



**Методические рекомендации  
по организации и проведению  
социально ответственного  
реструктурирования  
предприятия**

Минск 2013

# Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Социально ответственное реструктурирование предприятий: принципы и основные участники .....	7
1.1. Принципы СОРП	
1.2. Участники СОРП: основные задачи и их роль	
Глава 2. Подготовка и проведение социально ответственной реструктуризации..	12
2.1 Этап подготовки к СОРП	
2.1.1. Оценка избыточной численности персонала и масштабов высвобождения работников	
2.1.2. Информирование представителей работников (профсоюзов) и других заинтересованных сторон (органы по труду, занятости и социальной защите, местные исполнительные и распорядительные органы и др.) о проведении СОРП	
2.1.3. Формулирование принципов и стратегии СОРП	
2.1.4. Формирование организационной структуры проведения СОРП	
2.2. Этап планирования действий по СОРП	
2.2.1. Создание базы данных и анализ профессионально-квалификационной структуры высвобождаемых работников	
2.2.2. Оценка возможности сохранения работников, подлежащих высвобождению на предприятии	
2.2.3. Формирование списков работников, подлежащих опережающему обучению, переобучению и досрочному выходу на пенсию	
2.2.4. Создание на предприятии и организация работы ЦПВР	
2.2.5. Разработка социального плана, фиксирующего договоренности между социальными партнерами (по необходимости)	
2.2.6. Оценка затрат на социальные программы, связанные с высвобождением персонала	
2.2.7. Изучение ситуации на местном рынке труда	
2.2.8. Разработка комплекса услуг для высвобождаемых работников	
2.3. Этап реализации СОРП и оценки результатов	
2.3.1. Организация системы информирования работников о СОРП	
2.3.2. Организация индивидуальных и групповых встреч с высвобождаемыми работниками с целью разъяснения стратегии развития предприятия	
2.3.3. Организация процесса оказания услуг высвобождаемым работникам	
2.3.4. Консультации по карьере (профориентация)	
2.3.5. Профподготовка и опережающее обучение	
2.3.6. Содействие работникам в организации предпринимательской деятельности, малого бизнеса, самозанятости	
2.3.7. Организация «Клуба ищущих работу»	
2.3.8. Оказание социально-психологической помощи высвобождаемым работникам	
2.3.9. Помощь в связи с переездом на новое место жительства с целью трудоустройства	
2.3.10. Временная занятость на других предприятиях	
2.3.11. Мониторинг процесса трудоустройства	
Глава 3. Сопровождение на пути к новой занятости .....	33
3.1. Задачи и роль профконсультанта	

3.2. Интервью с работником	
Глава 4. Финансовые компенсации.....	37
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Методика оценки эффективности занятости и размера избыточной численности персонала на предприятиях	
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Образец личной карточки работника	
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Социальный план	
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Алгоритм увольнения работника по инициативе нанимателя в случае сокращения численности или штата работников (п. 1 ст. 42 Трудового кодекса Республики Беларусь)	
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Правовые аспекты увольнения работников в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штатов работников	
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 Формы для интервью	
ПРИЛОЖЕНИЕ 7 Техника интервьюирования работника	

**Перечень сокращений**  
используемых в Методических рекомендациях

- СОРП** – социально ответственная реструктуризация предприятия  
**ЦПВР** – центр поддержки высвобождаемых работников  
**ИПД** – индивидуальный план действий высвобождаемого работника  
**БПМ** – бюджет прожиточного минимума

## Введение

Одним из направлений социально-экономического развития страны является повышение конкурентоспособности предприятий за счет внедрения новых технологий, отраслей и видов деятельности. Необходимость освоения современных технологий на отечественных предприятиях продиктована, прежде всего, задачами повышения эффективности занятости в национальной экономике, обеспечения роста производительности труда и заработной платы. Реструктуризация и модернизация экономики – инструменты решения поставленных задач и приоритетные направления государственной политики, обозначенные в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг.<sup>1</sup>

В процессе реструктуризации ликвидируется значительная часть неэффективных рабочих мест, меняется структура занятости, что влечет за собой высвобождение части работников и необходимость принятия действенных, оперативных мер по их социальной поддержке и трудоустройству. Как показывает опыт предприятий, прошедших реструктуризацию, наниматели не всегда заинтересованы в создании профсоюзных организаций. Нередко собственники, имея долги по зарплате, налогам в бюджеты и внебюджетные фонды, создают новые структуры, освобожденные от долгов, инициируют банкротство старых структур. Представителям профсоюзов своевременно недоступна информация о намерениях собственника в отношении трудового коллектива, так как они не участвуют в собраниях акционеров, которые проводятся по месту нахождения собственников. Отмечаются случаи нарушения действующего законодательства.

Многочисленные проблемы, связанные с реструктуризацией, вызваны тем, что выработка стратегии ее осуществления проходит без непосредственного участия работников, более других заинтересованных в активном развитии предприятия. Зачастую наниматели рассматривают их как фактор, препятствующий внедрению новшеств. Решить эти и другие возникающие проблемы возможно только в условиях социально ответственного реструктурирования предприятий, что предполагает учет интересов всех участников этого процесса и, прежде всего, работников.

Международная организация труда одной из первых обратила внимание на этот аспект, что выразилось в принятии Конвенции № 158 и Рекомендации № 166, которые регламентируют процесс прекращения трудовых отношений, в том числе в контексте процедуры увольнения работников при реструктуризации предприятий. В этих документах подчеркивается, что развитие предприятия можно рассматривать как процесс непрерывного реструктурирования, сопровождающегося серьезными социальными издержками, затрагивающими не только работников и работодателей, но практически всех, кто имеет какое-либо отношение к предприятию. Задача заключается в том, чтобы в процессе реструктурирования сделать предприятие конкурентоспособным, сведя при этом к минимуму социальные риски работников, связанные, например, с вынужденной сменой места жительства, закрытием рабочих мест, ухудшением качества трудовой жизни и др.

---

<sup>1</sup> Программа социально-экономического развития на 2011–2015 гг., утвержденная Указом Президента Республики Беларусь от 11.04.2011 г. № 136 (гл. 8. Структурные преобразования и модернизация экономики).

Подход МОТ нацелен на смягчение противоречий между экономическими и социальными приоритетами при реструктуризации предприятия и обеспечения максимально возможного учета интересов различных социальных групп, на которых в той или иной степени сказываются проводимые организационные изменения.

В Республике Беларусь национальная экономическая система страны строится социально ориентированной, что определяет приоритеты проведения реструктуризации предприятий, акцентируя внимание на повышении конкурентоспособности работника, обеспечении эффективной занятости. Такой подход предполагает развитие социально ответственного реструктурирования предприятий, который может служить не только инструментом смягчения социальных последствий реструктуризации для работника, но и механизмом повышения эффективной занятости в масштабах страны.

С учетом сказанного выше необходимость активизации социально ответственной реструктуризации предприятий, выработки в Республике Беларусь действенного механизма СОРП является актуальной задачей.

Методические рекомендации по организации и проведению СОРП, подготовленные в ходе выполнения проекта Программы развития ООН и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «Содействие социально ответственному реструктурированию предприятий в Республике Беларусь», включают принципы и механизм СОРП, позволяющие свести к минимуму социальные, психологические и экономические издержки, связанные с реструктурированием.

В данных рекомендациях разработаны и конкретизированы процедуры, которые должны выполняться нанимателем, специалистами органов по труду, занятости и социальной защите, представителями работников и другими заинтересованными лицами. Определена очередность и содержание этапов работ по подготовке, организации и реализации СОРП, систематизирована методическая база по организации сопровождения высвобождаемых работников в области содействия занятости, предоставления услуг на предприятии, формам финансовых компенсаций высвобождаемым работникам, разработаны рекомендации по формированию эффективного механизма СОРП.

Методика построена с учетом лучшей зарубежной практики по вопросам проведения СОРП. Вместе с тем материалы дополнены информацией о правовых аспектах, правилах и процедурах, которым необходимо следовать при массовых высвобождениях с учетом национального законодательства.

Первая глава посвящена основным принципам СОРП и участникам этого процесса. Последовательность изложения принципов дает возможность проследить за формированием социально ориентированного подхода к СОРП: социальная поддержка высвобождаемых работников, соблюдение действующего законодательства, предоставление активных мер по содействию в трудоустройстве и самозанятости высвобождаемых работников, наличие процедуры рассмотрения жалоб и недопущение дискриминации при высвобождении работников. В ней описана деятельность участников СОРП, что позволяет сформировать полное представление об их роли и задачах в процессе минимизации последствий для высвобождаемых работников и организации взаимодействия.

Во второй главе представлены основные подходы к подготовке и реализации СОРП, этапы, организационная структура и обзор инструментов и возможных услуг, которые предприятие может использовать при социальной реструктуризации. В рекомендациях раскрыты мероприятия, которые должны

выполняться на этапах подготовки, планирования и проведения СОРП, методология оценки излишков рабочей силы на предприятии, реализации комплекса активных мер и услуг в области трудоустройства и новых форм занятости, методика разработки социального плана. Сформированы методические основы создания организационной структуры СОРП: Комитета по социальной реструктуризации, осуществляющего стратегическое руководство при активном участии социальных партнеров. Особое внимание уделено проактивным мерам содействия занятости – организации Центра помощи высвобождаемым работникам – «домашнего» центра занятости и «Клуба ищущих работу».

Третья глава посвящена одному из важнейших инструментов СОРП – сопровождению высвобождаемого работника на пути к дальнейшей занятости, определены задачи и роль профессионального консультанта в профориентации и формировании индивидуального плана действий высвобождаемых работников, раскрыты методы работы с высвобождаемыми работниками и отражены методические аспекты проведения интервью при организации сопровождения к новому трудоустройству.

В четвертой главе представлены подходы по совершенствованию механизма финансовой поддержки высвобождаемых работников и рекомендации практического характера, которые могут использоваться в процессе осуществления СОРП на разных ее стадиях.

Методические рекомендации не являются нормативным документом. Вместе с тем, в целях обеспечения реализации эффективного механизма проведения СОРП считаем целесообразным, чтобы основные участники этого процесса: наниматели, профсоюзы, профессиональные консультанты, специалисты по проведению СОРП, работники органов по труду, занятости и социальной защите и другие заинтересованные стороны придерживались принципов, международных стандартов и методических основ, которые обеспечивают реализацию социально ответственного подхода при реструктуризации (модернизации) организаций.

Методические рекомендации разработаны группой зарубежных и национальных экспертов проекта:

*Робин Ван де Пол*, исполнительный директор Агентства по реструктуризации (Нидерланды);

*И.Н. Куропатенкова*, кандидат экономических наук, доцент;

*Т.В. Елецких*, кандидат экономических наук, доцент, руководитель проекта;

*Т.Н. Важенкова*, кандидат экономических наук, доцент;

*Е.В. Ванкевич*, доктор экономических наук, профессор;

*Е.Н. Маковская*, доктор экономических наук;

*Р.В. Крапивин*

# Глава 1. Социально ответственное реструктурирование предприятий: принципы и основные участники

## 1.1. Принципы СОРП

Целью СОРП является повышение производительности и конкурентоспособности предприятия с наименьшими социально-экономическими последствиями для высвобождаемых работников.

Отличительная особенность СОРП – готовность нанимателя в процессе реструктурирования (модернизации) предприятия проводить изменения с учетом интересов социальных партнеров, минимизировать по возможности увольнение, предоставить поддержку в области содействия занятости и самозанятости высвобождаемых работников.

Эффективность управления процессом социально ответственной реструктуризации предприятия базируется на соблюдении ряда принципов.

1. Минимизация социальных и экономических последствий для высвобождаемых работников- руководящий принцип СОРП

Реализация данного руководящего принципа предполагает минимизацию всех последствий, с которыми сталкивается высвобождаемый работник и его семья (экономических, социальных, психологических) при одновременном обеспечении реализации всех социальных гарантий, предусмотренных законодательством и коллективным договором предприятия, и сопровождения процесса трудоустройства на новое место работы.

2. Учет интересов и сотрудничество социальных партнеров при разработке и реализации комплекса мер по социальной поддержке и помощи в области трудоустройства и самозанятости высвобождаемых работников

Все заинтересованные стороны (наниматель, профсоюзы, органы по труду, занятости и социальной защите, местные исполнительные и распорядительные органы управления и др.) должны стремиться к предотвращению или сведению к минимуму, насколько это возможно, случаев прекращения трудовых отношений по причинам экономического, технологического, структурного или аналогичного характера без ущерба для эффективной работы предприятия, а также к смягчению неблагоприятных последствий любого прекращения трудовых отношений по инициативе нанимателя для работника.

3. Защита доходов на определенный период времени работников, подлежащих сокращению

Проведение СОРП связано с экономическими последствиями, как для высвобождаемого работника, так и для его семьи, поэтому реализация данного принципа определяет необходимость предоставления попадающим под сокращение работникам финансовой компенсации, чтобы смягчить последствия потери постоянного источника дохода и поддержать их в период поиска новой работы или открытия своего дела. Данный принцип обеспечивается:

- за счет выплаты выходного пособия или другого аналогичного вида финансовой поддержки в связи с прекращением трудовых отношений по инициативе нанимателя;
- дополнительных выплат, предусмотренных коллективным договором предприятия;
- предоставления адекватного пособия по безработице;
- использования схем досрочного выхода на пенсию, в том числе с



частичной компенсацией нанимателем части пенсионных выплат.

#### 4. Максимально возможное предупреждение массовых высвобождений работников

Мероприятия по предупреждению массовых высвобождений ориентированы на оказание помощи нанимателю в процессе снижения численности занятых работников до экономически обоснованного уровня при:

- содействии созданию новых рабочих мест на самом предприятии;
- перемещении высвобождаемых работников на другие рабочие места внутри предприятия;
- стимулировании добровольного увольнения работников, рабочие места которых планируются к сокращению, через предоставление компенсационных выплат, премий;
- растягивании сроков проведения СОРП.

#### 5. Своевременное уведомление социальных партнеров о предстоящей реструктуризации; открытость и прозрачность проводимых организационных изменений

При проведении СОРП следует учитывать необходимость более раннего, заблаговременного уведомления трудового коллектива, профсоюзных организаций, органов по труду, занятости и социальной защите, других заинтересованных сторон. Работники предприятия должны быть проинформированы нанимателем совместно с профсоюзами о проведении СОРП как можно раньше. Открытая и прозрачная информация плюс система обратной связи принципиально важны для достижения максимального уровня доверия со стороны работников, а следовательно, и для успеха СОРП. Своевременное уведомление социальных партнеров о предстоящей реструктуризации обеспечивает создание благоприятного социально-психологического климата в отношении работников к проводимым изменениям, а если они осознаны и поняты работниками, то дают стабильно положительный эффект.

#### 6. Предоставление программы активных мер по содействию в трудоустройстве и самозанятости всем высвобождаемым работникам

Активные меры помощи, включающие содействие в поиске работы, организации самозанятости, открытии своего дела; обучение и сопровождение в поиске новой занятости, предлагаются всем высвобождаемым работникам. В случае массовых высвобождений на базе реструктурируемых предприятий создаются (при необходимости) Центры помощи высвобождаемым работникам (далее – ЦПВР) – «домашние» центры занятости. Важно, чтобы все высвобождаемые работники имели возможность и доступ к услугам ЦПВР.

#### 7. Недопустимость дискриминации по полу, инвалидности и т.д.

Критерии отбора высвобождаемых работников определяются исходя из приоритетов развития предприятия. Пол, национальность, семейное положение, беременность, политические взгляды, исповедуемая религия, инвалидность и т.д. не должны становиться причиной сокращения. При этом возраст может быть исключением. Во многих случаях СОРП предполагает использование схем досрочного выхода на пенсию для людей предпенсионного возраста, поскольку для них временной промежуток между потерей рабочего места и переходом на новую форму получения дохода (пенсии) четко определен и непродолжителен.

#### 8. Наличие процедуры рассмотрения жалоб или арбитража

Наличие процедуры рассмотрения жалоб или арбитража является обязательным условием СОРП, позволяющим высвобождаемому работнику

реализовать право (при несогласии) на обжалование решения об увольнении; пересмотр размера выходного пособия; изменение набора предоставляемых ему услуг по поиску новой работы и организации самозанятости, бизнеса.

В процессе СОРП высвобождаемый работник должен иметь возможность, прежде всего, обратиться в организованную структуру по рассмотрению жалоб на реструктурируемом предприятии (Комитет по социальной реструктуризации или совет по рассмотрению жалоб), а при необходимости в Департамент государственной инспекции по труду или суд.

## **1.2. Участники СОРП: основные задачи и их роль**

Для проведения успешной СОРП важно правильно представлять участников этого процесса, их роли и задачи, которые решаются каждым из них. Как показывает зарубежный опыт реформирования предприятий, участниками данного процесса могут стать все заинтересованные стороны, которые обеспечивают его проведение и поддержку на национальном, отраслевом, местном уровнях и уровне предприятия. Среди них:

- представители государства (Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь, Министерство экономики Республики Беларусь и др.);
- местные распорядительные и исполнительные органы управления;
- собственники предприятия, наниматели;
- представители работников предприятия – профсоюзы;
- органы по труду, занятости и социальной защите;
- объединения нанимателей и предпринимателей;
- местные объединения профсоюзов;
- аудиторские, консалтинговые организации и бизнес-центры;
- учебные заведения.

В табл. 1 представлены участники СОРП, их роль в этом процессе и решаемые каждым из них задачи.

**Таблица 1. Процесс подготовки и проведения СОРП: участники, их цели и основные задачи**

Участники	Цели	Основные задачи
Руководство предприятий	<p>Экономические:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– улучшение финансового положения;</li> <li>– повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности.</li> </ul> <p>Социальные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– репутация партнера власти в проведении социально ответственного реструктурирования;</li> <li>– повышение деловой репутации и имиджа среди бизнеса и местного сообщества</li> </ul>	<p>Учет социальных последствий массовых высвобождений при планировании реструктуризации и обеспечения экономических интересов предприятия</p> <p>Минимизация массовых высвобождений через создание новых рабочих мест, стимулирование добровольного увольнения, растягивание сроков реструктуризации и т.д.</p> <p>Использование механизмов сохранения работников, аутсорсинга</p> <p>Организация Комитета по социальной реструктуризации с участием заинтересованных сторон и обеспечение ее деятельности для совместной проработки вопросов, связанных с социальными аспектами реструктуризации</p> <p>Выплата финансовых компенсаций (выходных пособий) с учетом стажа и возраста работника</p> <p>Предоставление комплекса мер по содействию в новом трудоустройстве и организации самозанятости до расторжения трудовых отношений (обучение, поиск нового рабочего места, психологическая поддержка и т.д.)</p>
Профсоюзные организации	<p>Защита прав работников на достойный труд и достойный уровень жизни</p>	<p>Активное участие на всех стадиях подготовки и проведения СОРП</p> <p>Инициирование разработки социального плана для обеспечения дополнительных социальных гарантий, недопущения экономически необоснованного увольнения работников и снижения их доходов</p> <p>Постоянное и оперативное информирование сотрудников о планах реструктуризации (для предупреждения паники, искажения информации и сопротивления переменам)</p> <p>Контроль за соблюдением трудового законодательства</p> <p>Внесение изменений в коллективный договор, трехстороннее соглашение вопросов, связанных с массовыми высвобождениями и обеспечением дополнительных гарантий</p> <p>Защита прав и интересов работников на всех этапах структурных реформ.</p>
Местные распорядительные и исполнительные	<p>Экономические:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение стабильного социально-экономического</li> </ul>	<p>Активное участие на всех этапах подготовки и проведения социальной реструктуризации, в том числе при разработке политики и стратегии СОРП</p> <p>Принятие дополнительных мер и разработка специальных программ занятости</p>

органы управления; органы по труду, занятости и социальной защиты	развития региона  Социальные: – предупреждение роста безработицы и уровня жизни в регионе; – снижение напряженности на рынке труда	при массовых высвобождениях Координация действий участников СОРП, контроль за ходом выполнения реструктуризации и при необходимости приостановка массовых высвобождений Совместное выполнение ряда мероприятий по обеспечению социальных гарантий, содействию занятости и самозанятости высвобождаемых работников и повышению их конкурентоспособности на рынке труда Помощь в поиске новых рабочих мест и организация взаимодействия с другими нанимателями в регионе Проведение активной политики по привлечению инвестиций и развитию предпринимательского сектора
Государство	Обеспечение устойчивого социально-экономического развития в стране	Создание благоприятных правовых условий по реализации принципов СОРП Оказание поддержки эффективному проведению реструктуризации предприятий с целью повышения конкурентоспособности и обеспечению эффективной занятости Организация обучения руководителей предприятий, местных органов управления, объединений работодателей, профсоюзных организаций социально ответственному подходу при реструктуризации Интеграция принципов СОРП в промышленную и социальную политику
Специалисты в области СОРП	Оказание методической и практической помощи предприятиям, органам исполнительной и распорядительной власти и профсоюзам в проведении СОРП	Консультирование по вопросам СОРП Координация действий и непосредственная работа с высвобождаемыми работниками Организация индивидуальной помощи высвобождаемым работникам в поиске новой занятости Помощь в организации и участие в процессе сопровождения высвобождаемого работника в поиске нового места трудоустройства
Учебные заведения	Повышение профессиональных компетенций в области СОРП и конкурентоспособности работников на рынке труда	Оперативное и своевременное обеспечение обучения и переподготовки высвобождаемых работников Предоставление практико-ориентированных модульных курсов по специальностям, востребованным на рынке труда Интеграция в учебные программы вопросов СОРП

Методика проведения СОРП предполагает выработку и реализацию системы сбалансированных мер, обеспечивающих:

- повышение эффективности работы организации, конкурентоспособности продукции и роста производительности труда;
- социальную поддержку высвобождаемым работникам;
- трудоустройство уволенных работников либо вовлечение их в предпринимательскую деятельность.

Успешная реализация этих мер позволяет не допустить серьезных негативных социальных последствий в процессе реструктуризации предприятия.

## Глава 2. Подготовка и проведение социально ответственной реструктуризации

Социально ответственная реструктуризация предприятий представляет собой сложный процесс, который требует проведения большой подготовительной и аналитической работы, создания структур для ее проведения и реализации. В целом модель проведения СОРП представлена на рис. 1.

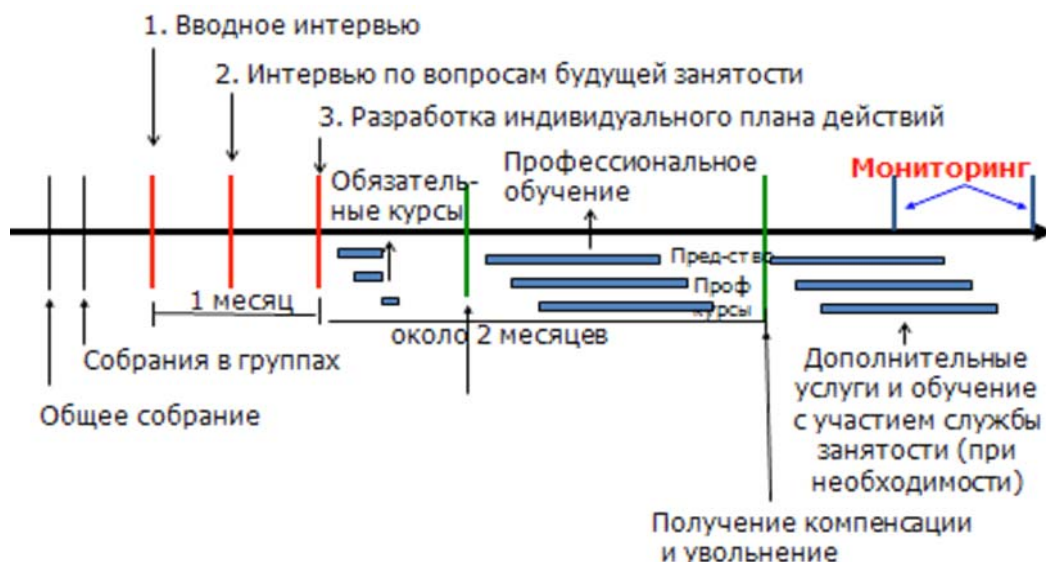


Рис. 1. Модель проведения СОРП

Процесс социально ответственной реструктуризации охватывает все стороны работы предприятия и предполагает определенную последовательность выполнения стадий ее подготовки и проведения: 1) подготовка к СОРП; 2) планирование действий по СОРП; 3) реализация СОРП и оценка результатов.

### 2.1 Этап подготовки к СОРП

На этапе осуществляется организационная и подготовительная работа по проведению СОРП, в рамках которой необходимо провести следующие мероприятия.

### **2.1.1. Оценка избыточной численности персонала и масштабов высвобождения работников**

Обязательным условием успешной реструктуризации и обеспечения эффективной занятости является наличие проработанного, обоснованного бизнес-плана, включающего в себя социальный блок, содержащий расчеты требуемой численности работников. Бизнес-план является тем документом, на основе которого может быть проведена оценка избыточной численности и предполагаемые объемы высвобождения работников. При этом очень важно, чтобы в бизнес-плане была заложена эффективная занятость, т.е. та численность, которая обеспечила бы достойную заработную плату и эффективное функционирование предприятия, создала основу для роста производительности труда, конкурентоспособности и экспортного потенциала, предупредила отток высококвалифицированных трудовых ресурсов.

В этой связи прогнозная численность должна быть рассчитана не на основе фактически сложившихся и устаревших норм технологического проектирования, разработанных еще советскими отраслевыми институтами без учета современных информационных технологий и новых форм организации труда, а на данных поставщиков оборудования, сравнительном анализе с конкурентами, принятой в мировой практике структуре персонала. Только такой подход позволит обеспечить эффективную занятость, достойную заработную плату и рост производительности труда, конкурентоспособность продукции.

