



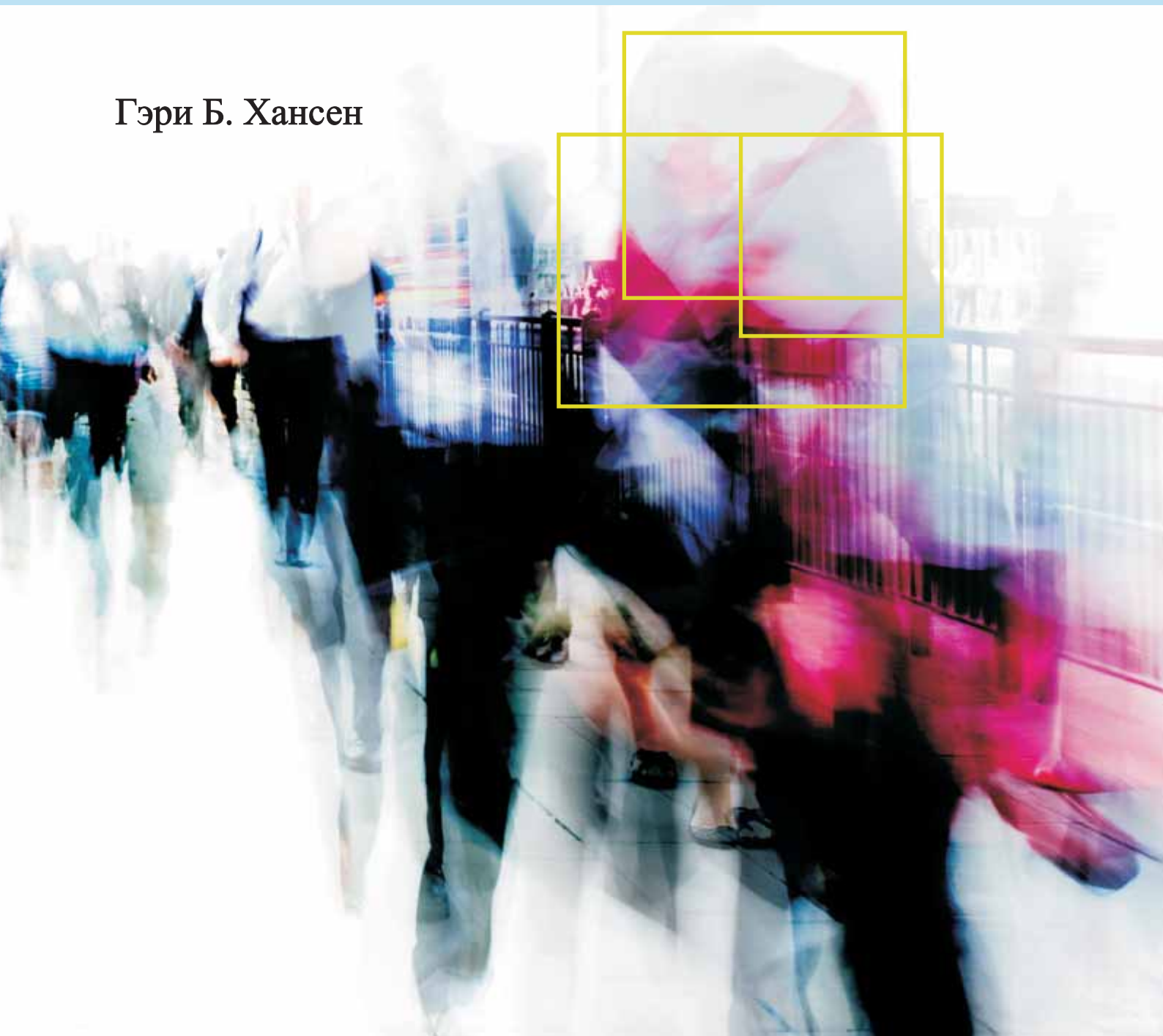
Международная
организация
труда

Вытеснение рабочей силы:

некоторые методы смягчения последствий
для работников, местных сообществ и предприятий

2009 год

Гэри Б. Хансен



Вытеснение рабочей силы

Вытеснение рабочей силы:

