обеспечении стабильности занятости, высокой развитости нормирования труда, ведущей роли основной заработной платы, где важнейшими зарплатообразующими факторами являются выработка, качество и дисциплинированность, степень социальной защиты – высокая. Вместе 1-ый и 2-ой сегменты составляют внутренний рынок труда предприятия – то есть ту часть персонала, в сохранении которой работодатель заинтересован, поэтому она обособляется от внешнего по отношению к предприятию рынка труда и в ее рамках действуют дополнительные (нерыночные) регуляторы – доплаты к заработной плате, гарантии занятости.

Сегмент 3 (квалифицированный, но малопродуктивный труд) – это потенциальные кандидаты на увольнение по собственному желанию. К отдельным работникам этого сегмента можно применить меры дополнительной мотивации (переход в сегмент 1), но в принципе, если на предприятии высок уровень избыточной занятости, то сегмент 3 может быть выведен за рамки внутреннего рынка труда. В таком случае для него будут характерны гибкие формы занятости (неполный рабочий день, временная работа), низкая степень социальной защиты со стороны предприятия (только на уровне государственного минимума), невысокие шансы на продвижение и участие в управлении данным предприятием.

Сегмент 4 (низкоквалифицированный и малопродуктивный труд) составляет тот буфер, с помощью которого предприятие может маневрировать в период кризиса – список данных работников следует передать в региональный центр занятости населения, часть этих работников может быть переведена на работу в другие организации города либо задействована на социальных общественных работах.

Сформированный таким образом банк данных необходимо постоянно обновлять.

В качестве дополнительных критериев сегментирования могут быть применены: стаж работы на данном предприятии, наличие иждивенцев, потребность в гибких формах занятости, др. Для производственных рабочих в качестве дополнительного критерия сегментирования может быть применен показатель соответствия среднего тарифного разряда рабочего среднему тарифному разряду выполняемых им работ, а для ИТР и служащих – индекс соответствия их квалификации занимаемой ими должности.

Анализ данной информации поможет в составлении планов повышения квалификации и переподготовки на предприятии. Для получения достоверной информации в этом вопросе работникам отделов кадров необходимо постоянно собирать первичную информацию о соответствии квалификации работника уровню выполняемых им работ.

В результате такой работы формируется общий социальный план предприятия, в котором определена численность экономически необходимого предприятию персонала, выделены трудоизбыточные (трудонедостаточные) подразделения профессии (специальности) предприятия; определены недостаток (избыток) персонала в разрезе профессий и специальностей.

Важным направлением деятельности активной кадровой службы на градообразующем предприятии является **информационная работа**. Это связано прежде всего с расширением информированности работников предприятия о происходящих изменениях, о планах реструктуризации, состоянии рынка труда, мерах социальной поддержки, и, самое важное - об **индивидуальной конкурентоспособности работников**, как основе успеха человека на рынке труда. Это способствует переходу от патерналистских настроений работников и пассивного ожидания помощи со стороны государства к активным действиям по повышению индивидуальной конкурентоспособности своей рабочей силы (что включает повышение квалификации, образование, поведение, трудовые мотивации, отношение к работе и пр.). Одной из задач в таких условиях становится организация обучения технике социально ответственной реструктуризации руководителей всех уровней на предприятии и самих работников.

В процессе реструктуризации план действий кадровой службы может быть следующим.

Слайд 10

Реструктуризация предполагает одновременную разработку плана высвобождения и плана повышения квалификации и переподготовки.

В случае неизбежности высвобождений, кадровая служба может провести их в несколько этапов (при тесном взаимодействии с профсоюзной организацией, региональной службой занятости, местными органами власти, другими субъектами локального рынка труда:

1 ступень (краткосрочные задачи):

- ✓ увольнения по собственному желанию;
- ✓ прекращение найма;
- ✓ укрепление трудовой дисциплины (увольнения за плохую работу, за нарушения трудовой дисциплины);
- ✓ стимулирование досрочного выхода на пенсию;
- ✓ выход на пенсию;

2 ступень:

- ✓ программы индивидуального повышения квалификации, переобучение, переподготовка, составление индивидуальных планов карьерного роста;
- ✓ практика неполной вынужденной занятости (неполный рабочий день, деление одного рабочего места между двумя работниками, предоставление отпуска по инициативе администрации);
- ✓ перевод на другие предприятия города или в другие подразделения предприятия;
- ✓ организация общественных работ на территории предприятия (города);

3 ступень:

- ✓ стимулирование развития малого бизнеса и самозанятости потенциальных кандидатов на сокращение (совместно с центром занятости и местными органами власти);
 - ✓ освоение новых форм хозяйствования на базе предприятия (обособление, франчайзинг, альянсы, пр.);
 - ✓ создание новых рабочих мест;
- 4 ступень** (если необходимо):
- ✓ непосредственное высвобождение и весь комплекс услуг региональной службы занятости.

В совокупности организационные решения в области расширения функций отделов кадров и изменения их статуса на предприятии призваны помочь реализации единой кадровой политики, ориентированной на стратегию развития отечественных предприятий и сохранения квалификационного потенциала своих работников.

В заключение хочется отметить, что на данный момент, в условиях отсутствия института эффективного собственника в Беларуси, градообразующее предприятие, являясь государственным, имеет ряд правовых предписаний, не позволяющих ему высвободить персонал. В случае реальной смены собственника массовое высвобождение может стать неизбежным. Поэтому необходимо подготовиться к такому развитию ситуации, то есть отработать методики активизации кадровой деятельности предприятия, значительно расширить инфраструктурную поддержку местного рынка труда и обучить специалистов технике социально-ответственного реструктурирования.