Социально ответственное реструктурирование – это специфический для каждого предприятия процесс, который зависит от его структуры, истории и планируемого результата реструктуризации, тем не менее для определения экономически необходимой численности персонала можно рекомендовать использовать методы, основанные:

- на анализе бизнес-планов развития организации;
- расчете плановой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства;
- расчете избыточной численности персонала, исходя из потерь рабочего времени;
- расчете избыточных производственных мощностей;
- бенчмаркинге.

1. Оценка избыточной численности персонала на основе анализа бизнес-плана. Один из наиболее распространенных методов, поскольку в этом случае производится расчет потребности в работниках после реструктуризации с учетом планируемых на предприятии изменений (закрытия отдельных подразделений, модернизации производственных линий, увеличения или уменьшения объемов выпуска продукции и т.д.).

Для проведения соответствующих оценок специалистами по кадровым вопросам или анализу рынка труда изучаются и анализируются данные об общем экономическом состоянии предприятия, на основании которых формируется контрольный перечень вопросов для определения потребности в работниках на перспективу. Полученные данные сравниваются с текущей занятостью работников по категориям должностей, выполняемым функциям, уровню образования, возрасту, стажу и т.д. В результате устанавливается излишняя численность по всему предприятию и по каждому структурному подразделению.

Расчеты объемов излишней численности работников представляются в виде матричных таблиц по каждому структурному подразделению (табл. 2)

**Таблица 2. Излишняя численность работников по структурным подразделениям**

Ситуация в настоящее время	1-й разряд	2-й разряд	n-й разряд
Цех № 1	12	125	45
Цех № 2	10	83	52
Цех № 3	15	76	12
и т.д.			
Желаемая ситуация	1-й разряд	2-й разряд	n-й разряд
Цех № 1	8	67	40
Цех № 2	6	45	27
Цех № 3	5	61	6
и т.д.			

2. Оценка избыточной численности персонала по трудоемкости производства планового объема продукции. Планируемая потребность в персонале для обеспечения планового объема производства продукции рассчитывается как сумма численности рабочих и служащих требуемая для производства продукции, где численность рабочих основного производства определяется по нормативному времени, необходимому для производства продукции по каждой номенклатурной группе изделий.

Экономически необходимая численность рабочих вспомогательного производства определяется по оптимальному соотношению численности рабочих основного и вспомогательного производств (ориентируясь либо на среднеотраслевое значение, либо на основных зарубежных конкурентов).

Численность служащих определяется либо по среднегодовому значению данного показателя за ряд лет, либо по среднеотраслевому значению.

Разновидностью данного метода расчета экономически необходимой численности работников является расчет численности работников, необходимой для производства реализованной в отчетном периоде продукции. В таком случае при расчете учитываются только те виды продукции и в том объеме, который реализован в отчетном периоде. Это позволяет определить экономически обоснованную численность работников в отчетном периоде и сравнить ее с фактической численностью.

3. Оценка избыточной численности персонала исходя из потерь рабочего времени. Совокупный размер избыточной численности персонала рассчитывается по показателям потерь рабочего времени и превышения запасов нереализованной продукции над нормативным значением. Расчет осуществляется по определенному алгоритму, который представлен в прил. 1.

4. Оценка избыточной численности персонала на основе расчета избыточных мощностей. Этот метод помогает привести производственные мощности предприятия в соответствие со спросом на его продукцию, часто используется для того, чтобы повысить эффективность производства за счет сокращения затрат на заработную плату. К нему прибегают, когда единственной целью компании является снижение производственных затрат. Избыточная мощность – это имеющейся резерв производственной мощности, который не используется предприятием в силу недостаточного спроса на его продукцию (услуги).

Чтобы определить излишки рабочей силы на основе расчета избыточной мощности нужно рассчитать минимальное число необходимых работников исходя из реальной потребности и добавить к этому числу «резерв безопасности».

Возможности сокращения числа работников должны оцениваться с учетом плана работы, модернизации предприятия, дополнительных инвестиций.

Требуемая производственная мощность рассчитывается исходя из оценки общей производственной мощности оборудования, коэффициента его использования с учетом числа рабочих часов в смену и числа смен.

При расчете избыточной численности на начальном этапе руководство предприятия должно определить минимально необходимое число работников для каждого производственного цеха или подразделения с учетом технологического процесса.

С руководством производственных подразделений обсуждаются варианты производства продукции при условии сокращения числа сотрудников на 5, 10 и 20%. Возможность сокращения рабочей силы анализируется с учетом графика работы, модернизации технологического процесса, необходимости обслуживания оборудования, дополнительных инвестиций и т.д.

Для обеспечения эффективного функционирования предприятия следует исходить из того, что доля вспомогательного (непроизводственного) персонала не должна превышать 35% – это условие, которое ставят перед собой предприятия Западной Европы для повышения своей конкурентоспособности.

5. Бенчмаркинг – метод оценки и сравнения исследуемого предприятия с любым из мировых (отраслевых) лидеров в этом бизнесе с целью получения информации, которая поможет предприятию разработать стратегию улучшения показателей хозяйственной деятельности. Бенчмаркинг интересен как вспомогательный метод, но его результаты нельзя считать абсолютно объективными.

Задачи бенчмаркинга:

- определение лучших в своей отрасли предприятий;
- получение необходимых сведений с помощью соответствующих методов сбора информации для самооценки;
- работа над улучшением собственных показателей деятельности за счет реализации изменений и учета прогрессивного отраслевого опыта.

*Расчет требуемой численности работников предприятия осуществляется на основе международной практики функционирования аналогичных отраслевых предприятий.*

*Представленный расчет не учитывает:*

- действующие в Беларуси нормы и нормативы планирования численности вспомогательных рабочих и административно-управленческого персонала;
- международную практику разделения труда, при которой большинство вспомогательных функций выполняются отдельными предприятиями на аутсорсинговой основе;
- действующий в Беларуси порядок отнесения к категории вспомогательных рабочих, отличный от мировой практики, что может привести к заниженным оценкам численного прямого персонала и к искаженной оценке излишней численности;
- технологический уровень производства, степень изношенности оборудования;
- отраслевые и внутрипроизводственные принципы нормирования (в том числе, трудовые нормы).

*Вместе с тем метод бенчмаркинга позволяет:*

- дать представление об эффективной занятости, наиболее оптимальной структуре персонала, признанной в экономически развитых странах, использовать данный метод в новых проектах по модернизации;
- выявить резервы повышения производительности труда;



- проанализировать целесообразность реального реструктурирования предприятия с целью повышения конкурентоспособности.

При осуществлении расчетов необходимо выбрать перечень предприятий для сравнения. Для расчета размера избыточной численности могут быть использованы инструменты конкурентного и совместного бенчмаркинга. *Конкурентный бенчмаркинг* – сравнение предприятия с конкурентами на основе проведения независимого анализа. *Совместный бенчмаркинг* – сравнение предприятия не только с другими отраслевыми предприятиями, но и с предприятиями других отраслей.

Методика оценки эффективности занятости и размера избыточной численности персонала на предприятии представлена в прил. 1.

### **2.1.2. Информирование представителей работников (профсоюзов) и других заинтересованных сторон (органы по труду, занятости и социальной защите, местные исполнительные и распорядительные органы и др.) о проведении СОРП**

Выполнение требования по заблаговременному информированию социальных партнеров и всех заинтересованных о планируемом высвобождении работников и организация работы по взаимодействию является важным условием проведения социально ответственного реструктурирования организаций.

Заблаговременное информирование позволяет более своевременно и тщательно подготовиться к процессу высвобождения работников основных партнеров: профсоюзы, органы по труду, занятости и социальной защите, местные исполнительные и распорядительные органы, создать атмосферу доверия между заинтересованными сторонами и вовлечь их в процесс подготовки и реализации социальной реструктуризации.

В отечественной и зарубежной практике обязательность выполнения данного условия регулируется соответствующими нормами законодательства. Действующим законодательством (ст. 43 ТК, ст. 16 и ст. 21 Закона Республики Беларусь «О занятости населения» и ст. 10 Закона Республики Беларусь «О профессиональных союзах») для нанимателя предусмотрены различные сроки уведомления заинтересованных лиц при расторжении трудовых отношений с работниками в связи с ликвидацией организации, сокращением численности или штата работников:

- 1) работника (не менее чем за два месяца);
- 2) органы по труду, занятости и социальной защите (не менее чем за два месяца);
- 3) профсоюзы (не менее чем за две недели)

*Лучшая практика. В Голландии, если организация предполагает сокращение персонала численностью не менее 20 человек в течение трех месяцев, то она обязана согласовать свои действия с местной службой занятости. В уведомлении о предстоящих сокращениях представляется следующая информация.*

1. Причины массового увольнения.
  2. Количество увольнений.
  3. Общее количество сотрудников.
  4. Дата увольнения.
  5. Критерии отбора.
  6. Как будет рассчитано выходное пособие, если таковое имеется.
  7. Как будут расторгнуты трудовые отношения.
  8. Был ли проинформирован трудовой коллектив и профсоюзный комитет.
- Как правило, предприятия, имеющие неудовлетворительное финансовое состояние, получают согласование проведения реструктуризации.*

### **2.1.3. Формулирование принципов и стратегии СОРП**

Социально ответственный подход обеспечивается на основе принципов СОРП, которые интегрируются в программы социально ответственной реструктуризации предприятий и реализуются в бизнес-плане конкретного предприятия.

Формирование стратегии СОРП осуществляется на основе выработанных практикой принципов и с учетом факторов, которые позволяют учесть всю специфику социальной реструктуризации конкретного предприятия и обеспечить минимизацию последствий для высвобождаемых работников, среди которых ключевое значение имеют:

- численность избыточной занятости;
- размер предприятия и характер его деятельности (например, градообразующий);
- сроки проведения реструктуризации;
- соотношение квалифицированных и неквалифицированных работников;
- средний возраст работников;
- текучесть рабочей силы на предприятии;
- ситуация на местном рынке труда;
- система ценностей компании;
- взаимоотношения руководства с профсоюзами.

#### **Приоритеты развития предприятия, отраженные в бизнес-плане**

Стратегия СОРП в значительной степени зависит от цели и ожидаемых результатов реструктуризации, которые отражаются в бизнес-плане.

Если в процессе реструктуризации ставится цель – модернизация предприятия, то основное внимание должно быть уделено обучению и переобучению работников, остающихся на предприятии. Предприятию потребуются сотрудники, обладающие высокой квалификацией и соответствующими профессиональными навыками.

Если же целью реструктуризации является сокращение избыточных производственных мощностей, то все сводится к высвобождению части работников и оказанию им содействия в трудоустройстве за пределами предприятия.

#### **Объемы избыточной численности работников**

Если избыточная численность работников по сравнению с общим числом работающих невелика, то проблема может быть решена за счет естественной текучести рабочей силы и применения схем досрочного выхода на пенсию. В этом случае нет необходимости создания на предприятии ЦПВР.

Если на предприятии сохраняется наличие большого количества избыточных работников, то необходима организация ЦПВР для содействия в новом трудоустройстве.

#### **Размер предприятия**

Малые и средние предприятия имеют гораздо меньше возможностей для организации услуг по новому трудоустройству высвобождаемым работникам. Такие предприятия нуждаются в помощи со стороны органов по труду, занятости и социальной защите.

Крупным предприятиям и международным компаниям создать свой собственный ЦПВР (службу занятости) при массовых высвобождениях работников не представляет особого труда.

### **Сроки проведения реструктуризации**

Установление сроков проведения реструктуризации имеет важное значение для планирования, подготовки и финансирования процесса высвобождения работников.

*Для справки: Подходы к проведению СОРП будут разные в случаях сокращения 15% работников за 4 недели и сокращения 15% работников за 2 года.*

### **Соотношение квалифицированных и неквалифицированных работников**

Стратегия предприятия, сокращающего относительно большое число вспомогательного персонала (бухгалтеров, инженеров, аналитиков и т.д.), будет отличаться от стратегии предприятия, которому необходимо высвободить, главным образом, неквалифицированных работников. Для высвобождаемых сотрудников с высокой квалификацией требуется гораздо больше материальных затрат и времени по сопровождению в поиске нового рабочего места. Как правило, они менее гибки и более требовательны к новому месту работы по сравнению с неквалифицированными работниками.

### **Возрастные группы работников**

Наличие большого количества работников предпенсионного и пенсионного возраста позволяет сократить сроки и минимизировать негативные последствия для высвобождаемых работников за счет стимулирования досрочного выхода на пенсию и выхода на пенсию с компенсацией дохода.

### **Текущая рабочая сила**

Теоретически, высокий уровень естественной текучести рабочей силы упрощает процесс высвобождения работников по инициативе нанимателя. Однако на практике случается так, что, узнав о возможности получения финансовой компенсации, большинство работников, собиравшихся добровольно покинуть предприятие, остаются, и естественная текучесть рабочей силы резко снижается.

### **Состояние местного рынка труда**

Информация о количестве доступных вакансий в регионе крайне важна для оценки возможностей трудоустройства высвобождаемых работников. СОРП градообразующего предприятия требует, например, совсем иных подходов, чем СОРП предприятия, расположенного в непосредственной близости от свободной экономической зоны.

### **Система ценностей компании**

При разработке стратегии СОРП следует учитывать корпоративную культуру и уровень развития социальной ответственности на предприятии. На одних предприятиях господствует четкая иерархия, на других работники имеют право на свое мнение, которое учитывается руководством при принятии решений. Одни компании уделяют большое внимание созданию благоприятной атмосферы в коллективе и заботе о персонале, другие заинтересованы исключительно в извлечении прибыли. Это и определяет специфику процесса проведения социальной реструктуризации в каждом конкретном случае.

### **Сотрудничество между социальными партнерами**

Проведение СОРП имеет ряд особенностей и сложностей. По этим причинам отношения между профсоюзами и руководством предприятия и другими социальными партнерами могут складываться по-разному. В одних случаях – это история конфликтов, в других – пример поиска и достижения консенсуса. Умение прийти к консенсусу значительно увеличивает шансы на успех СОРП.

#### 2.1.4. Формирование организационной структуры проведения СОРП

Для реализации СОРП необходимо вовлечение социальных партнеров в процесс социального реструктурирования через создание организационной структуры – комитетов, которые будут координировать и направлять работу всех участников процесса СОРП.

Существует множество моделей организационных структур, создаваемых на национальном, региональном, отраслевом, местном уровнях и уровне конкретного предприятия, но в любом случае наиболее важными элементами структуры являются:

- обязательное включение в состав предприятия представителей социальных партнеров: профсоюзов, государства, нанимателя;
- наличие на предприятии Комитета по социальной реструктуризации, координирующего процесс СОРП;
- наличие на предприятии ЦПВР или структуры, состоящей из представителей предприятия, службы занятости и профконсультанта, которые обеспечивают непосредственное сопровождение высвобождаемых работников (консультирование, обучение, содействие в трудоустройстве высвобождаемых работников).

Если СОРП проводится на нескольких предприятиях, то целесообразно создание Координационного совета на национальном или отраслевом уровне, который отвечает за разработку стратегии и координацию процесса реструктуризации.



Рис.2. Организационная структура СОРП

Комитет по социальной реструктуризации – организационная структура, создаваемая на предприятиях для организации взаимодействия и учета интересов сторон.

В состав Комитета по социальной реструктуризации могут входить представители:

- руководителя предприятия;
- местных исполнительных и распорядительных органов управления;
- органов по труду, занятости и социальной защите;
- профсоюзного комитета;
- руководитель отдела кадров предприятия;
- специалист по социальной реструктуризации, владеющий

методологией СОРП.

Комитет по социальной реструктуризации формирует принципы и ценности СОРП, осуществляет контроль за проведением социальной реструктуризации предприятия, обсуждает возможности нового трудоустройства и сохранения рабочих мест за счет развития внутреннего рынка труда, рассматривает жалобы от сотрудников.

Рекомендуется создавать Консультативный совет, в который войдут:

- работники предприятия;
- руководители среднего звена (мастера, руководители бригад и структурных подразделений);
- председатели профкомов структурных подразделений.

Задача совета – представлять свое видение процесса высвобождения и организации последующего трудоустройства высвобождаемого персонала.

## **2.2. Этап планирования действий по СОРП**

Этап имеет решающее значение для успеха СОРП и включает в себя целый ряд мероприятий, многие из которых проводятся одновременно.

### **2.2.1. Создание базы данных и анализ профессионально-квалификационной структуры высвобождаемых работников**

Обязательным элементом аналитической работы по проведению СОРП является формирование базы данных высвобождаемых работников. Для этого можно использовать информацию, имеющуюся в отделе кадров, но она должна быть дополнена и адаптирована для целей СОРП. Если в процессе реструктурирования создается ЦПВР, то наполнением базы данных занимается Центр. По каждому высвобождаемому работнику заполняется личная карточка работника, в которую вносится следующая информация: имя; личный номер; трудовой стаж; образование; возраст; семейное положение; пожелания относительно новой занятости; способность к обучению; результаты всех собеседований (интервью) с профконсультантом и другая информация.

Образец личной карточки работника представлен в прил. 2.

### **2.2.2. Оценка возможности сохранения работников, подлежащих высвобождению на предприятии**

Методы минимизации увольнений:

- прекращение приема новых работников в сочетании с естественной текучестью кадров;
- непродленные контракты;
- сокращение зарплаты на определенный период времени;
- частичная занятость в сочетании с сокращением зарплаты;
- сокращение числа рабочих дней в неделю в сочетании с временной выплатой пособия по безработице;
- временное трудоустройство (лизинг) работников.

Создание новых рабочих мест на предприятии и обособленных подразделениях:

- рабочие места, созданные за счет расширения уже сложившихся неосновных производств, на продукцию которых есть спрос;
- рабочие места, созданные в кооперации с местной властью;
- рабочие места, созданные за счет развития новых неосновных видов деятельности (НВД).

Следующим шагом является выработка мер, которые можно предпринять на реструктурируемом предприятии для сохранения работников предприятия, которые подлежат сокращению.

- **Сокращение заработной платы с добровольного согласия работников**

Работники предприятия (или их представители – профсоюзы) добровольно договариваются с нанимателем о временном снижении уровня оплаты труда с установлением фиксированной величины снижения.

- **Сокращение рабочей недели со снижением уровня оплаты труда**

Работникам может быть предложено сокращение рабочей недели на 10 – 20% с пропорциональным уменьшением их заработной платы, что позволит сохранить определенное количество работников, подлежащих сокращению на предприятии. Эта мера должна рассматриваться как временная: после того как объемы производства и продаж постепенно увеличатся и достигнут уровня, заложенного в бизнес-плане, работники вернутся к полной рабочей неделе и соответственно их заработная плата увеличится.

- **Сокращение рабочей недели в сочетании с временной выплатой пособия по безработице**

Эта мера популярна в ряде стран Западной Европы, например в Германии, где с наступлением экономического кризиса правительство выразило готовность работникам занятым неполную рабочую неделю временно компенсировать сокращение рабочей недели выплатой пособия по безработице за потерянные рабочие дни.

Следует иметь в виду, что в Республике Беларусь в законодательстве не предусмотрен механизм одновременной выплаты пособия по безработице в сочетании с неполной рабочей неделей.

- **Аутсорсинг работников**

Некоторые подразделения или службы предприятия могут быть преобразованы в отдельные компании (обособлены), и предприятие начнет пользоваться их услугами на коммерческой основе. Примерами таких подразделений могут быть столовая, бухгалтерия, ремонтная служба и т.д. Важно объективно оценить, насколько эти подразделения важны для основной деятельности предприятия.

- **Непродленные трудовые контракты**

Непродление срочных трудовых договоров – наиболее экономичная форма высвобождения работников, поскольку по окончании трудового договора работник не имеет никаких юридических прав на поддержку предприятия и вынужден решать проблему потери дохода самостоятельно. На практике эти работники столкнутся с теми же трудностями, что и попавшие под сокращение работники с бессрочными трудовыми договорами.

### **2.2.3. Формирование списков работников, подлежащих опережающему обучению, переобучению и досрочному выходу на пенсию**

Данная работа проводится одновременно с анализом профессионально-квалификационной структуры высвобождаемых работников и формированием базы данных работников, подлежащих высвобождению.

Все работники, подлежащие высвобождению, делятся на несколько групп в зависимости от предполагаемых мер, которые будут приняты нанимателем в отношении их, и на основе анализа возрастной и профессионально-

квалификационной структуры. Формируются списки работников, которые подлежат опережающему обучению; списки работников, подлежащих переобучению с целью их дальнейшего трудоустройства на реструктурируемом предприятии или другом предприятии; списки работников, которые могут быть отправлены на пенсию досрочно в силу предпенсионного возраста или добровольного согласия.

#### **2.2.4. Создание на предприятии и организация работы ЦПВР**

Центр помощи высвобождаемым работникам является, по сути, «домашним» центром занятости, услугами которого могут воспользоваться планируемые к сокращению сотрудники задолго до увольнения. Сотрудники ЦПВР – профессиональные консультанты в области трудоустройства и психологии.

Это эффективный, часто используемый инструмент СОРП, поскольку у работников, подлежащих высвобождению, не возникает психологических барьеров при его посещении, им намного проще пользоваться услугами Центра на своем предприятии, чем обращаться в органы по труду, занятости и социальной защите. Персонал ЦПВР хорошо знает работников предприятия и учитывает специфическую ситуацию каждого из них, поэтому способен подобрать наиболее приемлемый перечень услуг для конкретного работника.

В процессе проведения работ по СОРП необходимо провести оценку целесообразности создания ЦПВР на предприятии на основе следующих данных:

- степень загрузки местной службы занятости и перечень предоставляемых ей услуг;
- величина затрат на создание и содержание ЦПВР;
- возможности софинансирования услуг по содействию занятости органами по труду, занятости и социальной защите со стороны государства и других заинтересованных.

Приведем некоторые цифры, касающиеся ЦПВР. Разумеется, они могут меняться, в зависимости от сложности СОРП. В среднем, один консультант (куратор) необходим на 50 высвобождаемых работников (6 месяцев работы) или на 100 работников (12 месяцев работы). На сопровождение одного высвобождаемого работника потребуется 8–16 часов работы (включая бумажно-административную). Соотношение административных работников (менеджмент, ввод данных, PR и т.д.) и консультантов, работающих с людьми, составляет обычно 1 : 3.

В целом практика реструктурирования предприятий других стран показывает, что при массовых высвобождениях работников крупных предприятий экономически обосновано создание ЦПВР, которое обеспечивает новое трудоустройство высвобождаемых работников.

Варианты функционирования и финансирования Центра могут быть разными, в зависимости от финансового состояния реструктурируемого предприятия и участия в этом процессе партнеров по СОРП. Создание и функционирование ЦПВР финансируется либо самим предприятием, либо государством или с его поддержкой.

Рекомендуется направлять на работу в качестве профконсультантов нескольких сотрудников реструктурируемого предприятия (например, 25% от общей численности ЦПВР). Очень полезно, когда в роли профконсультанта выступает человек, знающий высвобождаемых работников и корпоративную культуру предприятия, а следовательно, понимающий чувства тех, кто вынужден его покинуть. Обладание такой неочевидной для постороннего человека информацией является большим плюсом в процессе сопровождения людей,

оказавшихся безработными, на пути к новой занятости. Желательно также, чтобы на работу в Центр были направлены один или два консультанта из службы занятости (на условиях полной занятости). Они владеют информацией о местном рынке труда, имеют опыт помощи безработным, контакты с другими предприятиями, учебными заведениями и т.д.

В штат ЦПВР могут быть приняты:

- сотрудник отдела кадров предприятия;
- сотрудники службы занятости;
- профессиональные консультанты;
- сотрудники предприятия, специально обученные для работы в Центре.

Все специалисты принимаются на работу в ЦПВР на условиях полной занятости, т.е. освобождаются на время работы в Центре от всех других обязанностей.

Для организации работы ЦПВР необходимы: подготовленные сотрудники, офисное оборудование, мебель, телефон, факс, выход в интернет, доска для работы с клиентами, стенды для размещения бюллетеней и других печатных материалов.

Основные функции ЦПВР:

- планирование и проведение информационной работы среди высвобождаемых сотрудников;
- проведение консультаций;
- проведение интервью с высвобождаемыми работниками;
- разработка плана действий высвобождаемого работника;
- предоставление услуг по обеспечению дальнейшего трудоустройства;
- организация работы с социальными партнерами по трудоустройству высвобождаемых работников;
- создание и наполнение баз данных по высвобождаемым работникам;
- мониторинг работников после окончания предоставления им услуг;
- оценка результатов СОРП.

#### **2.2.5. Разработка социального плана, фиксирующего договоренности между социальными партнерами (по необходимости)**

Социальный план разрабатывается в случае массовых высвобождений и представляет собой совокупность всех выработанных договоренностей между нанимателем и трудовым коллективом в письменном виде при проведении СОРП. Главная цель социального плана – максимально использовать все возможности сохранения рабочих мест на предприятии и оказать поддержку высвобождаемым работникам. В процессе разработки социального плана необходимо проанализировать и реализовать все возможности по сохранению рабочих мест на предприятии; обеспечить участие профсоюзов на всех этапах подготовки социального плана; определить критерии выбора работников, которые останутся на предприятии и кто будет уволен; предусмотреть меры по социальной поддержке высвобождаемых работников.

В качестве положений, которые целесообразно включать в социальный план предприятия, можно предложить следующие:

- общая характеристика организации, предстоящих изменений в ее производственной, организационной и социальной структуре;
- основные цели и задачи совместной работы администрации и



- профсоюзной организации по смягчению негативных социальных последствий реструктуризации;
- критерии выбора работников, которые остаются на предприятии и которые подлежат сокращению;
- условия и порядок увольнения с гарантией восстановления;
- добровольные меры стимулирования увольнения работников по собственному желанию;
- мероприятия по опережающему профессиональному обучению и переобучению сокращаемых работников в целях дальнейшего самостоятельного трудоустройства;
- меры, направленные на сохранение рабочих мест и содействие занятости;
- мероприятия по трудоустройству высвобождаемого персонала в рамках организации;
- мероприятия по поиску новых рабочих мест;
- мероприятия в области содействия открытию собственного дела;
- мероприятия в области компенсационных выплат;
- мероприятия в области организации неполной занятости и досрочному выходу на пенсию;
- меры по окончанию трудовых отношений с работниками и другие в зависимости от особенностей проведения СОРП.

