
СТРАТЕГИЯ ПЕРСОНАЛА НА БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

При рассмотрении социально-экономической ситуации в Белоруссии за последние годы сложился некий общепринятый порядок, но многие процессы, относимые к социально-трудовой сфере, сформировались задолго до кризисной ситуации, которая в свою очередь дала дополнительный импульс качественно иному развитию сферы труда. По крайней мере необычным является то, что вопреки всеобщим ожиданиям роста уровня безработицы и проведения массовых сокращений персонала процесс высвобождения кадров с белорусских предприятий протекал в рамках уже известных тенденций, о чем свидетельствуют агрегированные данные Министерства статистики и анализа Республики Беларусь. Причем характер тенденции довольно устойчив — за последние годы абсолютное выбытие работников характеризуется положительной динамикой: 1997 г. — 850,2 тыс. чел.; 1998 г. — 870,2; 1999 г. — 904,0 тыс. чел. [1, 109 — 117].

В данной ситуации можно было бы предположить, что при таком кардинальном способе регулирования численности персонала, как увольнение, все же будет приостановлен набор новых сотрудников, общая статистика отвергает этот факт — в период с 1998 по 1999 гг. общее количество принятых на работу не только не снизилось, но осталось стабильным — 894,2 тыс. чел. [1, 109 — 117]. При этом компенсация выбытия (отношение числа принятых к числу выбывших, выраженное в процентах) в 1999 г. составила впервые за многие годы величину, близкую к 100 % — 98,9 % [1, 109 — 117]. Очевидно, что ожидания белорусских работодателей во многом не оправдались, а на практике сложилась некая поведенческая стратегия работодателя в отношении регулирования численности работников предприятий, уберегшая состояние рынка труда и общества от воздействия чрезмерных колебаний. Причем характер этого поведения невозможно понять из представляемых официальной статистикой сведений.

Традиционно сложившаяся ранее на отечественных предприятиях культура увольнения работников практически полностью сводилась лишь к выполнению отработанных процедур, предусмотренных трудовым законодательством Республики Беларусь. Вся работа по подготовке и проведению увольнения относилась к выполнению кадровой службой предприятия своих обычных функций. Этому во многом способствовала и продолжает способствовать достаточно негибкая законодательная база. КЗоТ Республики Беларусь, переживший несколько редакций, предусматривает исчерпывающий перечень оснований расторжения трудовых отношений. Кроме того, в Беларуси работодатель лишен и такого распространенного

Наталья Владимировна МАКОВСКАЯ, кандидат экономических наук, ст. преподаватель кафедры экономической теории Могилевского государственного университета им. А. Кулешова.

инструмента воздействия на кадровую политику, как локаут (возможность массового сокращения персонала как ответная мера на забастовки со стороны работников) [2]. Такие жесткие рамки, несомненно, во многом определяют стратегию поведения работодателя в объективно складывающихся условиях, который, руководствуясь принципом “разрешено все, что не запрещено”, изобретает различные технологии осуществления кадровой политики, которые значительно расширяют традиционно сложившиеся стереотипы поведения.

В практике белорусских предприятий продолжает иметь место использование незаконных способов расторжения трудовых отношений с работниками, рассчитанные главным образом как на правовую безграмотность, так и на уверенность в бездействии последних в случае даже очевидности несоответствия требованиям закона. Имеются случаи и своеобразных “сделок” между работником и работодателем: увольнение по собственному желанию взамен на погашение задолженности по зарплате. Готовность работника согласиться с увольнением по собственному желанию нередко объясняется боязнью в случае отказа получить “плохую” запись в трудовой книжке и уверенностью в том, что если администрация захочет уволить неугодного работника, она всегда найдет для этого повод. Встречаются случаи, когда с работниками немотивированно заключается временный трудовой договор на минимальный срок — 3 месяца, и даже до 1 месяца с одной лишь целью — чтобы всегда иметь возможность “по закону” уволить работника на основании истечения срока, указанного в договоре.