некоторые методы смягчения последствий
для работников, местных сообществ и предприятий

Гэри Б. Хансен

Департамент профессионального обучения и занятости
Международное бюро труда

2009

© Международная организация труда, 2009
Первое издание, 2001
Дополненное издание, 2009

Публикации Международного бюро труда охраняются авторским правом в соответствии с Протоколом 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее краткие выдержки из них могут воспроизводиться без получения разрешения при условии указания источника. Для получения прав на воспроизведение или перевод следует обращаться по адресу: ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211, Geneva 22, Switzerland, либо по электронной почте: pubdroit@ilo.org. Международное бюро труда приветствует такие обращения.

Библиотеки, учреждения и другие пользователи, зарегистрированные в организациях интеллектуальной собственности, могут делать копии согласно лицензиям, выданным им для этой цели. Для того, чтобы найти организации интеллектуальной собственности в вашей стране, посетите сайт www.ifrro.org.

Вытеснение рабочей силы: некоторые методы смягчения последствий для работников, местных сообществ и предприятий. Гэри Б. Хансен, МОТ, 2009.
Субрегиональное бюро МОТ в Москве, 2009 г.

ISBN 978-92-2-422103-3 (print)
ISBN 978-92-2-422427-0 (web pdf)

Также издано на английском языке. **A guide to worker displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises.** Second Edition 2009. Gary B. Hansen.
ISBN 978-92-2122103-6 (print).

ILO Cataloguing in Publication Data

VYTESNENIE RABOCHEJ SILY: NEKOTORYE METODY SMYAGCHENIYA POSLEDSTVIJ DLYA RABOTNIKOV, MESTNYH SOOBSHESTV I PREDPRIYTIJ / G/. HANSEN; MEZHDUNARODNOE BURO TRUDA, SUBREGIONAL'NOE BURO MOT V MOSKVE. (Moskva, MOT 2009, ca. 77 p.)

ISBN: 9789224221033; 9789224224270 (web pdf)

International Labour Office; Skills and Employability Dept

redundancy / outplacement / reemployment / community participation / developed countries / developing countries

13.01.4

Библиографическое описание книги

Названия, соответствующие практике, принятой в Организации Объединенных Наций, и изложение материала в настоящей публикации не являются выражением какого-либо мнения Международного бюро труда ни о правовом статусе какой-либо страны, района или территории, или их властей ни о делимитации их границ.

Ответственность за выраженные в подписных статьях, исследованиях и прочих произведениях мнения лежит исключительно на их авторах, и факт публикации не означает, что Международное бюро труда поддерживает излагаемые мнения.

Упоминание названий фирм, коммерческих изделий и процессов не означает их одобрения Международным бюро труда, так и отсутствие упоминания конкретной фирмы, коммерческого изделия или процесса не свидетельствует об их неодобрении.

Посетите наш вебсайт: www.ilo.org/publns

Предисловие

Руководство "Вытеснение рабочей силы: некоторые методы смягчения последствий для работников, местных сообществ и предприятий"

Данное Руководство Гэри Б. Хансена по вопросам вытеснения рабочей силы, впервые опубликованное в 2001 году, отчасти явилось ответом на финансовый кризис, охвативший в 1997 году большинство стран Азии и имевший серьезные последствия в виде массовых увольнений работников и роста безработицы. Руководство, основанное на богатом опыте, накопленном в первую очередь странами Северной Америки, а также в переходный период и странами Центральной и Восточной Европы, демонстрирует широкий круг возможных ответных мер со стороны предприятий, местных сообществ или работников в связи с экономическим спадом, а также способы сокращения потенциальных увольнений.

В 2008 году стало абсолютно очевидно, что повсюду в мире страны столкнулись с новым финансовым кризисом, последствия которого, видимо, будут более тяжелыми по сравнению с событиями конца 1990-х годов. Хотя приводимые в данном Руководстве примеры в целом относятся к тому периоду, они очень показательны в свете происходящего в настоящее время во всем мире роста увольнений работников, а также возможных политических мер, способных смягчить экономические и социальные последствия спада. Стремясь помочь политикам, руководителям предприятий и местным общественным деятелям в поисках альтернативы увольнениям и ответных мер в связи с массовыми увольнениями, Департамент профессионального обучения и занятости МОТ переиздает данную публикацию с незначительными изменениями первоначального текста, включив в нее дополнительную информацию о сокращении рабочего времени (work-sharing) в качестве одной из возможных мер, чтобы избежать увольнений.