Образец социального плана представлен в прил. 3.

Алгоритм увольнения работника по инициативе нанимателя в случае сокращения численности или штата работников и правовые аспекты увольнения работников в связи с ликвидацией, сокращением численности или штата работников согласно белорусскому законодательству представлены соответственно в Приложениях 4 и 5.

#### **2.2.6. Оценка затрат на социальные программы, связанные с высвобождением персонала**

При реализации данного мероприятия осуществляется расчет сумм финансовых компенсаций высвобождаемым работникам на основе договоренности между социальными партнерами (различные модели расчета выходных пособий описаны в главе 4); расчет других затрат и издержек СОРП.

Выходные пособия – это только одна статья расходов на СОРП, выплачиваемых предприятием. К другим относятся:

- расходы, связанные с досрочным выходом на пенсию;
- затраты на трудоустройство сокращенных работников в другие организации;
- организационные и административные затраты на создание ЦПВР и оказание услуг по поиску новой занятости;
- затраты на юридическую поддержку;
- затраты на опережающее обучение и переобучение работников.

#### **2.2.7. Изучение ситуации на местном рынке труда**

В целом служба занятости обычно владеет информацией о ситуации на рынке труда. Тем не менее в рамках СОРП необходимо провести более глубокий анализ именно с учетом возможностей трудоустройства высвобождаемого персонала.

В тесном сотрудничестве с местной службой занятости необходимо изучить ситуацию на рынке труда, уделяя при этом особое внимание наличию вакансий,

которые могут представлять интерес для высвобождаемых работников реструктурируемого предприятия. Собранный информация о каждой из вакансий должна отражать профессиональные требования к кандидатам и размер предлагаемой заработной платы. Чем более полной информацией о местном рынке труда будет располагать наниматель, тем более успешным будет сопровождение сокращаемых работников на пути к трудоустройству на новом рабочем месте.

### **2.2.8 Разработка комплекса услуг для высвобождаемых работников**

Разрабатывается перечень услуг, который будет предлагаться всем высвобождаемым работникам на предприятии, направленным на новое трудоустройство, повышение профессиональных компетенций, организацию собственного дела.

В перечень мероприятий и услуг для высвобождаемых работников целесообразно включать следующее:

- организация информирования работников о СОРП;
- организация индивидуальных и групповых встреч с высвобождаемыми работниками с целью разъяснения стратегии развития предприятия;
- консультации по карьере (профориентация);
- профобучение и опережающее обучение;
- разработка индивидуального плана мероприятий по новому трудоустройству;
- содействие работникам в организации предпринимательской деятельности, малого бизнеса, самозанятости;
- временная занятость на других предприятиях;
- оказание помощи в обучении или трудоустройстве членам семьи;
- помощь при переезде на новое место работы и жительства;
- социально-психологическая помощь;
- организация «Клуба ищущих работу»;
- мониторинг процесса трудоустройства.

## **2.3. Этап реализации СОРП и оценки результатов**

На данном этапе всем работникам, сокращенным в процессе реструктуризации предприятия, предлагается комплекс активных мер в области трудоустройства и организации самозанятости, разработанный социальными партнерами в процессе подготовки социального плана.

### **2.3.1. Организация системы информирования работников о СОРП**

В процессе осуществления СОРП очень важно заранее проинформировать работников о предстоящей реструктуризации и ее социальных последствиях. Информационная кампания начинается с организации общего собрания, затем проводятся собрания в более мелких группах, а потом переходят к индивидуальной работе с теми, кому предстоит покинуть предприятие.

Информационная кампания строится от общего к частному. На общем собрании (100–200 человек) директор предприятия вместе с председателем профсоюзного комитета информируют работников о предстоящей реструктуризации и сокращении численности. В общих чертах они рассказывают о системе выплаты выходных пособий и о том, какую помощь высвобождаемый работник может получить от предприятия в поиске новой занятости. Очень важно, чтобы генеральный директор и руководитель профсоюза провели такую встречу

вместе. Это продемонстрирует работникам, что все планы по социальной реструктуризации основаны на совместной договоренности. После этого организуются встречи в более мелких группах (20–50 человек), на которых предоставляется информация об услугах ЦПВР, процедурах высвобождения и выплате финансовых компенсаций.

Каждый высвобождаемый имеет право получить дополнительную информацию на индивидуальных встречах с профконсультантом.

Важно, чтобы к началу СОРП было подготовлено необходимое количество буклетов, информационных бюллетеней с описанием услуг ЦПВР и разъяснениями схем финансовых выплат. Такие материалы пользуются у работников большим спросом.

### **2.3.2. Организация индивидуальных и групповых встреч с высвобождаемыми работниками с целью разъяснения стратегии развития предприятия**

Консультации проводятся и направлены:

- на снятие социально-психологического стресса среди работников, намеченных к увольнению;
- разъяснение работникам норм действующего законодательства о труде и занятости, социальной защите;
- ознакомление работников, намеченных к увольнению с возможностями по социальной адаптации (поддержке), реализуемых администрацией совместно со службой занятости и другими организациями, которые включают следующие меры:
  - оформление на досрочную пенсию с получением компенсирующих выплат;
  - опережающее обучение;
  - сопровождение разработки бизнес-планов для организации своего дела;
- реализацию комплекса мер, связанного с убеждением намеченных к увольнению работников в целесообразности для них воспользоваться возможностями конкретных форм социальной поддержки, адаптации;
- ознакомление с действиями работника при его сокращении;
- ознакомление с социальными гарантиями работника, сокращенного по инициативе нанимателя:
  - пособие по безработице;
  - единовременные выплаты в системе государственной адресной социальной помощи;
  - компенсационные выплаты на временное проживание и транспорт;
  - финансовая поддержка при организации самозанятости и др.

### **2.3.3. Организация процесса оказания услуг высвобождаемым работникам**

Работа по сопровождению высвобождаемого работника строится в логической последовательности, от вводного интервью (предоставление информации об услугах и получение необходимой информации о человеке) до изучения имеющихся возможностей и подготовки индивидуального плана действий.

Роль органов по труду, занятости и социальной защите значительно повышается в том случае, если на реструктурируемом предприятии не создается ЦПВР. В этом случае они берут на себя все функции по сопровождению и

организации индивидуальной поддержки каждому высвобождаемому работнику.

Работа с высвобождаемыми работниками начинается с проведения групповых встреч и индивидуальных консультаций, в ходе которых выявляются возможности и склонности каждого к той или иной деятельности и разрабатывается индивидуальный план действий. Работа включает:

1) оценку профессиональных склонностей, навыков и предложение проекта карьеры или нескольких его вариантов;

2) оценку проекта с помощью метода стратегического маркетинга, выбор области деятельности, в которой положение работника с точки зрения ситуации на рынке труда наиболее благоприятно;

3) определение стратегий поиска нового места работы, исходя из содержания проекта карьеры, сектора рынка труда, типа рабочего места;

4) обучение высвобождаемых работников методам поиска работы; вовлечение работника в оперативный поиск нового места работы.

Организация предоставления услуг высвобождаемым работникам по сопровождению на пути к новой занятости укрупненно представлена на рис. 3.

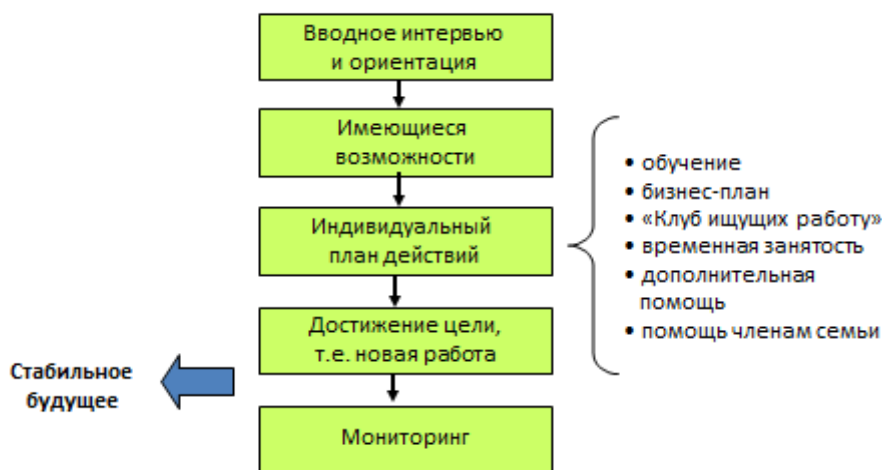


Рис.3. Последовательность предоставления услуг по сопровождению высвобождаемого работника на пути к новой занятости

Приведем перечень возможных услуг, предоставляемых высвобождаемым работникам:

- предоставление информации;
- профориентация;
- консультирование по индивидуальному финансовому планированию;
- помощь в поиске работы;
- помощь в открытии собственного дела;
- профобучение (включая выдачу купонов на обучение);
- помощь семье (включая посещения на дому);
- клуб ищущих работу;
- направление в другие организации для получения психологической помощи и помощи в улучшении здоровья (например, лечение от алкоголизма);
- помощь в трудоустройстве;
- временная занятость на других предприятиях;
- консультирование и сопровождение обособляемых служб и производств;
- мониторинг после трудоустройства.

#### **2.3.4. Консультации по карьере (профориентация)**

Многие сокращаемые работники не имеют ни малейшего представления о том, где и кем они хотели бы работать, поэтому профконсультанту понадобится время, чтобы определить предпочтения человека. Для этого существуют несколько техник консультирования, а если их применение не даст должного результата, необходимо направить высвобождаемого работника к специалисту по профориентации в органы по труду, занятости и социальной защите. Для выяснения профессиональных склонностей высвобождаемого работника профконсультант может провести несколько тестов, которые позволят ему больше узнать о личности человека, а также об уровне его навыков в той или иной сфере. Такие тесты помогают самому высвобождаемому работнику сориентироваться в выделении профессиональных интересов.

Консультации по карьере и консультации по финансовым вопросам неотделимы друг от друга, поскольку выбор новой работы должен делаться исходя из того, какие финансовые возможности она предоставляет.

Высвобождаемому работнику необходимо спланировать свой семейный бюджет после увольнения. Помощь в финансовом планировании является важным инструментом сопровождения работника и его семьи на пути к стабильному будущему.

В ходе консультации по финансовым вопросам высвобождаемый работник должен:

- оценить свои ежемесячные доходы и расходы;
- сделать разбивку расходов по приоритетам;
- обсудить возможности дополнительного заработка.

Подробнее о проведении консультаций описано в гл. 3 данного пособия

#### **2.3.5. Профподготовка и опережающее обучение**

Обучение наиболее эффективный инструмент при поиске новой занятости. Участие в учебных программах активизирует человека, расширяет и углубляет его знания, а упоминание о прохождении обучения производит хорошее впечатление на потенциального нанимателя во время интервью.

Учебные программы должны быть практико-ориентированными, модульными, нацеленными на конкретную работу и, желательно, аккредитованными. Оптимальная продолжительность курса – три месяца. За направление на тот или иной учебный курс отвечают непосредственно специалисты ЦПВР или службы занятости. Их задача – мотивировать высвобождаемого работника к прохождению обучения, помочь ему выбрать подходящий курс.

*Лучшая практика. В зарубежной практике используются так называемые купоны на обучение, или ваучеры на обучение.*

*Купон предоставляется всем без исключения высвобождаемым работникам, он имеет определенную ценность в денежном выражении и может быть использован для оплаты за обучение на протяжении обозначенного в нем промежутка времени. Таким образом, по согласованию со своим профконсультантом высвобождаемый работник может пройти обучение на оговоренную сумму. Основное условие направления на обучение – прохождение курса должно повысить ценность человека на рынке труда.*

Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации высвобождаемых работников предусматривает реализацию следующих задач и мероприятий:

- опережающее обучение работников, находящихся под риском

- увольнения;
- повышение квалификации, переподготовка женщин в период нахождения их в отпусках по уходу за ребенком или престарелыми родственниками;
- развитие системы дополнительной профессиональной подготовки работающих, повышающих их профессиональную мобильность и позволяющую предприятию преодолеть дефицит кадров;
- организация прохождения производственных практик и производственного обучения для молодежи с учетом перспективной потребности в кадрах;

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

Опережающее обучение (повышение квалификации, обучение новой профессии) организуется по профессиям (специальностям), необходимым при создании новых рабочих мест путем перераспределения рабочей силы в организациях в рамках возможного высвобождения, а также по профессиям, востребованным на рынке труда для лиц, находящихся под угрозой увольнения. Финансирование мероприятий по опережающему профессиональному обучению осуществляют органы по труду, занятости и социальной защите.

### **2.3.6. Содействие работникам в организации предпринимательской деятельности, малого бизнеса, самозанятости**

Для реализации данного мероприятия социальной поддержки руководство предприятия при проведении анализа профессионально-квалификационного и возрастного состава работников, подлежащих высвобождению, определяет конкретный список работников, имеющих способности и желающих принять участие в организации малого бизнеса, а также достаточное образование, которое позволит без значительных материальных ресурсов произвести при необходимости их обучение основам предпринимательства. От профконсультанта потребуется помощь в оценке осуществимости этой идеи и жизнеспособности задуманного бизнеса, а в случае положительного заключения – помощь в разработке бизнес-плана. В бизнес-плане кроме прочего должны быть отражены вопросы рынков сбыта, конкуренции на рынке аналогичных продуктов или услуг, качества, управления бизнесом, а также приведены финансовые расчеты. При необходимости рекомендуется принять на работу в ЦПВР профессионального бизнес-консультанта.

При содействии в организации малого бизнеса, самозанятости оказываются следующие услуги:

- размещение в информационных залах и на стендах консультационных пунктов нормативных правовых актов, документов, справочных и информационных материалов по вопросам создания малого бизнеса;
- предоставление информации о местонахождении организаций, занимающихся вопросами развития предпринимательства (союзы малых предприятий, ассоциации фермеров, центры или агентства поддержки предпринимательства, бизнес-центры и др.), видах оказываемых ими услуг, содействие в получении услуг бизнес-инкубаторов, социально-деловых центров и др.;
- профессиональное консультирование, включающее в себя тестирование этих работников на предмет установления

потенциальных способностей организовать малый бизнес в данном регионе;

- обучение профессиям, необходимым для предпринимательской деятельности, а также основам предпринимательства;
- содействие в подготовке и регистрации учредительных документов, получении лицензии на право осуществления определенного вида деятельности.

Для справки. В соответствии с Положением о содействии безработным в организации предпринимательской деятельности, деятельности по оказанию услуг в сфере агротуризма, ремесленной деятельности, утвержденном постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 342 от 07.03.2008 г., органы по труду, занятости и социальной защите при организации самостоятельной занятости предоставляют безработным финансовую поддержку в виде субсидии, размер которой составляет 11-кратную величину бюджета прожиточного минимума.

В случаях, когда деятельность организуется в малых городах, сельских населенных пунктах размер субсидии составляет 15-кратную величину бюджета прожиточного минимума; в случаях внедрения результатов научных исследований и разработок, субсидия предоставляется в размере 20-кратной величины бюджета прожиточного минимума.

### **2.3.7 Организация «Клуба ищущих работу»**

«Клубом ищущих работу» называется группа безработных, которые регулярно собираются вместе, чтобы объединить свои усилия в поиске рабочего места. Существуют разные варианты таких клубов, их основная идея – поддержка друг друга (часто работа происходит в парах) под руководством специалиста.

Задачи «Клуба ищущих работу»:

- обучение безработных граждан навыкам самомаркетинга: методам активного, самостоятельного поиска работы, технике представления и презентации собственных возможностей при подготовке документов и непосредственном общении с потенциальным нанимателем;
- минимизация сроков поиска работы;
- преодоление безработными гражданами последствий безработицы и возвращение мотивации к трудовой деятельности;
- ориентация на самозанятость путем анализа личных интересов, способностей и потребностей рынка труда;
- оказание психологической поддержки безработным через типологию проблемных ситуаций;
- составление конкретного плана действий по поиску работы.

Посещение «Клуба ищущих работу» позволяет сокращенному работнику оставаться активным, не терять связей с людьми, не замыкаться в рамках своего дома. Рекомендуется проводить встречи клуба два или три раза в неделю. Один из профконсультантов ЦПВР или службы занятости должен выступать в качестве консультанта, помогать членам клуба в организации и проведении встреч, направлять эти встречи в нужное русло и мотивировать участников.

В рамках «Клуба ищущих работу» может быть организовано предоставление следующих видов услуг:

- обмен информацией об открывающихся вакансиях;
- разработка индивидуальных стратегий поиска работы;
- подготовка автобиографий, резюме;
- организация посещений потенциальных нанимателей;

- проведение тренингов, имитирующих собеседование при приеме на работу, с целью развития у безработных навыков поведения на собеседовании и укрепления в них уверенности в себе;
- развитие навыков поиска работы по телефону, в интернете и т.д.;
- обмен положительным и отрицательным опытом о поиске работы;
- обмен информацией о жилье, юридической помощи, медицинском обслуживании и других местных ресурсах;
- планирование общественных и социальных мероприятий (пикники, спортивные соревнования, экскурсии, в том числе и на предприятия, которые могут быть потенциальными нанимателями и т.д.).

### **2.3.8. Оказание социально-психологической помощи высвобождаемым работникам**

Во время организации работы по сопровождению высвобождаемого работника может выясниться, что у него есть проблемы со здоровьем или проблемы психологического характера, ограничивающие возможности его трудоустройства.

В этом случае данного работника желательно направить в специализированное учреждение для оказания ему помощи в решении имеющихся проблем.

Для того чтобы предлагать помощь в решении подобных проблем, профконсультанты должны владеть полной информацией о том, какие учреждения эту помощь могут предоставить.

### **2.3.9. Помощь в связи с переездом на новое место жительства с целью трудоустройства**

Переселение высвобождаемых работников и членов их семей на новое место жительства производится при предоставлении нового места работы в другой местности в целях содействия занятости. Решение о смене места жительства должно быть принято всей семьей работника. Сотрудники ЦПВР должны побуждать работников к совместному обсуждению этого вопроса с их семьями. По возможности члены семьи работника должны побывать на новом месте, ознакомиться с обстановкой, посетить школу, где будут учиться дети, и т.д.

Если кто-то из высвобожденных работников согласен на работу в другом городе или регионе, ЦПВР и служба занятости могут оказать ему помощь в получении денежных субсидий в связи с переездом на новое место жительства, а также в поиске жилья, школы для детей и т.д.

В соответствии с действующим законодательством органы по труду, занятости и социальной защите при переселении на новое место жительства и работы могут оказать финансовую поддержку в размере 7-кратной величины бюджета прожиточного минимума (БПМ). При этом если в составе семьи несколько безработных, то 7-кратная величина БПМ выплачивается каждому; если переезжают жить в малые, средние городские поселения, сельскую местность, а также города-спутники выплачиваются дополнительные денежные средства в размере двух БПМ.

Кроме того, безработному могут быть компенсированы расходы по проезду к месту нахождения нанимателя и обратно при проведении личного собеседования с ним; на переезд безработного и членов его семьи, перевозку имущества, суточные за время нахождения в пути.

### **2.3.10. Временная занятость на других предприятиях**

В ряде стран (Нидерланды, Чехия, Россия) в процессе реструктуризации



использовался такой инструмент социальной поддержки высвобождаемых работников, как временное трудоустройство на другие предприятия. Фактически, это концепция, по которой работают агентства временной занятости.

Работник, подлежащий сокращению, направляется на временную работу на другое предприятие в надежде, что эта временная работа станет для него постоянной. При этом формально он остается трудоустроенным на прежнем предприятии, а предприятие-«арендатор» перечисляет формальному нанимателю определенную плату за использование труда работника, которая покрывает расходы на выплату его зарплаты.

Применение этого подхода возможно при соблюдении следующих принципов:

- работник направляется для работы на другое предприятие только с его добровольного согласия. Отказ от временной работы не влечет за собой никаких последствий, не ограничивает его прав и не отражается на размере получаемых им выплат;
- формально работник трудоустроен на прежнем предприятии, и именно там он получает зарплату;
- работникам, участвующим в программах временной занятости, может выплачиваться поощрительная премия по результатам труда;
- договор о временной занятости работника заключается между двумя предприятиями.

Однако опыт показывает, что реализация концепции временной занятости требует больших усилий и не дает должного эффекта. Обычно высвобождаемые работники не заинтересованы во временных решениях и отказываются от участия в таких программах.

### **2.3.11. Мониторинг процесса трудоустройства**

Обязательным шагом в реализации СОРП должна быть работа по налаживанию обратной связи с трудоустроенным на новое место работником. Для этого проводится мониторинг каждого сокращенного работника не только в период поиска работы, но и после трудоустройства на новом рабочем месте.

Оценка работы по трудоустройству высвобожденных работников за пределами предприятия сводится обычно к подсчету количества трудоустроенных и числа созданных малых бизнесов. В большинстве случаев не проводится мониторинг успешности трудоустройства и не выясняется, удовлетворен ли человек своей новой работой. Мы рекомендуем отслеживать, как развивается ситуация каждого высвобожденного работника в течение полутора лет после трудоустройства или открытия собственного дела путем телефонных бесед с ним:

- сразу после трудоустройства или начала предпринимательской деятельности;
- через 9 месяцев после трудоустройства;
- через 18 месяцев после трудоустройства;

Необходимо вести анализ следующей информации:

- характеристика предприятия, предоставившего работу (отрасль, размер, форма собственности и т.д.);
- соответствие нового рабочего места требованиям сокращенного работника;
- уровень профессиональных знаний и навыков для выполнения своих обязанностей по новому месту работы;
- размер заработной платы (по сравнению с прежней зарплатой);
- постоянное или временное рабочее место;

- социальные гарантии, социальный пакет по новому месту работы;
- удовлетворенность сокращенного работника услугами ЦПВР и службы занятости и др.

Если у работника после трудоустройства возникли какие-либо проблемы, профконсультант может пригласить его на встречу и предложить дополнительную помощь. С просьбой о встрече и дополнительной помощи может обратиться и сам работник. ЦПВР и служба занятости должны хранить как статистические данные о количестве трудоустроенных работников, так и результаты мониторинга. Кроме этого, фиксируется и хранится такая статистическая информация об эффективности работы центра, как затраты на его содержание, затраты на обучение, средняя продолжительность интервью, эффект от сопровождения и т.д.

## **Глава 3. Сопровождение на пути к новой занятости**

### **3.1. Задачи и роль профконсультанта**

Сопровождение высвобождаемых работников на пути к дальнейшей занятости – ключевой элемент работы в рамках СОРП.

Профконсультанты работают с высвобождаемыми работниками индивидуально, хотя иногда организуются и встречи в группах. Задача профконсультанта – помочь работнику принять правильное решение относительно его будущей трудовой карьеры и реализовать это решение на практике. Для того чтобы оказать работнику квалифицированную поддержку в поиске и выборе подходящей работы, профконсультант должен получить и оценить довольно большой объем информации о нем: уровень его образования, предыдущий опыт работы, профессиональные навыки, интересы и хобби, ситуации в семье и т.д.

Проанализировав полученную информацию, профконсультант совместно с работником определяют возможности для будущего трудоустройства. В каких-то случаях этого бывает достаточно для того, чтобы человек самостоятельно занялся поисками нового рабочего места, на чаще всего профконсультант помогает ему в трудоустройстве, предоставляя информацию об имеющихся вакансиях, определяя соответствие профессиональных навыков работника требованиям данной вакансии и т.д.

Профконсультант может работать либо в Центре помощи высвобождаемым работникам, либо в центре занятости или другой специализированной организации.

Профконсультант – это:

- человек, который может помочь высвобождаемому работнику советом относительно его будущей занятости;
- посредник между человеком, ищущим работу, и возможностями на рынке труда;
- гид, который какое-то время активно сопровождает безработного на пути к его новому будущему.

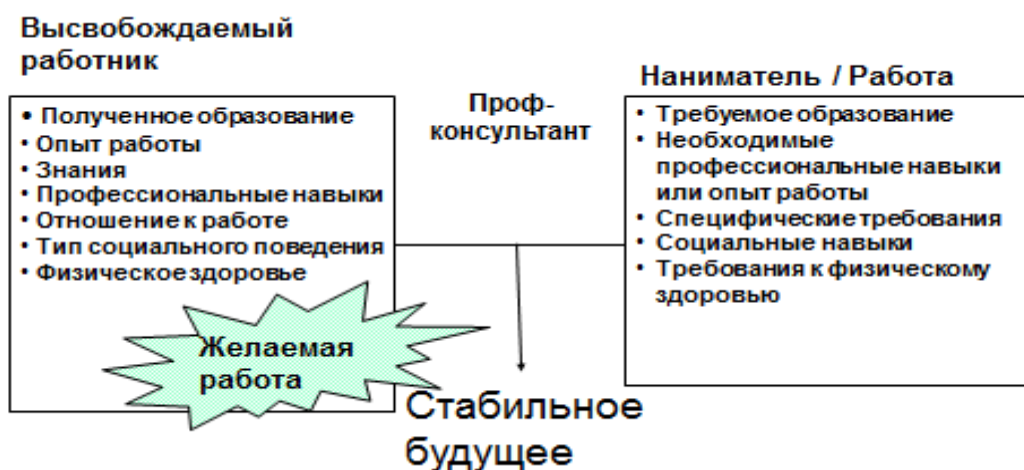


Рис.4. Определение соответствия профессиональным требованиям

В левой части схемы (рис. 4) перечислены характеристики высвобождаемого работника, в правой – требования к соискателю, претендующему на ту или иную вакансию. Задача профконсультанта – определить соответствие между ними.

В профессиональные обязанности профконсультанта входят:

- проведение интервью с высвобождаемым работником;
- разработка индивидуального плана действий (ИПД) совместно с ним;
- мониторинг прогресса и при необходимости корректировка ИПД;
- контакты с другими организациями, которые участвуют в реализации отдельных частей ИПД;
- сопровождение клиента в процессе реализации его ИПД.