Наиболее безболезненным для работодателя является вариант увольнения, инициатором которого является сам работник — в этом случае минимальна величина как моральных, так и материальных издержек. Поэтому в настоящее время при намерении уволить того или иного сотрудника любой работодатель старается задействовать именно мотив собственного желания работника. Увольнение по собственному желанию в 1999 г. по Республике Беларусь в целом составило 31,0 % (в России, например, 71 %) от всего числа выбывших (см. табл.) [1, 109–117].

Таблица. Выбытие работников (в % от среднесписочной численности)

Причина увольнения	Год		
	1997	1998	1999
По собственному желанию	33,0	32,3	31,0
В связи с сокращением	14,3	12,2	7,7

С данными Министерства статистики и анализа Республики Беларусь вполне соотносятся и данные независимых исследований, проведенных автором. Так, в результате исследований в 1999–2000 гг. на основе обследования 12 могилевских промышленных предприятий было выявлено следующее распределение причин увольнения (рис. 1).

Однако форма, в которой предприятия ведут и предоставляют отчетность по труду и в частности по движению кадров, не способна полностью передать характер процессов, происходящих в сфере трудовых отношений. Например, такое основание увольнения, как “по собственному желанию” по результатам того же исследования имеет следующую градацию (рис. 2).

На стратегию проведения увольнений влияет множество факторов, в том числе и такой, как наличие/отсутствие сезонных рабочих. Вследствие этого анализ статистики увольнений будет представлять интерес не только в изучении ежегодных колебаний, но и помесечно (поквартально). Так, исследование трудовой мобильности на одном из могилевских предприятий показало, что основные изменения численности персонала в результате исследования ежегодной динамики численности незначительны, тогда как межсезонные колебания доста-

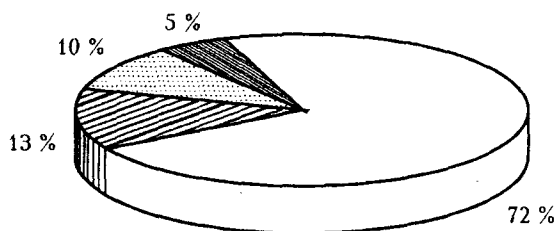


Рис. 1. Причина увольнения (исследования автора):

- — по собственному желанию; ▨ — по сокращению штатов; ▤ — в связи с выходом на пенсию;
- ▩ — за нарушение трудовой дисциплины

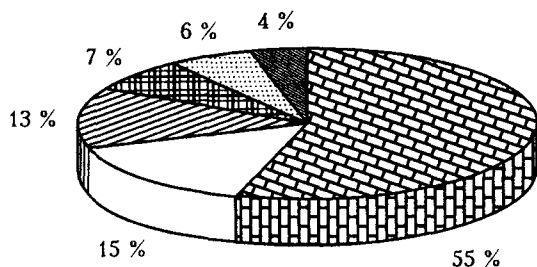


Рис. 2. Причина увольнения по собственному желанию (исследования автора):

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда; — задержки выплат зарплаты;
- причины личного характера;
- тяжелые и опасные условия труда; — неприемлемый режим работы;
- другие

Очевидно, что по сравнению с другими способами увольнения этот значительно выигрывает. Например, при сокращении штата работодателю приходится не только соблюдать предупредительный срок, но и выплачивать выходное пособие, в случаях же обхода закона весьма вероятно доказуемость незаконности увольнения при обращении работника в суд (практика показывает, что половина подобных дел заканчивается удовлетворением требований истца) — что также приводит к несению материальных издержек, даже более значительных, так как приходится оплачивать и время вынужденного прогула, и различные виды компенсаций, восстанавливать собственную репутацию и т.д. Поэтому работодатели все чаще предпочитают придать вопросам увольнения на своих предприятиях характер предсказуемости, управляемости и подконтрольности. По опыту зарубежных компаний, где управление сокращениями стало постоянной функцией, появились соответствующие специалисты и должности в штатном расписании кадровых служб, белорусские предприятия активнее стремятся к цивилизованному способу регулирования трудовых отношений, в том числе и в вопросах сокращения персонала. Это позволяет выделить уже несколько сложившихся методов работы с персоналом по поводу предстоящих увольнений. Большое значение в практике сокращений имеют различные методы, направленные на стимулирование “добровольного увольнения” или выхода на пенсию. В этом случае, как было уже указано, компания несет определенные издержки, но они меньше сэкономленной зарплате.