После обзора социальных и экономических издержек, связанных с увольнениями, в настоящем Руководстве приводятся стратегии, которые могут быть использованы местными сообществами, руководством предприятий и ассоциациями работников в целях предотвращения массовых увольнений и сохранения предприятий. В нем также рассматриваются "сети раннего предупреждения", при этом подчеркивается важность механизмов мониторинга и оперативного реагирования, например переквалификации, для адаптации работников к новым условиям и экономическому обновлению. Эта информация особенно актуальна для стран, которые еще не ощутили значительного воздействия нынешнего кризиса на занятость, но ситуация в которых, по их прогнозам, может ухудшиться. Для стран, в которых уже происходят беспрецедентные по масштабам сокращения работников, особенно в некоторых секторах экономики, наибольший интерес представляет информация о роли и обязанностях информационно-методических центров поддержки в предоставлении соответствующих услуг как до, так и после увольнения.

В заключительной части настоящего Руководства рассматриваются широкие стратегии обновления экономики, а также методы сохранения и создания рабочих мест. Вместе с тем, рассматриваемые стратегии и методы, ориентированные в основном на ответные меры в периоды экономического спада, доказали свою приемлемость и в условиях экономического роста, когда предприятия, работники и местные сообщества также сталкиваются с проблемами адаптации. Использование совместного консультативного подхода при планировании и регулировании процесса позитивных перемен вследствие внедрения новых технологий или выхода на новые рынки, как оказалось, может способствовать более справедливому и успешному переходному периоду, результатом которого станут более крепкие предприятия и большая гарантия занятости работников.

Мы надеемся, что настоящее Руководство будет полезным для разработчиков политики, работодателей и работников при определении надлежащих мер, способствующих сохранению рабочих мест и занятости в наше беспокойное время, и дополнит собой другую деятельность МОТ в области развития предприятий, стратегий на рынке труда и социальной защиты. В настоящее время Департамент готовит к изданию сопроводительный документ к настоящему Руководству, в котором рассматриваются успешные меры, принятые как в развитых, так и в развивающихся странах в связи с необходимостью реструктуризации рабочей силы вследствие структурных и экономических изменений. Предполагается, что этот документ будет опубликован позднее в 2009 году. Просьбы о предоставлении дополнительной информации можно направлять по нашему адресу: empskills@ilo.org.