Для того чтобы успешно выполнять эту работу, профконсультанту необходимо:

- досконально владеть информацией об имеющихся на местном рынке труда возможностях трудоустройства (занятости);
- располагать как можно более полной информацией о работнике;
- иметь навыки интервьюирования: уметь слушать, задавать вопросы, быть по-дружески настойчивым;
- обладать навыками мотивирования и консультирования;
- работать в тесной взаимосвязи со всеми заинтересованными СОРП.

### 3.2. Интервью с работником

Работа по сопровождению высвобожденных работников к новому трудоустройству требует определенной последовательности действий (рис. 5).

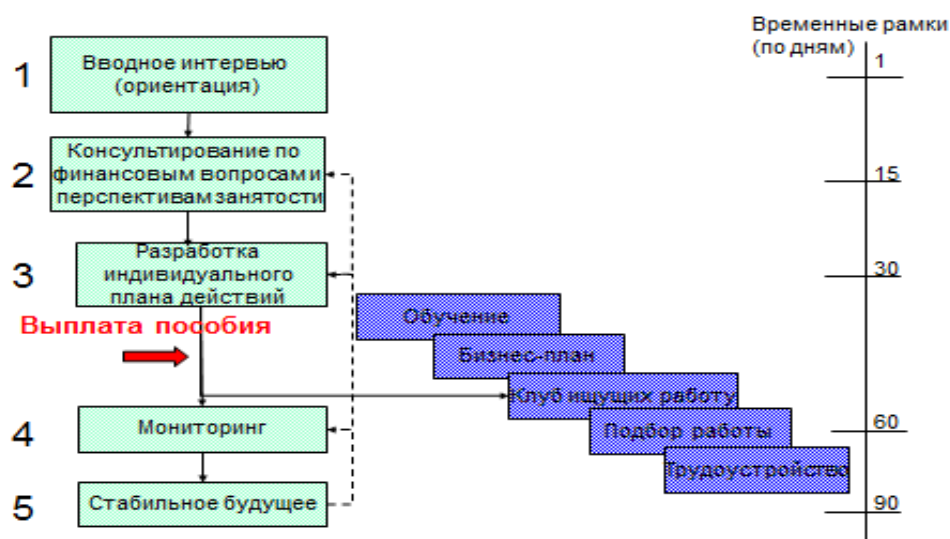


Рис. 5 Последовательность действий по сопровождению работников к новому трудоустройству

Сопровождение сокращаемого работника на пути к новой занятости начинается с приглашения его на встречу с профконсультантом с целью разработки индивидуального плана действий. Если работник отказывается прийти на эту встречу или просто не появляется в назначенное время, об этом сообщается в Комитет по социальной реструктуризации. При этом Комитет заранее должен решить, является ли участие в программе по сопровождению обязательным для каждого высвобождаемого работника, и если да, то какие последствия повлечет за собой отказ от такого участия.

Для каждого этапа сопровождения в помощь профконсультанту должны быть разработаны специальные формы, которые будут служить ориентиром во время проведения интервью. Минимальный промежуток времени между двумя интервью – одна неделя, максимальный – две недели. Важно, чтобы у человека было время обдумать результаты беседы с профконсультантом и сделать выводы перед тем, как он придет на следующую встречу. Неделя может понадобиться ему также для того, чтобы обсудить различные возможности и варианты дальнейших действий с членами своей семьи.

Средняя продолжительность интервью с учетом времени, необходимого для внесения получаемой информации в форму, – 1 ч.

#### **Первый тип интервью: вводное интервью и ориентация**

Это первое интервью с высвобождаемым работником, на котором профконсультант:

- объясняет свою роль и желание помочь работнику;
- проверяет и дополняет информацию о работнике, полученную от предприятия;
- предоставляет работнику подробную информацию о процедуре сопровождения и возможностях будущей занятости (трудоустройство после прохождения обучения, организация своего дела и т.д.);
- разъясняет схемы начисления и выплаты финансовых компенсаций;
- получает первое представление о том, как высвобождаемый работник относится к различным возможностям по трудоустройству.

Первое интервью обычно самое трудное. Человек может находиться еще в стадии отрицания самого факта своего увольнения и сопротивляться всем усилиям профконсультанта. Задача профконсультанта в этом случае – установить

атмосферу доверия и попытаться изменить отношение человека к проблеме на более конструктивное. Формы для интервью описаны в прил.6 и 7.

### **Второй тип интервью: консультирование по финансовым вопросам и перспективам занятости**

Консультирование по финансовым вопросам должно оказать практическую помощь в ответе на вопросы: какой уровень доходов необходим высвобождаемому работнику, чтобы качество жизни его семьи не ухудшилось, и как можно обеспечить такой уровень доходов в будущем. Консультирование по перспективам занятости проводится с целью выяснения, какой тип работы или занятости больше всего соответствует желаниям и возможностям клиента. Задача профконсультанта на данном этапе – помочь высвобождаемому работнику сделать правильный выбор и определить очередность шагов на пути к достижению этой цели.

Консультирование по перспективам дальнейшей занятости играет очень важную роль, особенно в тех случаях, когда высвобождаемый работник не знает, чего он хочет. Людям с низкой квалификацией обычно гораздо труднее определиться со своими желаниями относительно новой работы. Существует ряд простых тестов, которые помогут профконсультанту выяснить наклонности и предпочтения человека. Если такие тесты не проясняют ситуацию, необходимо направить высвобождаемого работника в службу занятости или другое специализированное учреждение, занимающееся профориентацией, где специалисты проведут с ним более серьезные и сложные тесты.

Специальные инструменты могут быть разработаны и для проведения консультаций по финансовым вопросам. Эти две темы – финансы и возможности новой занятости – тесно связаны друг с другом и поэтому рекомендуется объединить их в одном интервью. В тех случаях, когда человек не может решить, чем он хотел бы заниматься в будущем, могут понадобиться дополнительные встречи и беседы с ним, чтобы помочь ему понять себя и определиться, наконец, с выбором. После того как высвобождаемым работником сделан выбор, профконсультант начинает разрабатывать индивидуальный план действий.

### **Третий тип интервью: индивидуальный план действий (ИПД)**

Индивидуальный план действий – это план высвобождаемого работника по обеспечению стабильного будущего.

ИПД содержит набор конкретных и измеримых действий, которые человеку необходимо выполнить для достижения цели - получения новой работы.

Примеры действий, предусмотренные при подготовке ИПД, представлены в табл. 3.

**Таблица 3. Примеры действий, предусмотренные при подготовке ИПД**

Для получения работы у нового нанимателя	Для организации самозанятости
Обучение	Обучение
Подготовка резюме	Анализ рынка
Поиск вакансий	Анализ конкурентоспособности
Отработка навыков прохождения интервью с нанимателем	Разработка бизнес-плана
Отработка навыков общения по телефону при поиске работы	Получение кредита и других финансовых ресурсов
Решение психологических проблем или проблем со здоровьем	Контакты с потенциальными поставщиками и покупателями

Упрощенные примеры форм для проведения трех первых интервью

представлены в прил. 6.

#### **Четвертый тип интервью: мониторинг результатов реализации ИПД**

Встречи с работником с целью мониторинга необходимы для того, чтобы:

- отследить выполнение им отдельных действий, предусмотренных планом;
- оценить успешность результатов этих действий;
- оценить правильность сделанного выбора;
- внести при необходимости корректировки в ИПД и предложить дополнительные услуги со стороны профконсультанта.

#### **Пятый тип интервью: трудоустройство и стабильное будущее**

На этой встрече профконсультант и работник должны оценить результаты проделанной ими совместной работы и договориться о контактах в будущем. Как минимум следующие вопросы должны быть обсуждены:

- насколько успешным был процесс сопровождения;
- удовлетворен ли высвобождаемый работник результатами;
- нужна ли ему дополнительная помощь.

Как показано на рис. 5, процесс сопровождения (не учитывая время прохождения учебных курсов) может занять около трех месяцев. Рекомендуется, чтобы высвобождаемый работник юридически оставался в штате предприятия по крайней мере до того, пока он не выполнит значительную часть своего ИПД (обучение он может проходить и после увольнения, так как учебный курс длится в среднем, три месяца).

Техника проведения интервьюирования работника приведена в прил. 7.

## **Глава 4. Финансовые компенсации**

Проведение СОРП связано с экономическими последствиями как для высвобождаемого работника, так и для его семьи. Чтобы смягчить последствия потери постоянного источника дохода и поддержать их в период поиска новой работы, предусмотрены следующие виды материальной поддержки:

- выплаты выходного пособия или другого аналогичного вида финансовой поддержки в связи с прекращением трудовых отношений по инициативе нанимателя;
- дополнительные выплаты, предусмотренные коллективным договором предприятия;
- предоставление адекватного пособия по безработице.

Размер финансовой компенсации является одним из наиболее волнующих вопросов для высвобождаемых работников. Существуют различные виды финансовых компенсаций:

- единовременная или в рассрочку выплата выходного пособия. Как правило, размер выходного пособия зависит от возраста работника и стажа его работы на предприятии,
- сохранение работнику социального пакета (оплата страховых полисов, телефона, отчислений в ФСЗН и т.д.).

Если на предприятии предполагаются массовые высвобождения, то размер выходных пособий является предметом переговоров и результатом консенсуса между основными социальными партнерами (профсоюзами, руководством предприятия и иногда государством).

Выходное пособие выплачивается по окончании трудовых отношений между работником и нанимателем. При расчете суммы выходного пособия

принимаются во внимание следующие факторы:

- сумма выходного пособия должна быть достаточной, чтобы обеспечить высвобождаемому работнику прожиточный минимум на время, необходимое ему для трудоустройства на новом рабочем месте или перехода к новой форме получения дохода (пенсии);
- размер выходного пособия не должен быть слишком большим, чтобы высвобождаемый работник не терял мотивации к немедленному поиску нового рабочего места.

При этом величина выходного пособия может зависеть:

- от зарплаты по последнему контракту, основной зарплаты или средней зарплаты (с учетом или без учета премиальных);
- продолжительности работы на предприятии (за каждый отработанный год начисляется  $x$  месячных зарплат);
- возраста высвобождаемого работника.

Пакет выплат и компенсаций может включать:

- фиксированную сумму, которую получают все без исключения высвобождаемые работники;
- дополнительную сумму, зависящую от стажа работы на предприятии и (или) возраста работника;
- финансовую компенсацию за неиспользованные отпуска;
- оплату медицинских расходов;
- отчисления на добровольное дополнительное страхование от безработицы.

Рекомендуется производить выплаты выходных пособий постепенно в соответствии с заранее утвержденным графиком, эту рекомендацию можно не принимать в расчет, если общая сумма выходного пособия невелика и составляет всего несколько месячных зарплат. Финансовые компенсации могут выплачиваться единовременно, раз в месяц, раз в квартал или раз в год.

Важно понимать, что логика любой системы финансовых компенсаций основана на трех постулатах:

- выходное пособие должно смягчить для сокращаемого работника потерю доходов;
- предприятие в долгосрочной перспективе должно сэкономить средства на выплату зарплаты;
- предприятие (или новые инвесторы) должно потратить значительные средства в краткосрочной перспективе.

В некоторых случаях выплату какой-то доли выходного пособия можно поставить в зависимость от участия высвобождаемого работника в программах по дальнейшему трудоустройству (т.е. посещения им «Клуба ищущих работу», прохождения учебного курса и т.д.). С точки зрения закона это сделать не всегда возможно (может быть воспринято как дискриминация), но мотивацию высвобождаемых работников к использованию услуг ЦПВР такой подход, безусловно, повышает.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

**1. Помощь высвобождаемым работникам является основной задачей СОРП.** Реструктуризация предприятия может повлечь за собой целый ряд экономических и социальных последствий для высвобождаемых работников и их семей. Потеря дохода, изменение ритма жизни, понижение самооценки может стать для высвобождаемого работника серьезным испытанием, поэтому

минимизация возможных негативных социальных и экономических воздействий является основным принципом СОРП. Социальное реструктурирование предусматривает предоставление высвобождаемым работникам финансовой помощи, компенсирующей на определенное время потерю дохода, а также пакета услуг для обеспечения дальнейшей занятости. Другими словами, поддержка попадающих под сокращение людей – это основа СОРП.

**2. За счет проведения СОРП предприятие может сэкономить значительные финансовые ресурсы, часть из которых должна использоваться на содействие по трудоустройству высвобождаемых работников и их материальную поддержку.** За счет сокращения численности предприятие экономит значительные суммы на заработной плате. Часть сэкономленных средств должна быть использована на выплату финансовых компенсаций, которые помогут высвобожденным сотрудникам пережить период безработицы, и на оплату мероприятий, увеличивающих шансы сокращенного персонала на рынке труда (обучение, создание «Клуба ищущих работу» и ЦПВР, консультации по карьере и т.д.). Таким образом, часть сэкономленных средств должна быть направлена на погашение негативного эффекта от реструктуризации.

**3. Оценку избыточной численности лучше всего проводить на основании бизнес-плана.** Определение избыточной численности должно быть основано на данных бизнес-плана. В бизнес-плане рассчитывается минимальная потребность в работниках различных категорий с учетом структуры и планируемой деятельности предприятия после реструктуризации.

**4. Отношения между профконсультантами (экспертами) и сокращенными работниками должны строиться на доверии.** Задача экспертов и профконсультантов, работающих с высвобождаемыми работниками, заключается в мотивации, активизации, поддержке и сопровождении их на пути к новой занятости. Основная цель профконсультанта – помочь сокращенному работнику построить новое будущее. Добиться этой цели можно только в том случае, если работник будет доверять эксперту. Другими словами, доверие – это наиважнейший фактор успеха в работе с людьми.

**5. СОРП требует тщательной подготовки, анализа ситуации и разработки плана действий.** Прежде чем приступить к реализации СОРП, необходимо провести анализ ситуации и разработать план действий. Подготовительный этап включает в себя такие важные мероприятия, как информирование социальных партнеров, формирование организационной структуры СОРП, оценка избыточной численности, анализ необходимости создания ЦПВР, достижение договоренностей по финансовым компенсациям, разработка перечня услуг высвобождаемым работникам, создание банка данных сокращаемого персонала и т.д. Таким образом, подготовка к СОРП – довольно длительный процесс, и это нужно учитывать при планировании.

**6. Необходимо активное участие в СОРП всех социальных партнеров и сотрудничество между ними на основе консенсуса.** Все социальные партнеры (профсоюзы, руководство предприятия, государство) должны быть вовлечены в процесс реструктуризации на как можно более раннем этапе. У каждого из социальных партнеров свои цели и своя роль, поэтому участие в процессе СОРП всех партнеров с самого начала поможет установлению понимания ими нужд предприятия и его работников.

Конфликт интересов социальных партнеров – вещь естественная.



Например, профсоюзы заинтересованы в том, чтобы размер выходного пособия был как можно выше, а руководство предприятия, напротив, стремится свести свои затраты к минимуму. Очень важно, чтобы социальные партнеры учитывали интересы друг друга и могли достигать консенсуса даже в таких сложных вопросах, как выплата финансовых компенсаций.

**7. Простая, ясная, достоверная и прозрачная информация, доступная всем высвобождаемым работникам – залог доверия с их стороны.** Очень важно, чтобы работники предприятия были вовремя проинформированы о планируемой реструктуризации и ее последствиях. Информация должна быть прозрачной, четкой, понятной и достоверной. Рекомендуется разработать целостную информационную стратегию и организовать кампанию по информированию персонала таким образом, чтобы у каждого сотрудника была возможность не только познакомиться с общими планами по реструктуризации на собраниях в группах, но и получить ответы на более конкретные вопросы во время индивидуальных встреч с профконсультантом. Разрабатывая информационную стратегию нельзя забывать о важности обратной связи с высвобождаемым персоналом.

**8. Каждый проект реструктуризации имеет свою специфику.** Двух одинаковых проектов реструктуризации не бывает, следовательно, каждый из них требует своей стратегии и методологии. Иначе говоря, методология, подходы, перечень услуг и организационная структура ЦОРП будут иметь в каждом проекте свои особенности. Данное пособие может рассматриваться как общее руководство, но конкретные действия должны планироваться, исходя из специфики предприятия.

**9. Опережающее обучение, переобучение и повышение квалификации являются наиболее эффективными инструментами**

Обучение и повышение квалификации существенно увеличивают шансы высвобожденных работников на рынке труда. Участие в учебном курсе активизирует человека, расширяет его знания и навыки, повышает его ценность в глазах потенциального нанимателя. По этой причине настоятельно рекомендуется в процессе оказания услуг по трудоустройству особое внимание уделить именно этим инструментам. Определение потребностей в обучении и мотивирование работников к участию в учебных программах входит в задачи ЦОРП и службы занятости. То же самое можно сказать и о «Клубе ищущих работу». Его посещение дает приблизительно такой же коэффициент успеха, что и прохождение учебного курса.

**10. Центр помощи высвобождаемым работникам предоставляет перечень услуг, разработанный специально для данной конкретной ситуации, а потому является эффективным инструментом в дальнейшем трудоустройстве высвобождаемых работников.** ЦПВР по своей сути является «домашним» центром занятости, созданным для предоставления услуг работникам конкретного предприятия. Его услуги пользуются популярностью и ценятся среди высвобождаемого персонала, поскольку для людей он является «своим» и психологически, и территориально. ЦПВР рекомендуется создавать в случае действительно массовых увольнений, т.е. когда затраты на его создание компенсируются эффективностью его работы. Практика показывает, что ЦПВР – это очень сильный инструмент помощи в дальнейшем трудоустройстве высвобожденного персонала.

**11. Сотрудничество с органами по труду, занятости и социальной**

**защите.** Органы по труду, занятости и социальной защите и прежде всего служба занятости может оказать существенную помощь ЦПВР в сборе информации о местном рынке труда, подборе учебных заведений и программ, оплате учебных курсов, поиске вакансий, установлении контактов с местными предприятиями, организации самозанятости и т.д. Роль службы занятости значительно возрастает, если создание ЦПВР на реструктурируемом предприятии не предполагается. В этом случае служба занятости может взять на себя функции центра и организовать индивидуальную работу с каждым высвобождаемым сотрудником. Служба занятости, безусловно, является ключевым партнером организаторов СОРП и должна принимать участие в этом процессе с самого начала.

**12. Помощь высвобождаемому персоналу в трудоустройстве может оказаться довольно длительным процессом.** Трудоустройство избыточного персонала за пределами предприятия требует времени и предполагает такие этапы, как разработка индивидуального плана действий, прохождение учебного курса, посещение «Клуба ищущих работу» и т.д. Рекомендуется не увольнять работников с предприятия раньше, чем через 60–90 дней после начала СОРП. Это позволит экспертам ЦПВР и (или) службы занятости оказать клиентам полный спектр услуг, что, в свою очередь, увеличит их шансы на успех.

**13. Необходимо проводить мониторинг ситуации каждого работника после его трудоустройства на новое рабочее место.** Для того чтобы помощь высвобожденным работникам была действительно эффективной, рекомендуется проводить мониторинг каждого из них в течение полутора лет после трудоустройства у нового нанимателя или открытия своего дела. Это позволит понять, насколько правильным было решение о выборе новой работы, является ли рабочее место стабильным, не ухудшилось ли материальное положение человека и т.д. Только систематический мониторинг может дать ответ на вопрос о том, насколько успешно была проведена социальная реструктуризация.

### Методика оценки эффективности занятости и размера избыточной численности персонала на предприятиях

#### Оглавление

Введение	
Глава 1. Общие положения	
Глава 2. Этапы анализа эффективности занятости персонала в организации	
Этап 1. Подготовка исходных данных для анализа	
Этап 2. Проведение анализа эффективности занятости персонала организации по отобранным направлениям и показателям	
Этап 3. Определение избыточной численности персонала организации и потребности в персонале	
3.1. Определение совокупного объема избыточной численности персонала	
3.2. Расчетный способ определения структуры избыточной численности персонала	
3.3. Определение структуры избыточной численности персонала в подразделениях организации с помощью экспертного опроса	
3.4. Расчет избыточной численности персонала методом бенчмаркинга	
3.5. Определение потребности в персонале	
Этап 4. Формирование базы данных для мониторинга эффективности занятости в организации	
Этап 5. Подготовка аналитической записки о состоянии эффективности занятости персонала в организации	
Приложение 1.1	
Приложение 1.2	

## Введение

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

В условиях усиления конкуренции неотъемлемым атрибутом развития предприятий становится реструктуризация, которая всегда сопряжена с необходимостью принятия кадровых решений (высвобождение персонала, переобучение, повышение квалификации, кадровые перемещения и др.). Это вызывает рост социальной напряженности в коллективе. Поэтому при осуществлении реструктуризации руководству предприятия необходимо иметь полную и достоверную информацию об эффективности занятости персонала, наличии кадровых проблем и резервов повышения эффективности занятости. Это повысит обоснованность принимаемых кадровых решений в процессе реструктуризации и позволит придать им превентивный характер.

Задачи анализа эффективности занятости:

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

Проведение анализа эффективности занятости на предприятии способствует оптимизации затрат на персонал, структуры и состава персонала с учетом перспективных потребностей, что в результате обеспечивает повышение конкурентоспособности организаций.

## Глава 1. Общие положения

1. Настоящая Методика предназначена для оказания помощи субъектам хозяйствования в процессе реструктуризации для выявления резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии и приведения фактической численности персонала в соответствие с экономически необходимой численностью.

2. Оценка эффективности занятости персонала в организации предполагает последовательную аналитическую деятельность, включающую формирование базы данных, комплексную диагностику и оценку эффективности использования персонала на предприятии с целью выявления кадровых проблем и определения мер по их устранению.

3. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов организации

осуществляется кадровой службой предприятия совместно с другими подразделениями организации (планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, отдел нормирования и т.д.).

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

5. Результаты анализа эффективности использования трудовых ресурсов организации составляют информационную основу для разработки кадровой политики и мероприятий региональной политики занятости.

6. Рекомендуемый временной лаг при проведении мониторинга – один год. По мере появления кадровых проблем предприятие вправе самостоятельно определить частоту проведения анализа эффективности занятости.

## **Глава 2. Этапы анализа эффективности занятости персонала в организации**

Анализ эффективности занятости персонала в организации включает следующие этапы.

### **Этап 1. Подготовка исходных данных для анализа**

На данном этапе собирается информация, необходимая для проведения дальнейших расчетов и позволяющая оценить финансово-экономическое состояние организации в течение последних трех лет, выявить проблемы и тенденции развития организации (табл. 1).

**Таблица 1. Данные для анализа финансово-экономической ситуации в организации**

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах без косвенных налогов (налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки), млн р.:				
в фактических ценах				
в сопоставимых ценах				
в натуральном выражении				
в трудочасах				
Затраты на производство продукции (работ, услуг), млн р.				
В том числе затраты на оплату труда				
Затраты на 1000 р. произведенной продукции (работ, услуг), р.				
В том числе затраты на оплату труда				
Объем отгруженной продукции (работ, услуг) в фактических отпускных ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки, млн р.				
Коэффициент отгрузки продукции (работ, услуг)				
Стоимость запасов готовой продукции (работ, услуг) в отпускных ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки, млн р.:				

в фактических ценах В том числе: на начало периода на конец периода				
в сопоставимых ценах В том числе: на начало периода на конец периода				
Соотношение стоимости запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства продукции (работ, услуг) на начало и конец отчетного периода:				
в фактических ценах				
в сопоставимых ценах				
Рентабельность реализованной продукции, %				
Уровень использования производственных мощностей, %				
Прибыль отчетного периода, млн р.				
Прибыль от реализации товаров (продукции, работ, услуг), млн р.				
Трудоемкость производимой продукции, работ, услуг (производственной программы), нормо-ч.				
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала, чел.				
Среднегодовая выработка одного работника в фактических ценах, млн р.				
Среднегодовая выработка одного работника в сопоставимых ценах, млн р.				
Среднегодовая выработка одного работника в трудочасах,				
Потери рабочего времени, всего чел.-дн. в расчете на одного работника				

## Этап 2. Проведение анализа эффективности занятости персонала организации по отобранным направлениям и показателям

Данный комплекс работ осуществляет кадровая служба предприятия совместно со специалистами планово-экономического отдела, отдела труда и заработной платы и другими заинтересованными службами предприятия.

Направления анализа представлены в таблицах 2–13.

**Таблица 2. Анализ численности и структуры персонала**

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Среднесписочная численность работающих, чел.				
Среднесписочная численность ППП, чел.				
В том числе:				
рабочие служащие, из них				
• руководители • специалисты • другие служащие				
Темп роста среднесписочной численности ППП, % к				

предыдущему году				
Доля служащих в численности ППП, %				
Численность работников аппарата управления, чел. <sup>1</sup>				
Доля пенсионеров в численности ППП, %				
Доля лиц с общим средним образованием в численности ППП, %				
Доля лиц с профессионально-техническим образованием в численности ППП, %				
Доля лиц со средним специальным образованием в численности ППП, %				
Доля лиц с высшим образованием в численности ППП, %				
Доля рабочих, имеющих высшее образование, %				
Доля руководителей и специалистов, не имеющих высшего образования, %				

Источник: формы: № 1-т (труд), № 6-т (кадры); штатное расписание.