Метод “открытого окна”. Компания объявляет, что на строго оговоренный срок действует льготный режим ухода с фирмы. В практике западного менеджмента известен пример фирмы “Дюпон”, которая в свое время предоставила право управляющим, начиная со среднего звена, уходить на пенсию, имея не 27 лет трудового стажа, а 22. Эффект был неожиданный. “Дюпон” хотел уволить 6,5 тыс. менеджеров, но получил вдвое больше заявлений, в том числе от 400 руководителей, находившихся на ключевых постах, которых администрация вынуждена была задержать, пока не была подготовлена замена. Однако, используя данный метод, администрация не полностью контролирует процесс.

Метод “селективного сокращения”. Компания собирает заявления тех, кто хотел бы уволиться по льготному режиму. Однако заявления действительны в течение нескольких лет, и администрация сама постепенно осуществляет увольнения, избирательно по подразделениям и лицам, в зависимости от ситуации.

Наряду с традиционными способами осуществления политики увольнения международная практика в последние годы разнообразилась и такими нетипичными процедурами, как аутплейсмент, аутсорсинг, аутстаффинг. И это является наиболее характерным явлением, возникающим после кризиса. У руководства предприятий появилась острая необходимость в альтернативных способах проведения кадровой политики.

Термин **аутсорсинг** (outsourcing, out в переводе с английского — вне, source — источник) означает использование услуг сотрудников другой фирмы так, как если бы она была постоянным отделом этой компании. Фактически синонимом

точно велики — до 20 % среднегодовой численности персонала. Это объясняется тем, что ежегодно осенью организация набирает в штат рабочих для обслуживания находящейся на собственном балансе котельной. Весной по окончании отопительного сезона компании приходится проводить значительные, но запланированные увольнения.

Как государственные, так и статистические данные подтверждают, что среди увольняющихся по собственному желанию преобладают рабочие (“синие воротнички”).

этого термина является другое понятие — **аутстаффинг** (stuff — штат, персонал). Аутсорсинг позволяет использовать труд людей тогда, когда он нужен. В настоящее время к услугам персонала за штат компании прибегают тогда, когда есть необходимость в посреднике для приема на работу или вывода за штат квалифицированных работников. Например, компания может передать в штат посредника тех, кто работает по гражданско-правовым договорам, тем самым обеспечив непрерывность трудового стажа для своих работников. В другом случае руководство может решить использовать на временном проекте заранее отобранных работников, приняв их через посредника. Или же в период неопределенности на рынке компания может вывести в штат посредника работников тех направлений, которые не представляют стратегическую ценность в настоящее время, но могут понадобиться в будущем. Таким образом, компании пользуются услугами работников, которые юридически являются сотрудниками другой компании. Этот подход особенно актуален в период кризиса, когда компании по тем или иным причинам не могут идти на увеличение штата. Для многих белорусских компаний такая форма взаимоотношений с работниками в настоящее время представляется весьма эффективной. Так, например, предприятия малого бизнеса, которые не в состоянии содержать собственную юридическую службу или хотя бы постоянного юриста, вполне охотно пользуются услугами приглашаемых время от времени юристов из консалтинговых фирм. Подобная практика сейчас затрагивает и многие другие специальности — бухгалтеров, специалистов по налоговому планированию, специалистов по компьютерным технологиям, переводчиков и др.