Хосе Мануэль Салазар-Ксиринакс
Исполнительный директор,
Сектор занятости

Кристин Эванс-Клок
Директор,
Департамент профессионального обучения и занятости

Содержание

Введение

1. Массовые увольнения и вытеснение рабочей силы: общий обзор проблем	1
1.1 Основные понятия	1
1.2 Масштабы и последствия вытеснения рабочей силы	2
1.3 Обзор проблем, связанных с вытеснением рабочей силы	4
1.4 Последствия вытеснения рабочей силы для местных сообществ	9
1.5 Что могут сделать местные сообщества для предотвращения или смягчения последствий увольнений	10
2. Организация местного сообщества для оказания помощи работодателям в укреплении предприятий и предотвращении массовых увольнений	13
2.1 Реструктуризация и увольнения: распространенные заблуждения делового мира	13
2.2 Причины реструктуризации предприятий	13
2.3 Стратегии местного сообщества по сохранению предприятий и предотвращению увольнений	14
2.4 Организация местного сообщества для сохранения предприятий и предотвращения массовых увольнений	19
2.5 Шаги и методы, которые могут быть использованы местным сообществом для сохранения предприятий и предотвращения увольнений	23
2.6 Шаги по организации программы местного сообщества по сохранению предприятий и предотвращению увольнений	31
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: Шаги по организации программы местного сообщества по сохранению предприятий и предотвращению увольнений	31
3. Оценка возможностей местного сообщества по быстрому и действенному реагированию на массовые увольнения	37
3.1 Значение и роль сетей раннего предупреждения, программ быстрого реагирования и специалистов по реструктуризации	37
3.2 Использование ПООПР в государствах Северной Америки и Венгрии	39
3.3 Оценка действующей в местном сообществе ПООПР, необходимости проведения структурной перестройки экономики и существующих механизмов	42
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: Контрольные вопросы для определения потребностей в поддержке и вторичном трудоустройстве уволенных работников, а также степени готовности к запуску программы быстрого реагирования	42
3.4 Выбор подходящей кандидатуры и обучение специалиста по реструктуризации, организация группы быстрого реагирования	44
4. Работа специалиста по реструктуризации по организации программ помощи и КСВТ для оказания содействия уволенным работникам в получении услуг и трудоустройстве	45
4.1 Роль и функции КСВТ при осуществлении программы помощи работникам	45
4.2 Поэтапный план организации и управления программой помощи работникам для специалиста по реструктуризации в местном сообществе	46
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: Поэтапный план организации программы помощи уволенным работникам	46
5. Организация информационно-методического центра помощи безработным	53
5.1 Роль КСВТ и специалистов по реструктуризации в создании информационно-методического центра	53
5.2 Структура и функции центра	54
5.3 Адаптация уволенных работников и деятельность центра	55
6. Стратегии структурной перестройки и методы, которые могут быть использованы местными сообществами для сохранения и создания новых рабочих мест	67
6.1 Оценка и планирование структурной перестройки местным сообществом	67
6.2 Оценка и планирование как составляющие процесса структурной перестройки в Венгрии	67
6.3 Есть ли необходимость в проведении структурной перестройки экономики в вашем местном сообществе?	70
Дополнение А. Сокращение рабочего времени: альтернатива увольнениям	72
Дополнение В. Дополнительные учебные и справочные материалы	75
Дополнение С. Список сокращений	77

Введение

Для кого предназначено Руководство и какая информация в нем содержится

Данное Руководство предназначено в первую очередь для использования в промышленно развитых странах и странах с переходной экономикой. Оно адресовано практикующим специалистам, как на уровне местного сообщества, так и на уровне предприятий, – управляющим предприятиями, профсоюзным и местным общественным деятелям и руководителям посреднических организаций (служб занятости и бюро по трудоустройству) на местном рынке труда, призванным решать проблемы, связанные с последствиями масштабных нарушений в распределении рабочей силы, вызванных приватизацией и другими значительными экономическими изменениями.

Представленные в Руководстве методы и подходы имеют три главных источника. Во-первых, это 20-летний опыт, накопленный правительствами, работодателями, профсоюзами и местными сообществами в ходе решения проблем, связанных с увольнениями работников в связи с реструктуризацией основных промышленных отраслей в странах Северной Америки и Западной Европы. Во-вторых, это 7-летний опыт внедрения методов систематической адаптации работников и местных сообществ с целью решения связанных с увольнениями работников проблем, ставших в некоторых странах Центральной и Восточной Европы результатом перехода от плановой к рыночной экономике и приватизации государственных предприятий. В-третьих, это опыт, приобретенный путем изучения последствий разразившегося в Азии финансового кризиса 1997 года, для работников и местных сообществ в некоторых странах Азии, особенно в Таиланде и Корее. Опыт Северной Америки, Европы и Азии дополняется сведениями и примерами, при наличии таковых, из других регионов, и в частности из развивающихся стран.

Содержащийся в Руководстве материал носит практический, а не теоретический характер. В нем поясняются или кратко описываются ряд широко используемых методик и методов, которые можно применять на местном уровне при наличии ограниченных средств в целях смягчения последствий вытеснения рабочей силы для работников и местных сообществ. Данное руководство – это не программный документ, предназначенный для использования на национальном уровне или в рамках обсуждений в законодательных кругах, ведущих к принятию законов в отношении уволенных работников, но оно может показать лицам, ответственным за выработку национальной политики и законодательства, какие виды поддержки – методы, техническая экспертиза и ресурсы – необходимы местным предприятиям и сообществам для успешного решения проблем, связанных с закрытием предприятий и массовым увольнением работников. В других публикациях МОТ рассматриваются некоторые более широкие вопросы государственной политики¹.