<sup>1</sup> К аппарату управления организации относятся руководители, специалисты и другие служащие, осуществляющие функциональное управление деятельностью организации. В соответствии с Методикой отнесения работников коммерческих организаций к аппарату управления (приложение к письму Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 03-03-10/731 от 01.06.2006 г.) в численности работников аппарата управления не учитываются:

- другие служащие, которые имеют код категории 3 в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих»;
- врачи всех наименований и категорий;
- преподаватели всех наименований и категорий;
- методисты всех наименований и категорий;
- мастера всех наименований;
- руководители и специалисты структурных производственных подразделений (производство, цех, участок и др.);
- руководители и специалисты, осуществляющие:
  - конструкторские, проектные, научно-исследовательские, технологические, архитектурно-проектные, планировочные, пусконаладочные и монтажные, геодезические и маркшейдерские работы;
  - разработку проектов программного обеспечения, алгоритмов и программ для средств вычислительной техники;
  - техническое обслуживание, ремонт, эксплуатацию приборов, машин, оборудования и средств вычислительной техники;
  - патентно-лицензионную, изобретательскую и рационализаторскую работу;
- руководители медицинских подразделений;
- руководители и специалисты производственных лабораторий;
- руководители и специалисты подразделений охраны;
- руководители структурных подразделений, которые одновременно выполняют функции работников по соответствующему виду деятельности (заведующие магазинами, в функции которых входит выполнение обязанностей продавца; заведующие парикмахерскими, в функции которых входит выполнение обязанностей парикмахера; заведующие складами, в функции которых входит выполнение обязанностей кладовщика, и др.).

**Таблица 3. Численность работающих пенсионеров на конец периода**

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Численность работающих пенсионеров, чел. всего				
Из них женщин				

**Таблица 4. Распределение работников по категориям и квалификации, г.**

Показатель	Всего работников	Из них		
		руководители	специалисты	рабочие
Списочная численность работников на конец года, всего				
Из нее в соответствии с Единой тарифной сеткой имеют:				
1-й тарифный разряд				
2-й тарифный разряд				
3-й тарифный разряд				
4-й тарифный разряд				
5-й тарифный разряд				
6-й тарифный разряд				
7-й тарифный разряд				
8-й тарифный разряд				
9-й тарифный разряд				
10-й тарифный разряд				
11-й тарифный разряд				
12-й тарифный разряд				
13-й тарифный разряд				
14-й тарифный разряд				
15-й тарифный разряд				
16-й тарифный разряд				
17-й тарифный разряд				
18-й тарифный разряд				
19-й тарифный разряд				
20-й тарифный разряд				
21-й тарифный разряд				
22-й тарифный разряд				
23-й тарифный разряд				
24-й тарифный разряд				
25-й тарифный разряд				
26-й тарифный разряд				
27-й тарифный разряд				
Численность нетарифицируемых работников				
Средний тарифный разряд				

**Таблица 5. Анализ среднего тарифного разряда работников и укомплектованности кадрами**

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Средний тарифный разряд рабочих				
Соответствие среднего тарифного разряда рабочих среднему тарифному разряду работ				
Средний тарифный разряд служащих				
Количество вакантных рабочих мест, ед.				
Неукомплектованность кадрами = Количество вакантных рабочих мест на конец года / (Списочная численности ППП на конец года + Количество вакантных рабочих мест),%				



**Таблица 6. Анализ эффективности использования рабочего времени и норм выработки**

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Коэффициент использования полезного фонда рабочего времени				
Коэффициент использования календарного фонда рабочего времени				
Коэффициент использования номинального (табельного) фонда рабочего времени				
Величина целодневных потерь времени				
Величина внутрисменных потерь времени				
Удельный вес потерь рабочего времени в календарном фонде рабочего времени, %				
Количество отработанных часов в среднем одним работником в год, ч.				
Удельный вес работников, работающих неполный рабочий день (неделю) по инициативе администрации, в численности ППП, %				
Удельный вес работников, отправленных в отпуска по инициативе администрации, в численности ППП, %				
Доля работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, в численности ППП, %				
Процент перевыполнения норм выработки (времени), %				

Источник: формы № 1-т «Отчет по труду»; № 1-т «Отчет об использовании календарного времени», 12-п «Годовой отчет о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера»; внутренняя отчетность организации; средний процент перевыполнения норм времени (выработки).

**Таблица 7. Численность работников, работавших в режиме неполного рабочего времени по инициативе нанимателя**

Период	Численность работников, работавших неполное рабочее время, человек	Неотработанное время в связи с работой в режиме неполного рабочего времени		Численность работников, которым были предоставлены отпуска без сохранения или с частичным сохранением заработной платы, чел.	Из них без сохранения заработной платы, чел.	Продолжительность отпусков по инициативе нанимателя		Из них без сохранения заработной платы	
		всего, тыс. чел.-ч.	на одного работника, ч.			всего, чел.-дн.	на 1 работника, который был в отпуске, дн.	всего, чел.-дн.	на 1 работника, который был в отпуске, дн.
2009									
2010									
2011									
2012									

**Таблица 8. Анализ производительности труда**

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Выработка одного работника ППП: в миллионах рублей в процентах к предыдущему году				
Выработка одного рабочего: в миллионах рублей в процентах к предыдущему году				
Выработка одного работника ППП: в натуральном выражении в процентах к предыдущему году				
Выработка одного рабочего: в натуральном выражении в процентах к предыдущему году				
Выработка одного работника ППП: в трудочасах в процентах к предыдущему году				
Выработка одного рабочего: в трудочасах в процентах к предыдущему году				
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы				

Источник: форма 12-п «Годовой отчет о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера».

**Таблица 9. Анализ уровня и динамики среднемесячной заработной платы**

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Размер начисленной среднемесячной заработной платы по категориям персонала, тыс. р.: работающие ППП служащие руководители специалисты рабочие персонал неосновной деятельности				
Темп роста среднемесячной заработной платы одного работника ППП, в процентах к предыдущему году				
Отношение среднемесячной заработной платы одного работника ППП к среднеотраслевому уровню, %				
Отношение среднемесячной заработной платы ППП к бюджету прожиточного минимума, %				
Доля работников, получающих заработную плату на уровне и ниже бюджета прожиточного минимума, %				

Источник: форма №1-т (труд).

**Таблица 10. Данные для анализа движения рабочей силы**

№	Показатель	2009 г.	2010г.	2011 г.	2012 г.
1	Число рабочих мест на конец года, единиц <sup>1</sup>				
2	Число вакантных (свободных) рабочих мест на конец года, ед.				
	В том числе в разрезе категорий персонала: рабочие основного производства рабочие вспомогательного производства служащие				
3	Ликвидировано рабочих мест за год, ед.				
4	Принято работников, чел. всего				
5	В том числе имеют возраст, лет:				
	до 16				
	16–24				
	25–29				
	30–39				
	40–49				
	50–54				
	55 лет и старше				
	Из строки 4 принято работников на дополнительно введенные рабочие места, чел.				
6	Выбыло работников, чел. всего				
	В том числе имеют возраст, лет:				
	до 16				
	16–24				
	25–29				
	30–39				
	40–49				
	50–54				
	55 лет и старше				
	Из строки 6 выбыло, чел.: по сокращению численности или штата работников за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины по желанию работника и соглашению сторон				

**Таблица 11. Анализ движения рабочей силы**

Показатель	2009 г.	2010г.	2011 г.	2012 г.
Коэффициент оборота по приему (отношение численности принятых к среднесписочной численности ППП на конец года)				
Коэффициент оборота по выбытию (отношение численности уволенных к среднесписочной численности ППП на конец года)				
Коэффициент текучести кадров, %				
Уровень замещения выбывших работников принятыми (отношение принятых работников к выбывшим, %)				

Источник: формы №1-т (труд), № 12-т, № 6-т (кадры); данные отдела кадров.

<sup>1</sup> Отражается число рабочих мест на конец года, которое определяется суммированием численности работников списочного состава, внешних совместителей, граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам и числа вакантных (свободных) рабочих мест. При определении числа рабочих мест доли ставок 0,5 и менее суммируются.

**Таблица 12. Движение рабочих мест в организации (единиц)**

Показатель	2009 г.	2010г.	2011 г.	2012 г.
Выбыло рабочих мест, ед.:				
В том числе по причине:				
физического износа				
закрытия убыточных подразделений				
реструктуризации производства				
Введено новых рабочих мест, ед.				
В том числе за счет средств:				
государственного бюджета				
регионального бюджета				
других источников (указать каких)				
Отношение ликвидированных рабочих мест к вновь созданным, %				

**Таблица 13. Анализ повышения квалификации кадров в \_\_\_\_\_ г**

Показатель	Всего за период	Служащие				Рабочие
		Всего	Руководители	Специалисты	Другие служащие	
Численность работников, повысивших квалификацию, прошедших подготовку, обучение вторым профессиям, переподготовку и стажировку, чел.						
Из них в связи с созданием новых рабочих мест, чел.						

Источник: формы №1-т (труд), 6-т (кадры) «Отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров».

### **Этап 3. Определение избыточной численности персонала организации и потребности в персонале**

#### **3.1. Определение совокупного объема избыточной численности персонала**

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 экономически необходимой.

Определение экономически необходимой численности персонала может быть основано:

1. на анализе бизнес-планов развития организации;
2. расчете планируемой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства;
3. расчете избыточной численности персонала, исходя из потерь рабочего времени в отчетном периоде и размера превышения запасов нереализованной продукции над нормативным значением;
4. расчете избыточной численности персонала методом бенчмаркинга

(сравнении исследуемого предприятия с отраслевым лидером).

### **Определение экономически необходимой численности и размеров излишка персонала на основе анализа бизнес-планов**

Минимальные потребности в персонале рассчитываются на основе перспективных бизнес-планов предприятия. Бизнес-планы могут предусматривать: закрытие производств, новые инвестиции, рост или сокращение объемов производства, модернизацию производственных линий и т.п. Для проведения соответствующих оценок специалистам по кадровым вопросам или анализу рынка труда необходимо ознакомиться с бизнес-планами развития предприятия и новыми проектами для того, чтобы составить подробное представление о последствиях реализации для занятости. Анкета для ускоренного изучения социального блока деятельности предприятия представлена в прил. 1.

Для оценки потребности в персонале необходима следующая информация. В аспекте спроса на рабочую силу:

- краткосрочные и среднесрочные планы. Бизнес-планы должны содержать сведения о техническом уровне и видах товаров и услуг, финансовом обеспечении, рынках и кадровых ресурсах (см. следующий пункт);
- оценка соответствующих минимальных потребностей в персонале: производственном, административном, управленческом; описание новых или измененных должностных инструкций.

В аспекте предложения:

- текущая занятость работников по категориям должностей: производственные, административные, управленческие; описание действующих должностных инструкций;
- детализированная информация о текущей занятости, включая описание функций, уровень образования, возраст, стаж работников, предыдущие места работы, семейное положение, количество иждивенцев (несовершеннолетних детей), накопленные пособия (например, совокупные взносы предприятия в пенсионный фонд, сумма уплаченных платежей по медицинскому страхованию, накопленные дни отпуска).

Для проведения надлежащей оценки рекомендуется использовать *матричные таблицы* для раздельного расчета изменений занятости по каждому отделу или цеху. Пример матричной таблицы представлен в прил. 1, 2. Следует иметь в виду, что первая таблица отражает текущую ситуацию, а вторая – перспективные изменения занятости после реализации бизнес-плана (планов).

Эти образцы могут использоваться консультантами для заполнения собственных матричных таблиц. В таблицы может быть внесена дополнительная детализация по возрасту, уровню образования, трудовому стажу работников, карьерным устремлениям и т.п.

### **Расчет планируемой потребности в персонале на производство продукции через трудоемкость ее производства**

Планируемая потребность в персонале для обеспечения планового объема производства продукции рассчитывается как сумма численности рабочих и служащих. Численность рабочих основного производства определяется по нормативному времени, необходимому для производства продукции по каждой номенклатурной группе изделий по формуле:

$$Ч_{раб} = \frac{T_n}{T_n} \times k, \quad (1)$$

где  $T_n$  – время, необходимое для производства продукции:

$$T_n = \sum \frac{N_i T_i + T_{нзпi}}{K_в}, \quad (2)$$

где  $N_i$  – количество изделий  $i$ -й номенклатурной позиции продукции;  $T_i$  – время по изготовлению изделий  $i$ -той номенклатурной позиции продукции;  $T_{нзпi}$  – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий  $i$ -й номенклатурной позиции продукции;  $K_в$  – коэффициент выполнения норм (отношение времени изготовления единицы продукции по технологии к фактическому времени изготовления);  $T_n$  – полезный фонд рабочего времени одного рабочего;  $k$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную (в прерывных производствах рассчитывается как отношение табельного фонда рабочего времени к эффективному).

Экономически необходимая численность рабочих вспомогательного производства определяется по оптимальному соотношению численности рабочих основного и вспомогательного производств (ориентируясь либо на среднеотраслевое значение, либо на основных зарубежных конкурентов). Численность занятых в подразделениях, обеспечивающих основное производство, в целом не должна превышать 35% от общей занятости (рекомендуемый общий целевой показатель для производственных предприятий Западной Европы).

Численность служащих определяется либо по среднегодовому значению данного показателя за ряд лет, либо по среднеотраслевому значению. Для определения численности административно-управленческого персонала можно также воспользоваться формулой Розенкраца:

$$Ч_{AY} = \sum \frac{m_i \times t_i}{T_n} \times k_{np} \quad (3)$$

где  $m_i$  – среднее количество определенных действий в рамках  $i$ -го организационно-управленческого процесса за год;  $t_i$  – время, необходимое для выполнения  $m_i$ ;  $T_n$  – рабочее время специалиста согласно трудовому договору;  $k_{np}$  – коэффициент необходимого распределения времени (произведение коэффициентов, учитывающих дополнительные неучтенные затраты времени (от 1,2 до 1,4), время на отдых 1,12 и пересчета явочной численности в списочную).

Разновидностью данного метода расчета является расчет численности работников, необходимой для производства реализованной в отчетном периоде продукции. В таком случае при расчете в формулах (1), (2), (3) учитываются только те виды продукции и в том объеме, который реализован в отчетном периоде. Это позволяет определить экономически обоснованную численность работников в отчетном периоде и сравнить ее с фактической численностью.

Вторым возможным вариантом определения экономически необходимой численности занятых является расчет количества рабочих мест исходя из заданной технологии производственного процесса.

### **Расчет избыточной численности персонала исходя из потерь рабочего времени в отчетном периоде и размера превышения запасов нереализованной продукции над нормативным значением**

Совокупный размер избыточной численности персонала можно рассчитать по показателям потерь рабочего времени и превышения запасов

нереализованной продукции над нормативным значением, используя следующий алгоритм расчета (табл.14).

**Таблица 14. Расчет объема избыточной численности занятых на предприятии**

№	Показатель	Алгоритм расчета	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
1	Потери рабочего времени, чел.-дн.	Стр. 17 табл. 1				
2	Эффективный фонд рабочего времени, чел.-дн.	Стр. 01 – стр. 03 – – стр. 04 из ф. №1-т (фонд времени)				
3	Средняя численность ППП, по которому приводятся данные об использовании рабочего времени, чел.	Стр. 24 из ф. №1-т (фонд времени)				
4	Избыточная численность занятых, связанная с потерями рабочего времени, чел.: в процентах от средней численности ППП	Стр. 1 / стр. 2  Стр.1 / стр.2 × стр.3				
5	Стоимость запасов готовой продукции (работ, услуг) в отпускных ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки в фактических ценах на конец периода, млн. р.	Стр. 6 из табл. 1				
6	Превышение запасов готовой продукции над нормативным запасом готовой продукции на складах, тыс. р.	Стр. 5 – нормативное значение запаса готовой продукции на складе в фактических ценах				
7	Среднемесячная выработка одного среднесписочного работника ППП	Стр. 14 табл. 1 / 12				
8	Избыточная численность занятых, связанная с производством продукции, на которую нет спроса, чел.: в процентах от среднесписочной численности ППП	Стр.6 / стр.7				
9	Коэффициент пересчета средней численности в среднесписочную численность ППП	Стр. 110 из ф. № 1-т (пром) / стр.3				
10	Совокупный уровень избыточной численности занятых, чел.: в процентах от среднесписочной численности ППП	Стр. 4 × стр.9 + стр. 8				

Источник: формы № 1-т (фонд времени) «Отчет об использовании календарного фонда времени», № 12-п «Годовой отчет о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера».

Организация вправе самостоятельно выбирать способ расчета совокупного размера избыточной численности персонала.

Расчет совокупной избыточной численности работников дает представление о размерах превышения фактической численности над

экономически необходимой, но не позволяет оценить структуру необходимого высвобождения.

### **Расчетный способ определения структуры избыточной численности персонала**

Избыточная численность персонала в организации ( $Ч_{ИЗБ.}$ ) представляет собой сумму избыточной численности работников по всем структурным подразделениям основного и вспомогательного производства (далее – подразделения) и избыточной численности работников аппарата управления ( $Ч_{ИЗБ.АУП}$ ):

$$Ч_{ИЗБ.} = \sum_i Ч_{ИЗБ.ПОДРАЗД.} + Ч_{ИЗБ.АУП} . \quad (4)$$

В подразделениях избыточная численность персонала рассчитывается как сумма избыточной численности рабочих ( $Ч_{ИЗБ.РАБОЧ.}$ ) и избыточной численности служащих ( $Ч_{ИЗБ.СЛУЖ.}$ ):

$$Ч_{ИЗБ.ПОДРАЗД.} = Ч_{ИЗБ.РАБОЧ.} + Ч_{ИЗБ.СЛУЖ.} \quad (5)$$

Избыточная численность рабочих ( $Ч_{ИЗБ.РАБОЧ.}$ ) в подразделении определяется по формуле:

$$Ч_{ИЗБ.РАБОЧ.} = Ч_1 - Ч_2, \quad (6)$$

где  $Ч_1$  – списочная численность рабочих в среднем за отчетный период с начала года;  $Ч_2$  – необходимая численность рабочих для обеспечения выпуска объема реализованной продукции (работ, услуг) за отчетный период.

Наличие потенциально избыточной численности рабочих свидетельствует о том, что возможно уменьшение объемов работы служащих. При этом может быть произведено сокращение их численности за счет совмещения должностных обязанностей или выполнения меньшим числом работников необходимого объема однородных работ.

Избыточную численность служащих ( $Ч_{ИЗБ.СЛУЖ.}$ ) структурных подразделений можно определять:

- на основе анализа изменения объема должностных обязанностей служащих в связи со снижением объемов работ и возможностей их рационального перераспределения между структурными подразделениями и внутри последних по выполняемым функциям;
- укрупненно по формуле.

$$Ч_{ИЗБ.СЛУЖ.} = Ч_3 - Ч_4, \quad (7)$$

где  $Ч_3$  – списочная численность служащих в среднем за период по структурным подразделениям по данным оперативного учета;  $Ч_4$  – необходимая численность служащих структурных подразделений для обеспечения выпуска объема продукции (работ, услуг) за отчетный период.

$$Ч_4 = Ч_3 \times \left( 1 - \frac{Ч_{ИЗБ.РАБОЧ.}}{Ч_1} \right) \quad (8)$$

Избыточная численность работников аппарата управления ( $Ч_{ИЗБ.АУП}$ ) определяется на основе анализа изменения объема должностных обязанностей служащих в связи со снижением объемов производства и возможностей их рационального перераспределения с учетом норматива численности работников этой категории – не более 15 % в общей среднесписочной численности работников организации (в соответствии с рекомендациями, утвержденными



постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 25 от 09.03.2004 г.) либо по формуле:

$$Ч_{\text{изб.ауп}} = Ч_5 - Ч_6, \quad (9)$$

где  $Ч_5$  – списочная численность аппарата управления в среднем за период;  $Ч_6$  – необходимая численность работников аппарата управления для обеспечения выпуска продукции (работ, услуг) за отчетный период. Рассчитывается по формуле:

$$Ч_6 = (Ч_2 + Ч_4) \times \frac{Ч_5}{Ч_1 + Ч_3}. \quad (10)$$

Полученную информацию необходимо уточнить с помощью экспертных опросов в подразделениях организации.

### **Определение структуры избыточной численности персонала в подразделениях организации с помощью экспертного опроса**

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

**Таблица 15. Сведения о работниках, находящихся под риском увольнения в подразделениях организации**

Ф.И.О.	Должность, профессия	Уровень образования, стаж работника	Квалификация и специализация (для специалиста), разряд, класс, категория (для рабочего)	Дополнительные характеристики (возраст, семейное положение, наличие иждивенцев, количество нарушений трудовой дисциплины, взысканий или поощрений и др.)	Направление высвобождения
...					
Итого, чел.					

Основными направлениями высвобождения могут стать:

- досрочный выход на пенсию;
- направление на повышение квалификации, переподготовку;
- регистрация в органах государственной службы занятости;
- перевод в другое подразделение предприятия;
- окончание срока трудового договора (контракта) и др.

По итогам опроса в подразделениях организации составляется общий список работников организации, находящихся под риском увольнения (табл. 16)

**Таблица 16. Список работников, находящихся под риском увольнения в организации**

Наименование подразделения	Категория персонала	Спецификация работника			Направление содействия в трудоустройстве
		Должность, профессия	Квалификация	Дополнительные характеристики (возраст, семейное положение, наличие иждивенцев и др.)	
Итого, чел.					

#### **Расчет избыточной численности персонала методом бенчмаркинга**

Бенчмаркинг – это метод оценки и сравнения исследуемого предприятия с любым из мировых (отраслевых) лидеров в этом бизнесе с целью получения информации, которая поможет предприятию разработать стратегию улучшения своих показателей хозяйственной деятельности.

Цель бенчмаркинга – улучшить показатели деятельности предприятия на основе получения дополнительной информации по аналогичным показателям мирового лидера в данной отрасли (или конкурента).

Задачи бенчмаркинга:

- определение лучших в своей отрасли предприятий;
- получение необходимых сведений с помощью соответствующих методов сбора информации для самооценки;
- работа над улучшением собственных показателей деятельности за счет реализации изменений и учета прогрессивного отраслевого опыта.

*Данный расчет требуемой численности работников предприятия осуществляется на основе международной практики функционирования аналогичных отраслевых предприятий.*

*Представленный расчет не учитывает:*

- действующие в Беларуси нормы и нормативы планирования численности вспомогательных рабочих и административно-управленческого персонала;
- международную практику разделения труда, при которой большинство вспомогательных функций выполняются отдельными предприятиями на аутсорсинговой основе;
- действующий в Беларуси порядок отнесения к категории вспомогательных рабочих, отличный от мировой практики, что может привести к заниженным оценкам численного прямого персонала и к искаженной оценке излишней численности;
- технологический уровень производства, степень изношенности оборудования;
- отраслевые и внутрипроизводственные принципы нормирования (в том числе, трудовые нормы).

*Вместе с тем метод бенчмаркинга позволяет:*

- дать представление об эффективной занятости, наиболее оптимальной структуре персонала, признанной в экономически развитых странах, использовать данный метод в новых проектах по модернизации;
- выявить резервы повышения производительности,
- проанализировать целесообразность реального реструктурирования предприятия с целью повышения конкурентоспособности.

При осуществлении расчетов необходимо выбрать перечень предприятий для сравнения. Для расчета размера избыточной численности могут быть использованы инструменты конкурентного и совместного бенчмаркинга. *Конкурентный бенчмаркинг* – сравнение предприятия с конкурентами на основе проведения независимого анализа. *Совместный бенчмаркинг* – сравнение предприятия не только с другими отраслевыми предприятиями, но и с предприятиями других отраслей.

В качестве инструментов анализа может быть использован следующий набор параметров и показателей (табл. 17).

**Таблица 17. Параметры и показатели, используемые для оценки избыточной численности работников**

Показатель	Содержание показателя
Категория персонала <sup>2</sup>	Прямой персонал равен численности рабочих основного производства Непрямой персонал равен численности вспомогательных рабочих и служащих
Соотношение категорий персонала <sup>2</sup>	Соотношение численности прямого персонала к непрямому 3 : 1
Эффективность использования рабочего времени <sup>3</sup>	При расчете закладывается плановый процент потерь рабочего времени в размере 15%. Поэтому эффективный фонд рабочего времени принимается равным 85% от календарного фонда
Количество вспомогательного (ремонтного) персонала <sup>4</sup>	Количество ремонтных рабочих рассчитывается как произведение процента загрузки ремонтных постов, количества ремонтных постов и процента эффективности использования рабочего времени (0,85)
Численность административно-управленческого персонала (АУП) <sup>4</sup>	Соотношение численности АУП к рабочим основного производства принято 1 : 8 или 1 : 12
Количество служащих (специалистов)	Определяется на основе норм управляемости с учетом численности рабочих основного производства и удельного веса основной продукции в объеме производства (табл. 18)

<sup>2</sup> См.: What is the difference between a direct and indirect employee in manufacturing? //http://wiki.answers.com/Q/What\_is\_the\_difference\_between\_a\_direct\_and\_indirect\_employee\_in\_manufacturing; .Definition of Direct & Indirect Employees in Accounting //http://smallbusiness.chron.com/definition-direct-indirect-employees-accounting-23770.html

<sup>3</sup> См.: [www.ilo.org/global/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm) MOT; Methods for Determining Concentrations of People//http://www.acgov.org/cda/planning/generalplans/documents/LVK\_Appendix\_D\_Methods\_For\_Determining\_Concentrations\_of\_People.pdf

<sup>4</sup> См.: Determining Full-Time Employees for Purposes of Shared Responsibility for Employers Regarding Health Coverage (§ 4980H) //http://www.irs.gov/pub/irs-drop/n-12-58.pdf; A manager's span of control is the number of employees that he or she can effectively be in control of at any one time //http://www.economist.com/node/14301444

**Таблица 18. Нормы управляемости для служащих (специалистов)**

Численность основных производственных рабочих, чел.	Удельный вес основной продукции в объеме производства, %										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
50	17,0	16,6	16,3	16,0	15,6	15,5	15,0	14,6	14,3	13,9	13,6
100	20,2	19,8	19,4	19,0	18,6	18,2	17,8	17,4	17,0	16,6	16,1
150	22,4	22,0	21,5	21,0	20,6	20,2	19,7	19,3	18,8	18,4	17,9
200	24,0	23,5	23,0	22,6	22,1	21,6	21,2	20,7	20,2	19,7	19,2
250	24,8	24,3	23,8	23,3	22,8	22,3	21,8	21,3	20,8	20,3	19,8
300	26,2	26,2	25,6	25,0	24,5	24,0	23,4	23,0	22,4	21,9	21,4
350	27,6	27,0	26,5	26,0	25,4	24,8	24,3	23,8	23,2	22,6	22,1
400	28,6	28,0	27,4	26,8	26,3	25,7	25,2	24,6	24,0	23,4	22,8
450	29,5	28,9	28,3	27,7	27,1	26,6	26,0	25,4	24,8	24,2	23,6
500	30,4	29,8	29,2	28,6	28,0	27,4	26,8	26,2	25,6	24,9	24,3
550	31,0	30,4	29,8	29,1	28,5	27,9	27,2	26,6	26,0	25,4	24,8
600	31,7	31,0	30,4	29,8	29,1	28,6	27,8	27,2	26,6	26,0	25,4
650	32,4	31,7	31,1	30,4	29,8	29,2	28,5	27,8	27,2	26,6	25,9
750	33,6	33,0	32,2	31,6	30,7	30,2	29,6	28,9	28,2	27,5	26,9
850	34,6	33,9	33,2	32,5	31,8	31,2	30,4	29,8	29,8	28,4	27,7
900	35,0	34,2	33,6	32,9	32,2	31,5	30,8	30,1	29,4	28,8	28,0
1000	36,0	35,3	34,6	33,8	33,0	32,4	31,6	31,0	30,2	29,5	28,8

Источник: A manager's span of control is the number of employees that he or she can effectively be in control of at any one time //http://www.economist.com/node/14301444

### Определение потребности в персонале

**Таблица 19. Потребность в рабочей силе и источники ее обеспечения**

Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Потребность в работниках, всего				
В том числе:				
на вновь вводимые рабочие места				
замену выбывающих по причине текучести кадров				
замену выбывающих по другим причинам (пенсия, учеба, призыв в Вооруженные силы и др.)				
Обеспечение потребности в рабочей силе, всего				
В том числе за счет:				
высвобождаемых работников с предприятий отрасли				
выпускников учреждений образования, всего				
В том числе:				
– выпускников учреждений профессионально-технического образования				

– выпускников учреждений среднего специального образования – выпускников учреждений высшего образования				
самостоятельного набора работников, всего				
В том числе при содействии государственной службы занятости				

Форма экспертного опроса для определения структуры потребности в кадрах в подразделениях организации представлена в табл. 20. В качестве основных источников удовлетворения потребности в кадрах могут быть рекомендованы: подготовка в учреждениях образования, заказ в органы государственной службы занятости, внутренние перемещения, повышение квалификации, переподготовка, др. При необходимости подготовки в учреждениях образования, нужно указать код и наименование специальности в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии и специальности».