Изначально построив свою кадровую политику по принципу временного привлечения работника, у предприятия не возникает проблем по поводу предстоящего комплекса мер по адаптации, планированию карьеры, увольнению, помощи в трудоустройстве и т. д. Развитие такого подхода к решению кадровых вопросов предприятия напрямую связано с развитием рынка рекрутерских услуг в Беларуси. Такие фирмы уже действуют на территории Республики Беларусь (так, в Могилеве действует кадровое агентство «Контакт», которое практически полностью адаптировано к белорусскому рынку). В Минске действуют многочисленные кадровые и консалтинговые агентства, которые занимаются изучением рынка труда в Республике Беларусь и положением трудовых ресурсов государства на этом рынке. Причем следует заметить, руководители этих агентства проявляют постоянный интерес к аутсорсингу, выражающийся в росте числа заказов на эти услуги.

Аутплейсмент в том виде, в котором он применяется в западных системах работы с персоналом, представляет собой процедуру увольнения сотрудника, при которой компания-увольнитель платит кадровому агентству за твердо гарантированное трудоустройство своего сотрудника на новое место работы. При этом оговариваются и сроки выхода кандидата в новую компанию, и его будущая зарплата, и даже минимальный состав будущего компенсационного пакета. Складывающийся отечественный вариант вышеозначенной процедуры предполагает усиленную работу с увольняемым сотрудником в самых разных областях. Увольняемый работник в рамках проведения процедуры аутплейсмента получает психологическую, информационную и консультационную помощь. Услуги по аутплейсменту в Республике Беларусь развивают прежде всего кадровые агентства, которые берут на себя сообщения новости об увольнении сотрудникам, помогают им составить резюме, выработать тактику разговора с будущими работодателями и с персоналом кадровых агентств, составить индивидуальный план поиска работы. С каждым увольняемым беседует психолог, помогая ему справиться с негативными эмоциями и направить свою энергию в конструктивное русло. Поэтому работник, получивший психологическую поддержку, вооруженный знаниями о текущей ситуации на рынке труда, уже как минимум способен перевести потенциально конфликтную ситуацию в увольнение по собственному желанию, что в конечном итоге выгодно работодателю не только с точки зрения минимизации материальных издержек, связанных с увольнением, но и с моральной стороны — отношения между сторонами не перерастают в трудовой конфликт, сохраняется и закрепляется репутация предприятия как постоянно заботящегося о своих бывших сотрудниках. К тому же понесенные затраты вполне могут оправдать предотвращенный ущерб от разглаше-

ния служебной информации, сведений личного характера, сведений, порочащих деловую репутацию и т.п.

Анализ опыта стран с рыночной экономикой по проблеме сокращения персонала создает предпосылки для использования его позитивных сторон в хозяйственной практике Республике Беларусь. В частности, следует принять к сведению, что в странах с рыночной экономикой руководители фирм и предприятий осознают настоятельную необходимость во имя собственного выживания отказаться от традиционной “политики увольнения”, основанной на авторитарных принципах, и перейти к “политике управления человеческими ресурсами”, к формированию новой производственной культуры, ориентированной на человека. В этой связи управление сокращением персонала на предприятиях Республики Беларусь должно опираться на философию общности интересов, предусматривать вовлеченность персонала в решение сложившихся проблем, отмену или смягчение жестких статусных различий между рабочими, ИТР и служащими. Важно, чтобы политика сокращения персонала шла в ногу с освоением новых форм и методов управления на предприятиях Республики Беларусь, основанных на принципах гибкости.

Возможно, что в условиях по-прежнему сохраняющегося жесткого регламентирования процесса увольнения на уровне законодательства именно рассмотренным альтернативным способом регулирования численности персонала будет уделяться повышенное внимание со стороны работодателя — работодателя, стремящегося к эффективному управлению персоналом.

Литература

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь 2000 г. Мн., 2000.
2. Трудовой кодекс Республики Беларусь. Мн., 1999.