**Таблица 20. Сведения о потребности подразделений предприятия в кадрах**

Наименование подразделения предприятия	Должность, профессия	Квалификационные требования к работнику			Источник удовлетворения потребности в кадрах
		Уровень образования	Квалификация и специализация (для специалиста), разряд, класс, категория (для рабочего)	Дополнительные требования	
...					
Итого, чел.					

По итогам опроса в подразделениях предприятия составляется: сводная форма потребности в персонале в организации (табл. 21).

**Таблица 21. Сводная форма потребности и избытка персонала в организации**

Наименование подразделения	Перспективная потребность подразделения в кадрах, всего, чел.	В том числе			
		руководители	специалисты	другие служащие	рабочие
...					
Итого, чел.					

По результатам анализа определяются подразделения, отличающиеся:

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

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

#### Этап 4. Формирование базы данных для мониторинга эффективности занятости персонала организации

Завершающим этапом в проведении анализа эффективности занятости персонала предприятия является сведение всех показателей, комплексно характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии, в единую таблицу (табл. 22).

**Таблица 22. Примерный перечень показателей для мониторинга эффективности занятости персонала в организации**

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП), чел.			
Темп роста среднесписочной численности ППП, в процентах к предыдущему году			
Удельный вес работников аппарата управления в численности ППП, %			
Численность пенсионеров, чел.			
Удельный вес пенсионеров в численности ППП, %			
Средний тарифный разряд рабочих			
Средний тарифный разряд служащих			
Коэффициент текучести кадров, %			
Удельный вес численности работников, работавших неполный рабочий день по инициативе администрации, в среднесписочной численности ППП, %			
Удельный вес численности работников, которым были предоставлены отпуска без сохранения или с частичным сохранением заработной платы, в среднесписочной численности ППП, %			
Совокупный уровень избыточной численности работников, в процентах к среднесписочной численности ППП			
Численность работников, находящихся под угрозой увольнения, чел.			
Потребность в работниках, чел., всего. В том числе по категориям персонала: <b>рабочие</b> , всего, В том числе: основного производства вспомогательного производства			
служащие всего, В том числе: руководители специалисты другие служащие			
Общая численность, чел.			
Удельный вес работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины в общей численности ППП, %			
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. р.			
Темп роста реальной заработной платы, в процентах к предыдущему году			
Темп роста производительности труда, в процентах к предыдущему году			

## **Этап 5 Подготовка аналитической записки о состоянии эффективности занятости персонала в организации**

По итогам кадровой диагностики специалистами предприятий готовится аналитическая записка, в которой последовательно отражаются результаты кадровой диагностики, выявленные тенденции, основные кадровые проблемы и необходимые мероприятия по их устранению. При подготовке аналитической записки для обоснования наличия кадровых проблем целесообразно значения показателей табл. 20 сравнивать со среднеотраслевыми (среднереспубликанскими, среднеобластными) значениями, значениями аналогичных показателей по предприятиям других государств, работающих в данном виде экономической деятельности, нормативными значениями (или рекомендуемыми), а также оценивать динамику данных показателей за исследуемый период.

### Анкета для ускоренного изучения социального блока деятельности предприятия

#### Управление персоналом

1. Как бы вы описали основные задачи отдела кадров на вашем предприятии?
2. Каково взаимодействие отдела кадров с руководством других отделов вашего предприятия? Какова роль руководства других отделов вашего предприятия в разработке политики в области управления персоналом этих отделов?
3. Разработана ли на вашем предприятии стратегия в области управления персоналом? Опишите ее основные положения.
4. Как распределяются квалификационные характеристики на предприятии в целом?
5. Каковы и опыт работы руководителей высшего и среднего звена?
6. Как на вашем предприятии рассчитывается текучесть кадров?
7. Какова средняя продолжительность работы на предприятии (лет)?
8. Каковы основные причины ухода работников с предприятия?
9. Легко ли находится замена работнику при его уходе?
10. Сколько времени занимает процесс найма на работу нового сотрудника и введение его в новую должность?
11. Разработан ли на вашем предприятии письменный план повышения квалификации и обучения сотрудников, отражающий стратегические потребности предприятия?
12. Как на вашем предприятии рассчитываются потребности в персонале?
13. Каковы основные источники предложения рабочей силы?
14. Какие важнейшие должности были добавлены в штатное расписание вашего предприятия за последний год?
15. Каковы потребности вашего предприятия в персонале на ближайшие 6–24 месяца?
16. Определены ли требования к квалификации и профессиональным умениям для указанных вами новых должностей?
17. Какие должности на вашем предприятии являются ключевыми?
18. Каковы действия предприятия при неожиданном уходе работника с ключевой должности?
19. Разработан ли у вас план преемственности? Как будет замещаться эта должность в краткосрочной перспективе?
20. Сталкивается ли ваше предприятие с проблемой ухода работников в другие организации, предлагающие лучшие условия? Есть ли у вас возможности убеждать работников не уходить, и какие?
21. Удерживает ли ваших работников высокая оплата труда? Возможности профессионального совершенствования? Корпоративная культура? Уровень полномочий и ответственности?
22. Разработаны ли планы служебного роста для ключевых должностей (руководящих позиций)?
23. Какова основная система оплаты труда, принятая на вашем предприятии? Используются ли на вашем предприятии единые тарифные сетки?
24. Можно ли получить копию тарифных сеток, применяемых на вашем предприятии?



25. Каков минимальный и средний уровни оплаты труда на вашем предприятии?
26. Предусмотрена ли выплата премий по результатам работы?
27. Выплачивается ли премия всем членам бригады или индивидуально?
28. Как дифференцируется уровень оплаты труда в зависимости от образования, профессиональных умений, квалификации?
29. Теряете ли вы работников из-за недостаточного уровня оплаты труда?
30. Куда уходят ваши работники? Каков размер оплаты труда у ваших конкурентов?
31. Что можно предпринять для улучшения оплаты труда?
32. Каковы основные ожидания по результатам оплаты труда?
33. Используется ли у вас система должностных инструкций?
34. Указываются ли в должностных инструкциях требования к результатам работы?
35. Поддерживаются ли требования в актуальном состоянии?
36. Как часто оцениваются результаты работы?
37. Каковы механизмы поощрения (обратной связи)?
38. Кто отвечает за оценку результатов труда?
39. Какие корпоративные задачи (задачи предприятия) отражены в требованиях к результатам работы?
40. Как часто обновляются корпоративные задачи?
41. Как часто реализуются программы повышения квалификации, и какие?
42. Осуществляются ли программы повышения квалификации по месту работы или с выездом?
43. Как определялись потребности в обучении?
44. Наблюдаете ли вы улучшения в индивидуальных результатах работы?
45. Наблюдаете ли вы улучшения в индивидуальных результатах работы на уровне предприятия в целом?
46. Каков запланированный объем затрат на повышение квалификации (обучение) персонала на следующий год?
47. Можно ли ознакомиться с примерным содержанием проведенных обучающих мероприятий?
48. Каково наиболее удобное время для организации обучения персонала?
49. Проведен ли на вашем предприятии анализ потребностей в обучении (повышении квалификации) для предприятия в целом и для лиц, замещающих ключевые должности?

**Фактическая занятость и планируемая потребность в  
работниках**

*Таблица 1. Текущая занятость*

Текущая ситуация	Категория персонала				Всего	Примечания
	руководители	специалисты	другие служащие	рабочие, в том числе по разрядам		
Цех № 1						
Цех № 2						
...						
Отдел продаж						
Финансовый отдел						
Отдел технического обслуживания						
...			...			

*Таблица 2 Перспективная занятость в соответствии с бизнес-планом*

Желаемая ситуация	Категория персонала				Всего	Примечания
	руководители	специалисты	другие служащие	рабочие, в том числе по разрядам		
Цех № 1						
Цех № 2						
...						
Отдел продаж						
Финансовый отдел						
Отдел технического обслуживания						
...			...			

Образец личной карточки работника

**Личные данные**

Личный номер:	
Имя	
Адрес	
Номер паспорта	
Место и время выдачи	
Дата рождения	
Место рождения	
Семейное положение	
Количество детей, их возраст	
Телефон домашний	
Телефон мобильный	

**Сведения о работе на предприятии**

Дата поступления на работу	
Занимаемая должность/профессия	
Подразделение	
Цех/отдел	
Бригада/сектор	
Разряд/категория	
Дата последнего повышения по службе	
Основная зарплата	
Зарплата с учетом премиальных	
Образование/обучение за пределами предприятия	<u>Учебное заведение/учебный курс</u> Дата: _____ _____
Обучение, пройденное на предприятии	<u>Учебный курс</u> _____ <u>Дата:</u> _____ _____
Административные отпуска/ декретные отпуска	
Имеющиеся взыскания	
Прохождение аттестации	_____ _____

**Трудовой стаж**

Разряд/категория	Должность/профессия	Год

Примечания:

Дата и подпись сотрудника отдела кадров: \_\_\_\_\_

**Социальный план  
на период с 15 июня 2013 г. по 31 декабря 2013 г.**

---

**(наименование предприятия)**

**Минск, 2013**

## Оглавление

### **Глава 1. Общие положения**

Статья 1. Основные понятия

Статья 2. Сфера действия

Статья 3. Срок действия

Статья 4. Урегулирование разногласий

Статья 5. Определение работников, подлежащих сокращению

Статья 6. Письменное уведомление о предстоящем сокращении

Статья 7. Комитет по социальной реструктуризации

### **Глава 2. Стимулирование добровольного увольнения**

Статья 8. Инструменты стимулирования добровольного увольнения

Статья 9. Выплата компенсации при добровольном увольнении

Статья 10. Премия за ускоренное увольнение

Статья 11. Замена должностей

### **Глава 3. Меры, направленные на сохранение рабочих мест и содействие занятости работников**

Статья 12. Сохранение доплат при перемещении работников на другое рабочее место

Статья 13. Намерения нанимателя по содействию занятости работников предприятия

Статья 14. Информирование о наличии вакансий на предприятии

Статья 15. Преимущества при перемещении на вакантные места внутри предприятия

Статья 16. Трудоустройство на нижестоящую должность (рабочее место)

Статья 17. Помощь в связи с переездом на новое место жительства с целью трудоустройства

Статья 18. Временная занятость на других предприятиях

Статья 19. Трудовой договор на определенный срок

### **Глава 4. Меры по окончанию трудовых отношений**

Статья 20. Общие положения

Статья 21. Окончание трудовых отношений

Статья 22. Запрет на увольнение работников, родившихся до 1961 года

Статья 23. Выплата по окончанию трудовых отношений

### **Глава 5. Заключительные положения**

Статья 24. Налогообложение, социальные и страховые выплаты

Статья 25. Порядок обжалования

Статья 26. Ограничения в применении статей соглашения

Стороны данного соглашения, а именно:

Открытое акционерное общество «\_\_\_\_\_»

Профсоюзная организация «\_\_\_\_\_»

Заключили соглашение в целях:

- минимизации социальных рисков при проведении социально ответственной реструктуризации предприятия;
- разработки мер по содействию в трудоустройстве работников, с которыми расторгаются трудовые отношения по инициативе нанимателя в связи с ликвидацией, сокращением численности или штата работников;
- разработки мер по социальной поддержке высвобождаемых работников,

с которыми расторгаются трудовые отношения по инициативе нанимателя в связи с ликвидацией, сокращением численности или штата работников;

- разработки дополнительных мер социальной защиты при массовых высвобождениях работников в процессе социально ответственной реструктуризации

Стороны договорились о нижеследующем.

## **Глава 1. Общие положения**

### **Статья 1. Основные понятия**

Работник – лицо, состоящее в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключенного трудового договора.

Наниматель – юридическое или физическое лицо, которому законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора с работником.

Профессиональный союз (профсоюз) – добровольная общественная организация, объединяющая граждан, в том числе обучающихся в высших, средних специальных и профессионально-технических учебных заведениях, связанных общими интересами по роду их деятельности как в производственной, так и в непроизводственных сферах, для защиты трудовых, социально-экономических прав и интересов своих членов.

Высвобождаемые работники – работники предприятия с которыми расторгается трудовой договор по инициативе нанимателя в рамках ст. 42 ТК РБ.

Заработная плата – совокупность вознаграждений, исчисляемых в денежных единицах или (и) натуральной форме, которые наниматель обязан выплатить работнику за фактически выполненную работу.

Обязанности работника – совокупность видов деятельности, регламентированных ст. 53 ТК РБ.

Обязанности нанимателя – совокупность видов деятельности, регламентированных ст. 54 и 55 ТК РБ.

Центр помощи высвобождаемым работникам (ЦПВР) – структурное подразделение предприятия, имеющее временный характер, содействующее трудоустройству сокращаемых работников в рамках ст. 42 ТК РБ

### **Статья 2. Сфера действия**

Социальный план применяется в отношении работников, заключивших трудовой договор с нанимателем, который принял решение о его расторжении по ст. 42 ТК РБ в целях численной оптимизации кадрового состава предприятия.

### **Статья 3. Срок действия**

3.1. Данное соглашение вступает в силу с ... и действует до ... включительно.

3.2. В случае изменений наниматель и профсоюз вправе в течение срока действия соглашения пересмотреть (в установленный срок ...) его положения.

### **Статья 4. Урегулирование разногласий**

4.1. Разногласия между нанимателем и профсоюзом, возникшие в период действия данного соглашения, регулируются трудовым законодательством Республики Беларусь и соответствующими разделами коллективного договора реструктурируемого предприятия.

4.2. Если в течение двух месяцев после письменного уведомления стороны

не разрешили спорного вопроса в рамках предприятия, он передается на рассмотрении Комиссии по социальной реструктуризации предприятия.

#### **Статья 5. Определение работников, подлежащих сокращению**

Работники могут подлежать сокращению в следующих случаях:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников на предприятии;
- несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации;
- прогулы без уважительных причин;
- систематическое неисполнение работником своих обязанностей без уважительных причин.

#### **Статья 6. Письменное уведомление о предстоящем сокращении**

При расторжении трудовых отношений с работником наниматель обязан не менее чем за три месяца до увольнения (в соответствии с действующим законодательством не менее чем за два месяца), если более продолжительные сроки не предусмотрены в коллективном договоре, письменно предупредить работника о предстоящем высвобождении. В письменном уведомлении должна быть указана дата увольнения, которая является исходной точкой для принятия мер, изложенных в гл. 3 «Меры, направленные на сохранение рабочих мест и содействие занятости работников».

#### **Статья 7. Комитет по социальной реструктуризации**

7.1. Комитет по социальной реструктуризации является трехсторонним представительным органом, который состоит из двух членов – представителей нанимателя, двух членов – представителей профсоюза, двух членов органов по труду, занятости и социальной защите и двух членов – представителей руководителей структурных подразделений предприятия.

7.2. Комитет обсуждает возможности функционирования внутреннего рынка труда предприятия в целях трудоустройства работника в рамках предприятия. Комитет организует работу по содействию поиска нового места работы для высвобождаемых работников на внешнем рынке труда.

7.3. Комитет наблюдает за деятельностью центра помощи высвобождаемым работникам и координирует ее. Комитет осуществляет консультации с представителями кадровой службы по вопросам социальной поддержки высвобождаемых работников.

7.4. Комитет собирается по требованию одной из заинтересованных сторон.

### **Глава 2. Стимулирование добровольного увольнения**

#### **Статья 8. Инструменты стимулирования добровольного увольнения**

Наниматель может использовать механизм стимулирования добровольного увольнения работников с выплатой денежной компенсации после предварительного обсуждения и получения одобрения со стороны профсоюзной организации предприятия. При этом наниматель обязан предоставить следующие данные:

- списки работников, на которых будут распространяться меры стимулирования добровольного увольнения;
- условия для реализации данных мер;
- планируемый период времени проведения этих мероприятий;
- источники финансирования мероприятий.



## **Статья 9. Выплата компенсации при добровольном увольнении**

9.1. Работник, должен дать письменное согласие на добровольное увольнение с денежной компенсацией, величина которой зависит от его возраста и стажа работы на предприятии.

Схема расчета компенсации представлена в нижеследующей таблице.

Возраст работника при увольнении, лет	Стаж работы на предприятии, лет	Количество должностных окладов
От 20 до 30	До 10	5
От 30 до 35	10–15	10
От 35 до 40	15–20	15
От 41 до 44	Более 20	18
От 45 до 49	Более 25	20
50	Более 25	22
51	Более 25	23
52	Более 25	24
53	Более 25	25
54	Более 25	26
55	Более 25	27
56	Более 25	28
57	Более 25	29
58 и выше	Более 25	30

9.2. Выплаченная компенсация не должна превышать 80% от совокупной суммы в денежном выражении, которая могла бы быть получена при продолжении работы до выхода на пенсию по возрасту.

9.3. Компенсация работнику не выплачивается, если:

- объявлено о предстоящем сокращении;
- окончен срок трудового договора;
- трудовой договор прекращен по суду в течение срока реорганизации предприятия.

Работник имеет право обратиться с письменной просьбой о выделении ему компенсации после того, как он был проинформирован о возможности добровольного увольнения.

## **Статья 10. Премия за ускоренное увольнение**

Если наниматель намерен стимулировать ускорение решений работников о добровольном увольнении, может быть выплачена премия за ускоренное увольнение. Премия за ускоренное увольнение – это надбавка в размере месячных окладов к компенсации за добровольное увольнение.

Схема расчета премии представлена в нижеследующей таблице.

Прекращение работы после объявления о возможности о добровольного увольнении	Количество месячных окладов
менее чем за 1 месяц	6
1–2 месяца	5
2–3 месяца	4
3–4 месяца	3
4–5 месяцев	2
5–6 месяцев	1

## **Статья 11. Замена должностей**

Данная статья распространяется на работников, высвобождаемых в связи с СОРП.

Высвобождаемые работники подают заявление в ЦПВР на замену должности.

Профессионально-квалификационный уровень высвобождаемого работника должен соответствовать требованиям новой должности. После того как высвобождаемый работник будет назначен на должность, заменяемое лицо получит право выплаты компенсации (ст. 9).

### **Глава 3. Меры, направленные на сохранение рабочих мест и содействие занятости работников**

#### **Статья 12. Сохранение доплат при перемещении работников на другое рабочее место**

Если работник получал доплаты, установленные в соответствии с законодательством и коллективным договором, при переводе его на другое рабочее место в рамках предприятия данные выплаты сохраняются.

#### **Статья 13. Намерения нанимателя по содействию занятости работников предприятия**

13.1. В целях обеспечения новой занятости высвобождаемых работников в рамках предприятия создается Центр поддержки высвобождаемых работников. Основные задачи ЦПВР:

- информирование высвобождаемых работников о наличии свободных вакансий на предприятии;
- содействие в переподготовке и повышении квалификации работника;
- организация и проведение консультаций по вопросам профориентации, новых направлений карьеры, стажировки, участия в конкурсах на замещение вакантных мест, написания резюме, поиска работы на внешнем рынке труда и др.

13.2. Варианты функционирования и финансирования центра могут быть разные, в зависимости от финансового состояния реструктурируемого предприятия и участия в этом процессе партнеров по СОРП. Создание и функционирование ЦПВР финансируется либо самим предприятием, либо государством или с его поддержкой.

13.3. В штат ЦПВР могут быть приняты:

- сотрудник отдела кадров предприятия
- сотрудники службы занятости
- профессиональные профконсультанты
- сотрудники предприятия, специально обученные для работы в Центре

Все специалисты принимаются на работу в ЦПВР на условиях полной занятости, т.е. освобождаются на время работы в Центре от всех других обязанностей.

13.4. Основные функции ЦПВР:

- планирование и проведение информационной работы среди высвобождаемых сотрудников;
- проведение консультаций;
- проведение интервью с высвобождаемыми работниками;
- разработка плана действий высвобождаемого работника;
- предоставление услуг по обеспечению дальнейшего трудоустройства;

- организация работы с социальными партнерами по трудоустройству высвобождаемых работников;
- создание и наполнение баз данных по высвобождаемым работникам
- мониторинг работников после окончания предоставления им услуг
- оценка результатов СОРП.

13.5. Представитель ЦПВР совместно с высвобождаемым работником составляют индивидуальный план действий для его будущего трудоустройства. План должен быть согласован с ЦПВР не позднее чем через четыре недели после получения работником письменного уведомления о его сокращении;

13.6. Расходы, связанные с оплатой курсов по переподготовке и повышению квалификации работника, компенсирует наниматель до тех пор, пока работник числится в штате и выполняет свои обязанности. Транспортные расходы компенсируются нанимателем в соответствии с предусмотренной на предприятии процедурой оплаты транспортных и командировочных расходов.

#### **Статья 14. Информирование о наличии вакансий на предприятии**

14.1 Наниматель в обязательном порядке должен информировать о всех имеющихся на предприятии вакансиях. Это не касается целевых вакансий, которые используются нанимателем для формирования карьерного роста и создания кадрового резерва.

14.2 Заполнение вакансий за счет претендентов с внешнего рынка труда, происходит только в том случае, если на предприятии нет кандидатур, соответствующих требованиям свободных рабочих мест.

#### **Статья 15. Преимущества при перемещении на вакантные места внутри предприятия**

15.1. Право выбора при заполнении объявленных согласно ст. 13, свободных вакансий на предприятии преимущественно имеют работники, объявленные к сокращению, в том случае, если их профессионально-квалификационный уровень соответствует требованиям рабочего места. При предоставлении вакансии сокращаемому работнику учитывается и его способность в течение 12 месяцев получить (или повысить) соответствующую квалификацию согласно требованиям свободной вакансии.

15.2 Подлежащий сокращению работник, которому отказано в получении вакансии, имеет право на письменное обоснование отказа со стороны представителя Центра содействия занятости на предприятии.

#### **Статья 16. Трудоустройство на нижестоящую должность (рабочее место)**

16.1. В случае, если работнику отказано в получении вакансии согласно статье 14 и он не может претендовать на равноценное рабочее место на предприятии, ему может быть предложена вакансия по уровню должностного оклада не ниже чем на два уровня его должностного оклада по предыдущему рабочему месту.

16.2. Работнику, который дал согласие на трудоустройство на нижестоящую должность (рабочее место), выплачивается дополнительное пособие на период освоения новой должности (рабочего места) в течение 6 месяцев. Данное пособие учитывается при исчислении выплат в ФСЗН, оплате больничных листов, среднего заработка для начисления трудового отпуска и т.д. По истечении 6 месяцев пособие сокращается в четыре этапа: на 80, 60, 40 и 20%. По окончании 12 месяцев работы на нижестоящей должности (рабочем месте) пособие не выплачивается.

## **Статья 17. Помощь в связи с переездом на новое место жительства с целью трудоустройства**

17.1. Переселение высвобождаемых работников и членов их семей на новое место жительства производится при предоставлении нового места работы в другой местности в целях содействия занятости.

17.2. Если кто-то из высвобожденных работников согласен на работу в другом городе или регионе, ЦПВР и служба занятости могут оказать ему помощь в получении денежных субсидий в связи с переездом на новое место жительства, а также поиске жилья, школы для детей и т.д.

17.3. В соответствии с действующим законодательством органы по труду, занятости и социальной защите при переселении на новое место жительства и работы могут оказать финансовую поддержку в размере 7-кратной величины БПМ. При этом

если в составе семьи несколько безработных, то 7-кратная величина БПМ выплачивается каждому;

если переезжают жить в малые, средние городские поселения, сельскую местность, а также города-спутники выплачиваются дополнительные денежные средства в размере двух БПМ.

Кроме того, безработному могут быть компенсированы расходы:

по проезду к месту нахождения нанимателя и обратно при проведении личного собеседования с ним;

на переезд безработного и членов его семьи, перевозке имущества, суточные за время нахождения в пути.

## **Статья 18. Временная занятость на других предприятиях**

18.1. Работник, подлежащий сокращению, направляется на временную работу на другое предприятие в надежде, что эта временная работа станет для него постоянной. При этом формально он остается трудоустроенным на прежнем предприятии, а предприятие-«арендатор» перечисляет формальному нанимателю определенную плату за использование труда работника, которая покрывает расходы на выплату его зарплаты.

18.2. Работник направляется для работы на другое предприятие только с его добровольного согласия, отказ от временной работы не влечет за собой никаких последствий, не ограничивает его прав и не отражается на размере получаемых им выплат.

Формально, работник трудоустроен на прежнем предприятии, и именно там он получает зарплату.

18.3. Работникам, участвующим в программах временной занятости, может выплачиваться поощрительная премия по результатам труда.

18.4. Договор о временной занятости работника заключается между двумя предприятиями.

## **Статья 19. Трудовой договор на определенный срок**

19.1. В ходе реструктуризации предприятия, вакансии могут заполняться путем заключения срочных трудовых договоров. Это касается рабочих мест, которые в результате реструктуризации будут ликвидированы.

19.2. Срочный трудовой договор должен заключаться на срок, превышающий дату окончания реструктуризации.

19.3. Срочный трудовой договор может продлеваться без ограничений, но не более чем на 12 месяцев. Продление срочного трудового договора может быть только в целях реструктуризации предприятия.

19.4. Заключение срочного трудового договора и договора на определенный срок с отдельными категориями работников регулируется коллективным договором реструктурируемого предприятия.

#### **Глава 4 Меры по окончанию трудовых отношений**

##### **Статья 20. Общие положения**

На работников, которых касается данная глава, не распространяются меры, изложенные в гл. 2.

##### **Статья 21. Окончание трудовых отношений**

21.1. Окончание трудовых отношений с работником, который подлежит сокращению по ст. 42 ТК РБ, имеет место в том случае, если в соответствии с данным соглашением перевод работника на другую должность (рабочее место) внутри предприятия невозможен.

21.2. Трудовые отношения с работником, подлежащим сокращению, прекращаются не ранее чем через два месяца с момента получения им письменного уведомления об увольнении. При этом учитываются нормы действующего трудового законодательства Республики Беларусь и положения коллективного договора предприятия.

##### **Статья 22. Запрет на увольнение работников, родившихся до 1961 года**

22.1. Наниматель берет на себя обязательство сохранить работников, родившихся до 1961 г. на предприятии, до момента наступления пенсионного возраста или права на досрочную пенсию.

22.2. Заключение трудовых контрактов с работниками, родившимися до 1961 г. года, регламентируется разделом 3 коллективного договора реструктурируемого предприятия и действующим трудовым законодательством Республики Беларусь.

##### **Статья 23. Выплата по окончании трудовых отношений**

23.1. Наниматель выплачивает сокращаемому работнику выходное пособие с учетом его возраста и заработной платы, которое рассчитывается по следующей формуле:

Число проработанных лет × 0,8 (коэффициент) × месячная заработная плата (с учетом средних сумм выплат за работу в неурочное время).

Число проработанных лет определяется путем умножения каждого года работы на соответствующий коэффициент:

каждый год работы до 39 лет – коэффициент 1;

каждый год работы, начиная с возраста 40 лет и до 49 лет – коэффициент 1,5;

каждый год работы, начиная с возраста 50 лет – коэффициент 2.

#### **Глава 5 Заключительные положения**

##### **Статья 24. Налогообложение, социальные и страховые выплаты**

Налогообложение, социальные и страховые выплаты из компенсаций, дополнительной оплаты и других выплат, возникающих в процессе реструктуризации, производятся в установленном порядке согласно действующему законодательству Республики Беларусь.

##### **Статья 25. Порядок обжалования**

Сокращаемый работник имеет право на индивидуальную жалобу на принятые решения ЦПВР или решения нанимателя. Рассмотрение жалоб осуществляется в установленном порядке в рамках трудового законодательства и

коллективного договора предприятия.

**Статья 26. Ограничения в применении статей соглашения**

Меры, изложенные в гл. 2, 3 и 4, не распространяются на работников:

- которые на день фактического завершения реструктуризации попадают под сокращение с выплатой компенсации или используют право досрочно выхода на пенсию;
- в отношении которых наниматель принял решение о прекращении трудовых отношений;
- с которыми заключен срочный трудовой договор.

Согласовано и подписано сторонами: \_\_\_\_\_

*Дата* \_\_\_\_\_

Представитель нанимателя \_\_\_\_\_

Зам. генерального директора  
по идеологической работе и кадрам \_\_\_\_\_

Председатель профкома \_\_\_\_\_

### **Алгоритм увольнения работника по инициативе нанимателя в случае сокращения численности или штата работников (п. 1 ст. 42 Трудового кодекса Республики Беларусь)**

**Шаг 1. Издание приказа (распоряжения) о сокращении численности или штата работников (прил. 1).**

**Шаг 2. Внесение изменений в штатное расписание**

Внесение изменений в штатное расписание оформляется приказом (распоряжением) нанимателя (прил. 2).

**Шаг 3. Формирование списка работников, подлежащих сокращению, с учетом преимущественного права оставления на работе.**

При сокращении численности или штата работников первоначально ликвидируются вакантные места. Если этого недостаточно, нанимателю необходимо произвести отбор конкретных кандидатур, подлежащих увольнению. При этом необходимо выявить категории работников, которых законодательством запрещено увольнять по инициативе нанимателя и которые пользуются преимущественным правом оставления на работе при сокращении численности или штата работников.

Запрещено расторжение трудового договора при сокращении численности или штата работников для следующих категорий работников:

- граждане, особо нуждающихся в социальной защите и не способные на равных условиях конкурировать на рынке труда, осуществляется по согласованию с указанными органами (ч. 5 ст. 21 Закона Республики Беларусь № 125-3 от 15.06.2006 г. «О занятости населения Республики Беларусь»);
- инвалиды, проходящие медицинскую, медико-профессиональную, профессиональную, трудовую и социальную реабилитацию в соответствующих учреждениях независимо от срока пребывания в них (ч. 3 ст. 283 ТК);
- беременные женщины, женщины, имеющих детей в возрасте до трех лет, одинокие матери, имеющие детей в возрасте от трех до четырнадцати лет (детей-инвалидов – до восемнадцати лет) (ч. 3 ст. 268 ТК);
- члены комиссии по трудовым спорам в период осуществления их полномочий (ст. 240 ТК);
- работники, являющиеся лицом (родителем), обязанным возмещать расходы, затраченные государством на содержание детей, находящихся на государственном обеспечении (п. 11 Положения о трудоустройстве родителей, обязанных возмещать расходы, затраченные государством на содержание детей, находящихся на государственном обеспечении, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь №105 от 26.01.2007 г.)

Согласно ст. 45 ТК преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией и в других случаях, предусмотренных законодательством, а именно:

- ветераны боевых действий на территории других государств (подп.

1.17 п. 1 ст. 18 Закона Республики Беларусь «О ветеранах» № 1594-XII от 17.04.1992 г.);

- лица, избранные в состав профсоюзных органов (ст. 24 Закона № 1605-XII);
- жены военнослужащих и члены семей военнослужащих, погибших при выполнении воинского долга (ст. 24 Закона Республики Беларусь «О статусе военнослужащих» № 1939-XII от 13.11.1992 г.)
- другие категории работников, если они предусмотрены коллективным договором, соглашением.

Необходимо сравнить квалификации работников в рамках образования, разряда, категории одного уровня по опыту, способности, сложности выполняемой работы, повышению квалификации. При равной производительности труда и квалификации предпочтение в оставлении на работе отдается следующим категориям работников (ст. 45 ТК):

1) участникам ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС;

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

3) инвалидам;

4) другим категориям работников, предусмотренным законодательством, коллективным договором, соглашением.

Инвалиды, работающие в учебно-производственных организациях обществ инвалидов, а также в цехах и на участках для использования труда инвалидов в других организациях, имеют преимущественное право на оставление на работе независимо от производительности труда и квалификации (ст.45 ТК).

В соответствии с ч. 2 ст. 43 ТК не допускается увольнение работника по инициативе нанимателя в период временной нетрудоспособности, кроме случаев неявки на работу в течение более четырех месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности (п. 6 ст. 42 ТК), и в период пребывания работника в отпуске, за исключением случаев ликвидации организации, прекращения деятельности индивидуального предпринимателя.

Временная нетрудоспособность подтверждается листком нетрудоспособности (больничным листком) или справкой, выданными и оформленными в порядке, определенном Инструкцией о порядке выдачи листков нетрудоспособности и справок о временной нетрудоспособности, утвержденной постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь № 52/97 от 09.07.2002 г.

Часть 2 ст. 43 ТК имеет в виду пребывание работника в любом отпуске независимо от вида (трудовой, основной, дополнительный), социальный).

#### **Шаг 4. Уведомление органов по труду, занятости и социальной защите о предстоящем высвобождении работников.**

Не позднее чем за три месяца предоставить в органы по труду, занятости и социальной защите письменную информацию о возможных массовых увольнениях работников (категории и численность работников, которых они могут коснуться, сроки, в течение которых намечено их осуществить) (абз. 3 ч. 1 ст. 21 Закона о занятости) (прил. 9).

Наниматель не менее чем за два месяца до массового высвобождения работников в связи с сокращением численности или штата работников должен письменно уведомлять об этом органы по труду, занятости и социальной защите по месту нахождения нанимателя с указанием фамилии, профессии



(специальности), квалификации и размера оплаты труда высвобождаемых работников (абз. 4 ч. 1 ст. 21 Закона о занятости).

Критерии массового высвобождения работников рассмотрены в постановлении Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «О критериях массового высвобождения работников» № 47 от 02.04.2009 г.

Массовое высвобождение работников в организации определяется в случаях:

- ликвидации организации со списочной численностью работников 25 человек и более;
- если количество высвобождаемых работников при сокращении численности или штата работников определено следующими параметрами:

Списочная численность работников организации в среднем за последний отчетный месяц, чел.	Удельный вес высвобождаемых работников от списочной численности организации, %	Календарный период, в течение которого осуществляется высвобождение работников, мес.
До 1000	20 (но не менее 25 чел.)	1
От 1001 до 2000	15	1
От 2001 до 5000	10	1
От 5001 до 10 000	10	2
Свыше 10000	5	2

Массовое высвобождение работников в административно-территориальных единицах определяется следующими параметрами:

Административно-территориальные единицы	Удельный вес высвобождаемых работников из организаций, расположенных на территории административно-территориальной единицы, от числа занятых в экономике административно-территориальной единицы за последний отчетный период, %	Календарный период, в течение которого осуществляется высвобождение работников, мес.
Область (г. Минск), город областного подчинения	1	2
Район, город районного подчинения, поселок городского типа	2	2

### **Шаг 5. Уведомление профсоюза**

Частью 1 ст. 46 ТК установлено, что расторжение трудового договора по инициативе нанимателя (ст. 42 ТК, кроме п. 2 и 7) производится после предварительного (но не позднее чем за две недели) уведомления соответствующего профсоюза (прил. 7).

Однако не позднее чем за три месяца необходимо предоставить в профсоюз письменную информацию о возможных массовых увольнениях работников (категории и численность работников, которых они могут коснуться, сроки, в течение которых намечено их осуществить) (абз. 3 ч. 1 ст. 21 Закона о занятости)

Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «О критериях массового высвобождения работников» № 47 от 02.04.2009 г. установлено, что массовым высвобождением работников считается расторжение нанимателем с работниками трудовых договоров, заключенных на неопределенный срок, а также срочных трудовых договоров до истечения срока

их действия в случаях ликвидации организации, сокращения численности или штата работников по установленным критериям.

Частью 6 ст. 10 Закона о профессиональных союзах установлено, что ликвидация или реорганизация предприятий, учреждений, организаций, их структурных подразделений, полная или частичная приостановка производства по инициативе нанимателя, собственника или уполномоченного им органа управления, влекущие сокращение рабочих мест или ухудшение условий труда, могут осуществляться лишь при условии предварительного уведомления (не позднее чем за три месяца) соответствующих профсоюзов и проведения с ними переговоров по соблюдению прав и интересов граждан.

Часть 2 ст. 46 ТК гласит, что в случаях, предусмотренных коллективными договорами, соглашениями, расторжение трудового договора по инициативе нанимателя может производиться только с предварительного согласия соответствующего профсоюза (прил. 8). При этом нанимателю следует обратить внимание, что профсоюзом должно быть дано согласие на увольнение именно по тем основаниям, которые были указаны нанимателем при обращении в профсоюз, а затем в приказе (распоряжении) об увольнении (п. 24 постановления Пленума Верховного Суда Республики Беларусь «О некоторых вопросах применения судами законодательства о труде» № 2 от 29.03.2001 г.).

#### **Шаг 6. Уведомление иных органов.**

При увольнении некоторых категорий работников требуется согласие или уведомление определенных органов.

Согласно ст. 282 ТК расторжение трудового договора с работниками моложе восемнадцати лет по основаниям, предусмотренным п. 1, 2, 3 и 6 ст. 42 ТК, допускается помимо соблюдения общего порядка только с согласия комиссии по делам несовершеннолетних.

Закон № 1605-XII в ст. 24 устанавливает, что в случае если профсоюз является участником заключенного коллективного договора (соглашения), то профсоюзным работникам этого профсоюза предоставляются следующие гарантии (если иное не предусмотрено этим договором (соглашением)):

- расторжение трудового договора по инициативе нанимателя (за исключением случаев, вызванных виновными действиями работника) с работниками, избранными в состав профсоюзных органов и не освобожденными от работы, допускается лишь с письменного предварительного уведомления (не позднее чем за два месяца) профсоюзного органа, членом которого они избраны;
- расторжение трудового договора по инициативе нанимателя (за исключением случаев, вызванных виновными действиями работника) с работниками, избранными руководителями профсоюзных органов и не освобожденными от работы, допускается только с предварительного согласия вышестоящего профсоюзного органа.

#### **Шаг 7. Предупреждение работников о предстоящем увольнении.**

Не менее чем за два месяца до увольнения, если более продолжительные сроки не предусмотрены в коллективном договоре, соглашении, необходимо письменно предупредить работника о предстоящем увольнении (ч. 3 ст. 43 ТК).

Письменное предупреждение о предстоящем увольнении по сокращению штатов или численности работников должно осуществляться только уполномоченным на это должностным лицом нанимателя – руководителем (его заместителями) организации (обособленного подразделения), руководителем структурного подразделения (его заместителями), мастером, специалистом или

иным работником, которому законодательством или нанимателем предоставлено право принимать все или отдельные решения, вытекающие из трудовых и связанных с ними отношений. Другими словами, это те должностные лица, которым предоставлено право приема и увольнения работников. Данные функции в полном объеме выполняет руководитель организации.

Руководитель организации вправе передоверить права в сфере трудовых отношений (приема, увольнения, письменного предупреждения о предстоящем увольнении по сокращению штатов или численности работников и др.). Передача указанного полномочия должна быть надлежащим образом оформлена соответствующим документом (например, положением об обособленном подразделении, доверенностью и др.).

Предупреждение может быть оформлено приказом, распоряжением или иным письменным документом (прил. 3).

Работник должен расписаться с проставлением даты о том, что он уведомлен о предстоящем увольнении. Отказ работника от ознакомления и росписи фиксируется в акте, составляемом в присутствии двух свидетелей, в число которых целесообразно включать представителей нанимателя и работников (профсоюза) (прил. 4).

С письменного согласия работника наниматель вправе заменить предупреждение о предстоящем высвобождении выплатой компенсации в размере двухмесячного среднего заработка (прил. 5). При этом если инициатива в достижении такого соглашения исходит от нанимателя после предупреждения работника о предстоящем высвобождении, компенсация выплачивается пропорционально времени, оставшемуся до окончания двухмесячного срока предупреждения (ч. 4 ст. 43 ТК).

#### **Шаг 8. Принятие мер по трудоустройству работников**

Расторжение трудового договора (контракта) в связи с сокращением численности или штата работников допускается, только если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу, в том числе и с переобучением (ч. 1 ст. 43 ТК).

Нанимателю необходимо определить перечень имеющихся вакансий. По имеющимся у нанимателя копиям диплома работника, свидетельств о прохождении курсов повышения квалификации, заключения ВКК или МРЭК можно предварительно определить, соответствуют ли состоянию здоровья и образование работника имеющимся у нанимателя вакансиям.

Как правило, в заключении ВКК или МРЭК указывается перечень работ, которые работник может выполнять без вреда для здоровья. Если в медицинском заключении не указаны виды работ, соответствующие состоянию здоровья работника, нанимателю необходимо направить письмо в учреждение, выдавшее заключение о несоответствии работника выполняемой работе вследствие состояния здоровья, с просьбой разъяснить, какие работы может выполнять работник, при этом целесообразно приложить к письму перечень имеющихся вакансий с краткой характеристикой работ.

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 (ч. 1 п. 28 постановления Пленума Верховного Суда Республики Беларусь «О некоторых вопросах применения судами законодательства о труде» № 2 от 29.03.2001 г.).

Имеющиеся у нанимателя на момент подготовки уведомления об

увольнении в связи с сокращением численности или штата работников вакансии могут быть предложены работнику путем перечисления их в самом уведомлении. Те вакансии, которые появятся впоследствии до момента увольнения работника, можно предложить путем подготовки дополнительного уведомления об этом (прил. 6). Предлагать следует вакантные должности, как соответствующие квалификации работника, так и нижеоплачиваемые, которые работник может выполнять с учетом состояния своего здоровья. И даже если работник работает в филиале, наниматель обязан предложить ему не только вакансии, которые имеются в филиале, но и те, которые имеются во всей организации в целом, в том числе и в структурных подразделениях, расположенных в других населенных пунктах.

В случае несогласия продолжать работу на предлагаемых условиях, работник должен обязательно написать на уведомлениях с указанием списка вакансий о своем отказе от предлагаемых должностей («от предложенных вакансий отказываюсь», поставить роспись и дату).

Если наниматель не может предложить работнику другую вакансию в связи с их отсутствием, то рекомендуется составить документ об этом (например, уведомление) и довести до сведения работника под роспись.

#### **Шаг 9. При необходимости с согласия работника наниматель может осуществить переобучение работника.**

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

#### **Шаг 10. Перевод работника в связи с сокращением численности или штата работников.**

Согласие работника на перевод может быть выражено путем написания работником заявления о переводе на предложенную нанимателем либо путем собственноручного учинения надписи «согласен на перевод на должность ...» на уведомлении об имеющихся вакансиях либо на приказе о переводе.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) нанимателя (ст. 25 ТК).

Согласно ст. 30 ТК при переводе на другую работу у того же нанимателя с работником заключается трудовой договор с соблюдением требований ст. 18 и 19 ТК.

При переводе, как и при приеме на работу, нанимателю в соответствии со ст. 54 ТК необходимо ознакомить работника под роспись с приказом, порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить его права и обязанности, а также провести необходимые мероприятия по охране труда (в случаях,

предусмотренных законодательством).

#### **Шаг 11. Предоставление работнику свободного дня.**

В период срока предупреждения работнику предоставляется один свободный день в неделю без сохранения заработной платы (по договоренности с нанимателем – с сохранением заработной платы) для решения вопроса о самостоятельном трудоустройстве у других нанимателей.

Условие об оплате одного свободного дня в неделю может быть предусмотрено также в коллективном договоре или соглашении.

#### **Шаг 12. Издание приказа об увольнении работников.**

Увольнение работника в связи с сокращением штата оформляется приказом по установленной унифицированной форме, с которым данный работник должен быть ознакомлен под роспись (прил. 10).

#### **Шаг 13. Внесение соответствующей записи в трудовую книжку работника.**

Согласно п. 11 Инструкции о порядке ведения трудовых книжек работников, утвержденной постановлением Министерства труда Республики Беларусь № 30 от 09.03.1998 г. сведения о переводе на другую постоянную работу вносятся в трудовую книжку работника.

Основанием для внесения в трудовую книжку записи о переводе на другую постоянную работу является приказ (распоряжение) нанимателя. Запись о переводе на другую постоянную работу, точно соответствующая формулировке приказа (распоряжения), вносится после его издания, но не позднее недельного срока.

На основании приказа вносится запись о переводе не только в трудовую книжку работника, но и в личную карточку работника (п. 16 Инструкции N 30). Формулировка записи в трудовой книжке должна соответствовать формулировке приказа.

В соответствии с п. 11 и 16 Инструкции № 30 запись о переводе вносится в трудовую книжку работника. С каждой записью, вносимой в трудовую книжку (вкладыш к ней) на основании приказа (распоряжения) о переводе на другую работу, наниматель обязан ознакомить ее владельца под роспись в личной карточке формы Т-2.

#### **Шаг 14. Выдача трудовой книжки.**

В трудовую книжку сотрудника вносится запись об увольнении работника (прил. 9).

На основании приказа об увольнении вносится запись об увольнении и в личную карточку работника (п. 16 Инструкции N 30). Формулировка записи в трудовой книжке должна соответствовать формулировке приказа (прил. 11).

С записью, вносимой в трудовую книжку (вкладыш к ней) наниматель обязан ознакомить ее владельца под роспись в личной карточке формы Т-2.

При увольнении трудовая книжка выдается работнику в день увольнения (в последний день работы).

#### **Шаг 15. Окончательный расчет с работником в день увольнения.**

День истечения установленного срока предупреждения будет считаться последним днем работы, и наниматель обязан произвести все расчеты с увольняемым работником.

В соответствии с ч. 2 ст. 48 ТК при прекращении трудового договора в связи с осуществлением мероприятий по сокращению численности или штата работников выплачивается выходное пособие в размере не менее трехкратного

среднемесячного заработка.

Размер пособия может быть увеличен в зависимости от стажа работы у данного нанимателя в порядке и на условиях, предусмотренных коллективным договором, соглашением.

Следует обратить внимание, что совместителям выходное пособие не выплачивается (ч. 6 ст. 48 ТК).

Согласно ст. 179 ТК при увольнении независимо от его основания работнику, который не использовал или использовал не полностью трудовой отпуск, выплачивается денежная компенсация. Денежная компенсация за полный трудовой отпуск выплачивается, если ко дню увольнения работник проработал весь рабочий год (12 месяцев минус суммарная продолжительность трудового отпуска, на которую работник имеет право). Если ко дню увольнения работник проработал часть рабочего года, денежная компенсация выплачивается пропорционально отработанному времени. Денежная компенсация за неиспользованный трудовой отпуск при увольнении выплачивается в день увольнения.

У нанимателей может возникнуть вопрос, производятся ли удержания из заработной платы за неотработанные дни отпуска при увольнении работника по п. 1 ст. 42 ТК до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил трудовой отпуск. Удержания за эти дни не производятся, если работник увольняется по п. 1 ст. 42 ТК (п. 2 ч. 2 ст. 107 ТК).

## ОБРАЗЕЦ ПРИКАЗА О СОКРАЩЕНИИ ШТАТА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Коммунальное унитарное предприятие «Восток»

ПРИКАЗ

26.03.2013 № 28

г. Минск

О сокращении штата работников  
организации

В связи с тяжелым экономическим положением организации  
ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Провести сокращение штата работников отдела внешнеэкономических связей КУП «Восток».
2. Руководителю отдела внешнеэкономических связей Алексееву П.Д. в срок до 28.03.2013 г. определить перечень должностей, подлежащих сокращению, и предоставить соответствующую информацию в отдел кадров.
3. Начальнику отдела кадров Куровой С.В. в срок до 04.04.2013 г. сформировать списки работников, должности которых подлежат сокращению. В срок до 08.04.2013 вручить уведомления о предстоящем увольнении в связи с сокращением штата работникам по сформированным спискам.

Директор

*Подпись*

К.И. Андреев

Начальник юридического отдела

*Подпись*

26.03.2013

П.Д. Алексеев

Начальник отдела кадров

*Подпись*

26.03.2013

С.В. Курова

## ОБРАЗЕЦ ПРИКАЗА О ВНЕСЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ В ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Коммунальное унитарное предприятие «Восток»

ПРИКАЗ

28.03.2013 № 29

г. Минск

О внесении изменений в штатное расписание

В связи с проведенным сокращением штата КУП «Восток»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Внести в штатное расписание с 09.07.2013 следующие изменения:
  - исключить из штата внешнеэкономического отдела должность специалиста по внешнеэкономическим связям – 1 штатную единицу;
  - ....
2. Контроль за исполнением приказа возложить на начальника отдела кадров Курову С.В.

Директор

*Подпись*

К.И. Андреев

С приказом ознакомлен:  
Начальник отдела кадров

*Подпись*  
28.03.2013

С.В. Куров



**ОБРАЗЕЦ УВЕДОМЛЕНИЯ РАБОТНИКА О ПРЕДСТОЯЩЕМ  
УВОЛЬНЕНИИ В СВЯЗИ С СОКРАЩЕНИЕМ ЧИСЛЕННОСТИ ИЛИ  
ШТАТА РАБОТНИКОВ**

Коммунальное унитарное предприятие «Восток»  
Отдел внешнеэкономических связей специалисту  
по внешнеэкономической деятельности  
Ивановой И.И.

УВЕДОМЛЕНИЕ  
05.04.2013 №18

г. Минск

О сокращении штата

Доводим до Вашего сведения, что на основании приказа №28 от 26.03.2013 г. в организации проводится сокращение штата. Занимаемая Вами должность специалиста по внешнеэкономической деятельности подлежит сокращению 09.07.2013 г.

Поскольку в организации не имеется вакансий, трудовой договор с Вами будет прекращен 08.07.2013 по п. 1 ст. 42 Трудового кодекса Республики Беларусь.

Директор	<i>Подпись</i>	К.И. Андреев
Уведомление получила лично	<i>Подпись</i>	И.И. Иванова 05.04.2013
С содержанием ознакомлена, суть уведомления мне понятна	<i>Подпись</i>	И.И. Иванова 05.04.2013

## ОБРАЗЕЦ АКТА ОБ ОТКАЗЕ ОТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ С УВЕДОМЛЕНИЕМ

Коммунальное унитарное предприятие «Восток»

АКТ

05.04. 2013 № 12

Об отказе Иванова И.И.  
от ознакомления с уведомлением

Составлен: Куровым С.В. – начальником отдела кадров

В присутствии: Сидоровой М.И. – экономиста  
Петровой А.Н. – бухгалтера

Настоящим актом удостоверяем, что в нашем присутствии 05.04.2013 в 12.15 начальник отдела кадров Куров С.В. ознакомил Иванову И.И., специалиста по внешнеэкономической деятельности с уведомлением от № 18 05.04.2013 о предстоящем увольнении в связи с сокращением штата.

Иванова И.И. отказалась поставить подпись для подтверждения того, что он ознакомлен с содержанием уведомления № 18 от 05.04.2013.

Курова С.В.  
Сидорова М.И.  
Петрова А.Н.

*Подпись*  
*Подпись*  
*Подпись*

## ПРЕДЛОЖЕНИЕ О ЗАМЕНЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ВЫПЛАТОЙ КОМПЕНСАЦИИ

Коммунальное унитарное предприятие  
«Восток»

Специалисту отдела  
внешнеэкономической деятельности  
Ивановой И.И

ПРЕДЛОЖЕНИЕ  
26.05.2013 № 25

О замене срока  
предупреждения денежной  
компенсацией

Уважаемая Инна Ивановна!

Согласно приказу № 28 от 26.03.2013 в КУП «Восток» проводятся мероприятия по сокращению штата. В связи с этим 05.04.2013 Вы были уведомлены о сокращении занимаемой Вами должности и увольнении Вас 07.07.2013.

В соответствии с ч. 4 ст. 43 Трудового кодекса Республики Беларусь предлагаем Вам расторгнуть трудовой договор до истечения срока уведомления, а именно 29.05.2013.

В случае согласия Вам будет выплачена дополнительная денежная компенсация в размере среднего заработка, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении, и трудовой договор будет прекращен 29.05.2013 по п. 1 ст. 42 Трудового кодекса Республики Беларусь.

При несогласии трудовой договор с Вами будет прекращен 08.07.2013 по п. 1 ст. 42 Трудового кодекса Республики Беларусь.

Ваше отношение к данному предложению просим выразить письменно, оставив соответствующую запись при ознакомлении.

Директор

*Подпись*

К.И. Андреев

## ОБРАЗЕЦ УВЕДОМЛЕНИЯ РАБОТНИКА ОБ ИМЕЮЩИХСЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ВАКАНСИЯХ

Коммунальное унитарное предприятие «Восток»  
УВЕДОМЛЕНИЕ

26.03.2013 № 23

г. Минск

Уважаемый \_\_\_\_\_!

По состоянию на 26.04.2013 в организации имеются следующие вакансии:

бухгалтер;

юрисконсульт;

инженер по охране труда.

Имеющиеся должности соответствуют Вашему образованию и состоянию здоровья. В случае Вашего согласия продолжить трудовые отношения по одной из предложенной должности Вам необходимо обратиться с письменным заявлением о переводе к нанимателю.

Директор

*Подпись*

К.И.Андреев

Уведомление получил \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ОБРАЗЕЦ УВЕДОМЛЕНИЯ ПРОФСОЮЗА ОБ УВОЛЬНЕНИИ В СВЯЗИ С СОКРАЩЕНИЕМ

НА БЛАНКЕ ДЛЯ ПИСЬМА

06.04.2013 № 17

На № \_\_\_ ад \_\_\_\_\_

Председателю \_\_\_\_\_ первичной  
организации профсоюза КУП «Восток»  
Сидорову Б.А.

Об увольнении  
работников в связи с  
сокращением штата  
организации

На основании приказа директора КУП «Восток» № 28 от 26.03.2013 в организации будут проведены мероприятия по сокращению штата. Трудовые договоры с работниками КУП «Восток» будут расторгнуты 08.07.2013 согласно п. 1 ст. 42 Трудового кодекса Республики Беларусь (список работников прилагается).

Приложение \_\_\_\_\_ перечень работников КУП «Восток» на 2 л. в 1 экз.

:

Директор

*Подпись*

К.И. Андреев

Уведомление получил председатель  
первичной организации профсоюза  
КУП «Восток»

*Подпись*

Б.А. Сидоров  
06.04.2013

## ОБРАЗЕЦ ЗАПРОСА СОГЛАСИЯ ПРОФСОЮЗА НА УВОЛЬНЕНИЕ РАБОТНИКОВ В СВЯЗИ С СОКРАЩЕНИЕМ ШТАТА

Коммунальное унитарное предприятие «Восток»

07.04.2013 № 78

г. Минск

Председателю профсоюзного  
комитета КУП «Восток»  
Сидорову Б.А.

О получении согласия на увольнение  
по сокращению штата

Согласно приказу № 28 от 26.03.2013 в ООО «Восток» проводятся мероприятия по сокращению штата.

В соответствии с п. 40 коллективного договора прекращение трудовых договоров (контрактов) с работниками в связи с сокращением штата (п.1 ст. 42 Трудового кодекса Республики Беларусь) в КУП «Восток» допускается только с согласия профсоюзного комитета.

Просим дать согласие на увольнение 08.07.2013 при сокращении штата следующих работников.

1. Специалист по внешнеэкономической деятельности – Иванова И.И.
2. ...

От предложенного перевода на другую работу указанные работники отказались.

Директор

*Подпись*

К.И. Андреев

Запрос получил председатель  
первичной организации  
профсоюза КУП "Восток"

*Подпись*

Б.А. Сидоров  
07.04.2013

## ОБРАЗЕЦ УВЕДОМЛЕНИЯ ОРГАНА ПО ТРУДУ, ЗАНЯТОСТИ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЕ ОБ УВОЛЬНЕНИИ В СВЯЗИ С СОКРАЩЕНИЕМ ШТАТА

НА БЛАНКЕ ДЛЯ ПИСЬМА

04.04.2013 №18

На № \_\_\_ ад \_\_\_

Комитет по труду, занятости и  
социальной защите Минского городского  
исполнительного комитета

Об увольнении работников в  
связи с сокращением штата  
организации

Уведомляем, что на основании решения учредителей КУП «Восток» № 28 от 26.03.2013 в организации будут проводиться мероприятия по сокращению штата. Трудовые договоры с работниками КУП «Восток» будут расторгнуты 08.07.2013 согласно п. 1 ст. 42 Трудового кодекса Республики Беларусь (список работников прилагается).

Приложение: перечень работников КУП «Восток» на 2 л. в 1 экз.

Директор

*Подпись*

К.И. Андреев

## ОБРАЗЕЦ ПРИКАЗА ОБ УВОЛЬНЕНИИ ПО СОКРАЩЕНИЮ ШТАТА С ЗАМЕНОЙ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ДЕНЕЖНОЙ КОМПЕНСАЦИЕЙ

Коммунальное унитарное предприятие "Восток"

ПРИКАЗ

05.07.2013 № 280-к

г. Минск

Об увольнении по сокращению штата  
с заменой предупреждения денежной компенсацией

На основании ч. 4 ст. 43 Трудового кодекса Республик Беларусь, а также с согласия  
Иванова И.И.

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Заменить Ивановой И.И. предупреждение об увольнении по сокращению штата  
выплатой компенсации в размере среднего заработка.

2. Уволить Иванову И.И., специалиста по внешнеэкономическим связям,  
08.07.2013 г. в связи с сокращением штата работников (п. 1 ст. 42 Трудового кодекса  
Республики Беларусь).

3. Главному бухгалтеру Петренко П.А. произвести выплату:

- компенсации за замену предупреждения о предстоящем высвобождении за  
период с 27.06.2013 г. по 08.07.2013 г. (ст. 43 Трудового кодекса  
Республики Беларусь);
- выходного пособия в размере трехкратного среднемесячного заработка (ст. 48  
Трудового кодекса Республики Беларусь);
- компенсации за неиспользованный отпуск за период с 12.10.2012 г. по  
08.07.2013 г..

ОСНОВАНИЕ: приказ №28 от 24.03.2013 г., уведомление о сокращении от  
04.04.2013 г., согласие Ивановой И.И.

Директор	<i>Подпись</i>	К.И. Андреев
----------	----------------	--------------

С приказом ознакомлены: Главный бухгалтер	<i>Подпись</i>	П.А. Петренко 05.07.2013 г.
--	----------------	--------------------------------

Начальник отдела кадров	<i>Подпись</i>	С.В. Курова 05.07.2013 г.
-------------------------	----------------	------------------------------

Специалист по внешнеэкономическим связям	<i>Подпись</i>	И.И. Иванова 05.07.2013 г.
--	----------------	-------------------------------

### **Правовые аспекты увольнения работников в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штатов работников**

В соответствии с законодательством Республики Беларусь работники наделены рядом прав и гарантий при расторжении трудового договора по сокращению численности или штата работников (расторжение трудового договора по инициативе нанимателя).

1. Запрет увольнения по сокращению численности или штата работников установлен для:

- инвалидов, проходящих медицинскую, медико-профессиональную, профессиональную, трудовую и социальную реабилитацию в соответствующих учреждениях независимо от срока пребывания в них (ч. 3 ст. 283 ТК);
- беременных женщин, женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, одиноких матерей, имеющих детей в возрасте от трех до четырнадцати лет (детей-инвалидов – до восемнадцати лет) (ч. 3 ст. 268 ТК);
- работающих отцов, находящихся в отпуске по уходу за ребенком вместо матери (ч. 5 ст. 271);
- работников – членов комиссии по трудовым спорам в период осуществления их полномочий (ст. 240 ТК);
- работников, призванных на военные и специальные сборы (со дня получения повестки о призыве до возвращения с военных и специальных сборов) (ч. 2 ст. 339 ТК);
- если работника, являющегося лицом (родителем), обязанным возмещать расходы, затраченные государством на содержание детей, находящихся на государственном обеспечении. Согласно п. 11 Положения о трудоустройстве родителей, обязанных возмещать расходы, затраченные государством на содержание детей, находящихся на государственном обеспечении, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 105 от 26.01.2007 г., обязанное лицо не может быть уволено с работы до полного возмещения расходов по содержанию детей, за исключением случаев, предусмотренных в п. 1 (кроме сокращения численности или штата работников).

Частью 2 ст. 43 установлен запрет увольнения работника в период временной нетрудоспособности и в период пребывания работника в отпуске.

2. Ст. 45 ТК предусмотрено преимущественное право оставления на работе. При равной производительности труда и квалификации преимущественное право на оставление на работе отдается следующим категориям работников:

- 1) участникам ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС;
- 2) заболевшим и перенесшим лучевую болезнь, вызванную последствиями катастрофы на Чернобыльской АЭС, других радиационных аварий;

3) инвалидам;

4) другим категориям работников, предусмотренным законодательством, коллективным договором, соглашением.

К другим категориям работников, предусмотренным законодательством, относятся, например:

- ветераны боевых действий на территории других государств (п. 1.17 ст. 18 Закона Республики Беларусь «О ветеранах» № 1594-XII от 17.04.1992 г. (с посл. изм. и доп.);
- лица, избранные в состав профсоюзных органов (ст. 24 Закона Республики Беларусь «О профессиональных союзах» № 1605-XII от 22.04.1992 г. (с посл. изм. и доп.);
- жены военнослужащих и члены семей военнослужащих, погибших при исполнении обязанностей военной службы (ч. 10 ст. 4 Закона Республики Беларусь «О статусе военнослужащих» № 100-3 от 04.01.2010 г. (с посл. изм. и доп.).

В коллективные договоры, соглашения могут также включаться категории работников, которые при прочих равных условиях пользуются преимущественным правом оставления на работе при сокращении численности или штата работников. Например, многодетные родители, лица предпенсионного возраста; если другой супруг зарегистрирован органами по труду, занятости и социальной защите в качестве безработного и др. При этом в коллективном договоре может быть оговорена очередность обстоятельств, дающих преимущества на оставление на работе.

Инвалиды, работающие в учебно-производственных организациях обществ инвалидов, а также в цехах и на участках для использования труда инвалидов в других организациях, имеют преимущественное право на оставление на работе.

3. Работнику следует иметь в виду, что при сокращении численности или штата работников, наниматель имеет право в пределах однородных профессий и должностей произвести перестановку (перегруппировку) работников и перевести более квалифицированного работника, должность которого сокращается, с его согласия на другую должность, уволив с нее по п. 1 ст. 42 ТК менее квалифицированного работника.

4. Работник должен быть письменно предупрежден нанимателем о предстоящем увольнении не менее чем за два месяца до увольнения, если более продолжительные сроки не предусмотрены в коллективном договоре.

Подтверждением письменного предупреждения работника о предстоящем увольнении по сокращению численности или штата работников может быть: письменное заявление работника о том, что он предупрежден об увольнении; роспись работника на копии уведомления (предупреждения) с указанием даты. При этом работник имеет право письменно высказать свое несогласие с увольнением, указав причины такого несогласия. Если работник отказывается от ознакомления с письменным предупреждением об увольнении, то наниматель обязан создать комиссию, в состав которой включить представителей нанимателя и профсоюза, которая составит акт, подтверждающий факт отказа ознакомления с содержанием уведомления.

Для некоторых категорий работников (временных (ст. 294 ТК), сезонных (ст. 301 ТК)) не установлены сроки предупреждения нанимателем о предстоящем увольнении в связи с сокращением численности или штата работников.

5. Согласно ч. 4 ст. 43 ТК с согласия работника наниматель вправе заменить предупреждение о предстоящем высвобождении выплатой компенсации



в размере двухмесячного среднего заработка. При этом, если инициатива в достижении такого соглашения исходит от нанимателя после предупреждения работника о предстоящем высвобождении, компенсация выплачивается пропорционально времени, оставшемуся до окончания двухмесячного срока предупреждения.

6. В целях своевременной защиты прав и интересов работников ч. 1 ст. 46 ТК расторжение трудового договора по инициативе нанимателя (ст. 42 ТК, кроме п. 2 и 7) производится после предварительного (но не позднее чем за две недели) уведомления соответствующего профсоюза.

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

7. После уведомления в течение двухмесячного срока предупреждения сокращаемому работнику нанимателем должна быть письменно предложена другая работа (в том числе с переобучением). Работа предлагается на вакантные места в соответствии с квалификацией работника. Если такой работы нет, то любая другая работа, которую работник может выполнять в соответствии с квалификационными требованиями и по состоянию здоровья. При отсутствии такой работы, а также в случае письменного отказа работника от предложенной работы (предложенных работ) трудовой договор с работником прекращается.

8. В период срока предупреждения работнику предоставляется один свободный день в неделю без сохранения заработной платы (по договоренности с нанимателем – с сохранением заработной платы) для решения вопроса о самостоятельном трудоустройстве у других нанимателей.

9. В период срока предупреждения работник выполняет свои трудовые обязанности, подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, ему гарантируются условия и оплата труда наравне с другими работниками. До истечения срока предупреждения увольнение работника по указанным основаниям без его согласия не допускается.

10. Увольнение работника по сокращению численности или штата работников оформляется приказом, с которым работник должен быть ознакомлен под роспись.

11. Одной из гарантий, установленных для работников, увольняемых по сокращению численности или штата работников, является выплата выходного пособия в размере не менее трехкратного среднемесячного заработка. Размер пособия может быть увеличен в порядке и на условиях, предусмотренных коллективным договором, соглашением.

12. В день увольнения с работником производится расчет и ему выдается трудовая книжка.

13. Если работник считает, что увольнение произведено незаконно, то он может обратиться в суд, путем подачи искового заявления о восстановлении на работу.

14. Уволенный работник имеет право обратиться в органы по труду, занятости и социальной защите населения о регистрации в качестве безработного.

## Формы для интервью

### Форма для вводного интервью

Личный номер работника \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Время \_\_\_\_\_

- Объяснение сути и цели профконсультирования/сопровождения
- Проверка сведений из личной карточки работника
- Представление различных вариантов новой занятости

Информация о клиенте (заполняется во время интервью)

Трудовой стаж (до поступления на предприятие)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Образование

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Социальные связи (какую ценность представляют для клиента семья, друзья, хобби)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Финансовое положение

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Здоровье

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Предпочтения относительно будущей занятости:

- Такая же работа на другом предприятии
- Любая другая работа с такой же или более высокой зарплатой
- Более привлекательная работа после прохождения обучения
- Открытие собственного бизнеса
- Досрочный выход на пенсию
- Ничего из перечисленного

Отказ уходить с теперешней работы

Готовы ли Вы принять участие в какой-либо учебной программе?

Да

Нет

Знаете ли Вы, какой именно учебный курс Вы хотели бы пройти?

Нет

Да: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Готовы ли Вы переехать на постоянное место жительства в другой населенный пункт, если там Вам предложат интересную работу?

Да

Нет

Заключение по первой встрече

Дата и подпись профконсультанта \_\_\_\_\_

Дата и подпись клиента \_\_\_\_\_

Следующая встреча

Дата \_\_\_\_\_

Время \_\_\_\_\_

Что должен сделать клиент?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Что должен сделать профконсультант?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Форма для консультации по возможностям дальнейшей занятости

Личный номер работника \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Время \_\_\_\_\_

Необходимы консультации по:

- карьере (дальнейшей занятости)
- финансовым вопросам
- технологии поиска работы
- открытию собственного бизнеса

### Консультация по карьере

Работа, которую я хочу и могу выполнять:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Работа, которую я хочу выполнять, но мне нужна помощь

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Нужна дополнительная помощь в: \_\_\_\_\_

### Консультация по финансовым вопросам

#### Текущая ситуация

Основная зарплата \_\_\_\_\_

Премииальные \_\_\_\_\_

Дополнительный доход \_\_\_\_\_

Общий доход (семья) \_\_\_\_\_

#### Возможная ситуация в будущем (рассмотрите несколько вариантов)

Новая зарплата \_\_\_\_\_

Дополнительный доход \_\_\_\_\_

Досрочная пенсия \_\_\_\_\_

Процент от вкладов \_\_\_\_\_

Другие доходы \_\_\_\_\_

Всего \_\_\_\_\_

В том числе:

- Минус медицинская страховка
- Отчисления в пенсионный фонд

Всего \_\_\_\_\_

Итого \_\_\_\_\_

Разница между теперешним и будущим доходом: \_\_\_\_\_

### Консультация по технологии поиска работы

Нужна дополнительная помощь в:

- резюме;
- интервью;
- поиске вакансий;
- другом \_\_\_\_\_

**Консультация по открытию собственного бизнеса**

Нужна дополнительная помощь в:

- маркетинговом анализе;
- анализе конкурентоспособности;
- бизнес-плане;
- кредите (если он необходим);
- другом.

**Услуги членам семьи:**

---

---

---

Заключение по второй встрече

---

---

---

---

Дата и подпись профконсультанта \_\_\_\_\_

Дата и подпись клиента \_\_\_\_\_

Следующая встреча

Дата \_\_\_\_\_

Время \_\_\_\_\_

Что должен сделать клиент?

---

---

---

Что должен сделать профконсультант?

---

---

---

## Форма для разработки индивидуального плана действий

Личный номер работника: \_\_\_\_\_  
Имя \_\_\_\_\_

Третья встреча (ИПД)

Дата \_\_\_\_\_

Время \_\_\_\_\_

**Достигнута договоренность о следующем:**

Окончательный выбор: \_\_\_\_\_

Что должен сделать клиент?

Действие	Время

Что должен сделать центр?

Действие	Время

Профконсультант \_\_\_\_\_

Клиент \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Имя \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

### Техника интервьюирования работника

Любое интервью можно разделить на четыре фазы:

- 1) подготовка к интервью;
- 2) вводная часть;
- 3) содержательная часть;
- 4) заключительная часть.

**Подготовка к интервью.** Готовясь к интервью, профконсультанту необходимо:

- собрать всю доступную информацию о высвобождаемом работнике и подготовить необходимые формы
- определить, каких результатов он хочет добиться в ходе интервью, и какова будет его стратегия с учетом уже имеющейся информации и целей интервью
- помнить о том, что он ограничен:
  - временем;
  - обстоятельствами;
  - законами и правилами.

**Вводная часть интервью.** Профконсультант должен:

- представиться и объяснить свою роль в данном интервью;
- объяснить цели данного интервью;
- попросить представиться высвобождаемого работника;
- сказать, как долго это интервью будет длиться ;
- только после этого перейти к содержательной части интервью.

**Содержательная часть интервью включает следующие моменты:**

- беседу нужно вести, задавая открытые вопросы;
- важно дать работнику возможность рассказать о себе как можно больше;
- профконсультант должен СЛУШАТЬ!!!, и слушать активно;
- как можно чаще нужно резюмировать своими словами то, что сказал клиент; и просить, чтобы он подтвердил ваши слова;
- постепенно сделать переход к более специфическим вопросам;
- постоянно помнить о том, что эмоциональное состояние высвобождаемого работника меняется;
- использовать формы в качестве ориентира, фиксировать в них все достигнутые договоренности.

**Заключительная часть интервью состоит в следующем:**

- все принятые решения необходимо зафиксировать письменно и попросить к подтвердить их;
- все договоренности (кто будет делать, что и когда) также нужно изложить на бумаге;
- интервьюируемый и профконсультант должны заверить достигнутые договоренности своими подписями;
- в конце беседы консультант назначает следующую встречу (если это необходимо) и просит высвобождаемого работника поделиться своими ощущениями.

Во время проведения интервью профконсультант должен придерживаться следующих основополагающих принципов:

- наиболее активным действующим лицом во время интервью должен быть работник;
- упор нужно делать на то, что возможно, а не на то, что невозможно;
- сопровождение должно быть оптимистичным, деловым и приземленным;
- учитываться должны не только нужды высвобождаемого работника, но и потребности рынка труда;
- отношения с интервьюируемым должны строиться на взаимном доверии (помните о конфиденциальности информации, которую вы получаете);
- конечный результат достигается путем получения промежуточных результатов;
- содержание ИПД планируется, но остается гибким;
- участие должно быть добровольным, но это не значит, что он свободен от обязательств: он должен прилагать усилия и стремиться к результату.

Эмоциональное состояние высвобождаемого работника – один из самых труднопреодолимых барьеров в процессе интервью. Оттого что его после стольких лет добросовестной работы выставляют на улицу, человек может стать злым и агрессивным, почувствовать себя потерянным, забытым, отвергнутым, оскорбленным, испытывать чувство страха и неопределенности. Тот факт, что выбор пал именно на него, может оказаться тяжелой психологической травмой. Человека постоянно мучит вопрос о том, сможет ли он сохранить свой уровень жизни в будущем, способен ли он найти новую работу и адаптироваться к новой ситуации. Рушится весь привычный ход жизни, материальное благополучие семьи находится под угрозой, а это может привести к самым непредсказуемым последствиям.

Чтобы помочь высвобождаемому работнику справиться с различного рода страхами и сомнениями, профконсультант должен понимать, как обычно меняется эмоциональное состояние человека в подобных случаях. Задача профконсультанта – перевести человека из состояния полного отрицания и неприятия ситуации, в которой он оказался, в состояние готовности к сотрудничеству и веры в себя.

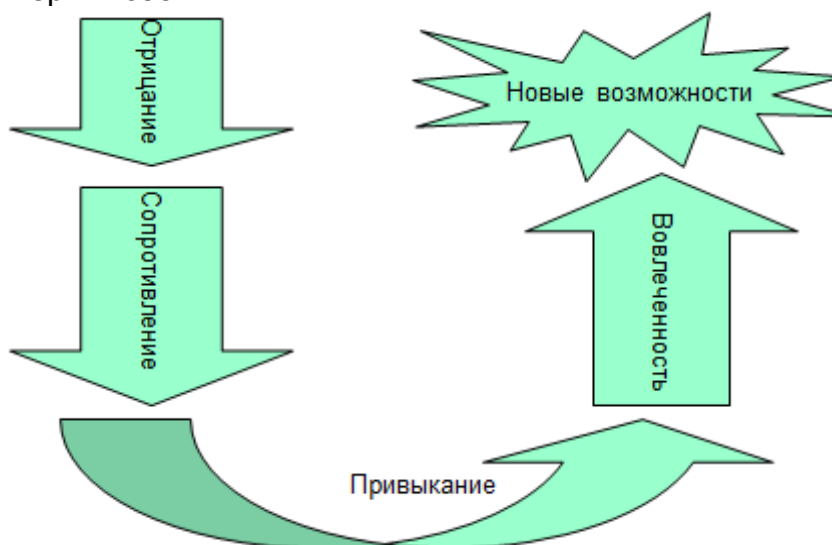


Рис. 6 Изменение эмоционального состояния клиента



Описание возможных техник, используемых для изменения эмоционального состояния человека (рис. 6), не входит сейчас в наши задачи, поэтому ограничимся наиболее важными рекомендациями профконсультанту:

- обсудите иррациональные страхи и сомнения высвобождаемого работника, противопоставьте им возможности;
- активно проанализируйте ситуацию и найдите в ней положительные аспекты;
- постарайтесь понять, что стоит за страхами и сомнениями;
- вовлекайте высвобождаемого работника в процесс и принятие решений;
- предложите ему совет и поддержку;
- ставьте перед ним краткосрочные достижимые цели.

Важно понимать, что изменить эмоциональное состояние человека очень непросто. На это может уйти немало времени. Не стоит рассчитывать на то, что уже к концу первого интервью вам удастся достигнуть полного согласия с клиентом и развернуть его в сторону конструктивного сотрудничества. Только со временем, в ходе процесса сопровождения клиент начинает лучше понимать свои возможности и, следовательно, менять свое отношение к ситуации на более позитивное.