В Руководстве содержатся:

- дополнительная информация по вопросам вытеснения рабочей силы и проблемам, с которыми сталкиваются руководители предприятий, работники профсоюзов и местные общественные деятели;
- идеи и пошаговые планы действий, помогающие пользователям, особенно местным лидерам, учитывать соответствующие факторы, предпринимать доказавшие свою эффективность шаги и следовать испытанным рекомендациям, использовать или адаптировать к местным условиям соответствующие примеры и модели, а также прогнозировать вероятность успеха или неудачи конкретных действий;
- перечень справочных материалов и ссылки на дополнительные источники для учебных семинаров и/или курсов подготовки;
- информация о “сетевых” методах, способствующих позитивному взаимодействию между работодателями, руководителями профсоюзов и местными общественными деятелями, а также созданию альянсов с другими социальными партнерами.

¹ См. ILO, Employment and Training Papers No. 24, Worker displacement: Public Policy and management – management initiatives in selected OECD countries, September 1998.

Оформление и формат Руководства

Для удобства пользователей материалы в Руководстве представлены в разных форматах. Концепции, методы и методики даны в текстовом формате. Кроме того, в Руководство включены таблицы, иллюстрирующие или подчеркивающие наиболее важные моменты в тексте, наряду со вставками и примерами использования некоторых обсуждаемых в тексте методов и методик. Наконец, в Руководстве имеются пошаговые планы действий, помогающие местным сообществам использовать на практике некоторые методы и методики сохранения рабочих мест (предотвращения массовых увольнений), излагаемые в разных главах. Заголовки пошаговых планов действий и пронумерованные шаги заключены в рамки.

Кроме того, для выделения некоторых элементов в тексте используется несколько дополнительных оформительских приемов:

<i>Выделенный жирным шрифтом текст</i>	Основные идеи и факты
<input type="checkbox"/> квадратик для "галочки"	Контрольные перечни для оценки пользователем или действий
↻ стрелки	Подэлементы для оценки пользователем или действий
• жирные точки	Перечни подчиненных элементов
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	Пошаговая инструкция для начала или осуществления конкретных методов или действий
Пример	Опыт стран, применивших тот или иной метод или концепцию

Глава 1

1. Массовые увольнения и вытеснение рабочей силы: общий обзор проблем

1.1 Основные понятия

В настоящем Руководстве понятия “вытеснение рабочей силы”, “сокращения” и “увольнения работников” обозначают одно и то же явление. Ниже приводится определение понятия “уволненный работник”, которое дает Международная организация труда (МОТ) в одном из своих рабочих документов. Там же дается и объяснение причин массовых увольнений¹:

«Термин “уволненный работник” применяется к лицам, лишенным работы, и подразумевает исчезновение работы и уход работника с предприятия. В промышленно развитых странах эта проблема существует некоторое время в результате влияния технологических и структурных изменений на занятость»².

«Во всех экономиках промышленность и структура занятости изменяются по мере того, как переходные явления на рынке и в технологиях открывают новые и уничтожают старые возможности. В условиях хорошо налаженного рынка труда и устойчивого экономического роста люди меняют работу, переходят из одной области или отрасли промышленности в другую, реагируя с “сигналами” о возможностях более выгодного трудоустройства или более высокой зарплаты. Вытеснение рабочей силы возникает, когда темпы увольнений начинают значительно опережать скорость появления новых рабочих мест. Это может быть связано с воздействием внешних факторов, затяжным кризисом или сокращением числа низкоквалифицированных работ в малооплачиваемых отраслях»³.

Низкая активность на рынке труда сообщества или региона, спад экономического роста могут усугублять процесс вытеснения рабочей силы, создавая многочисленные побочные проблемы. Структурные изменения в экономике возникают в связи с подъемом новых и отмиранием старых отраслей экономики. Под воздействием глобальной конкуренции на производства и отрасли отдельных регионов в них могут происходить структурные экономические изменения и усугубляться проблемы, связанные с вытеснением рабочей силы. Массовое вытеснение рабочей силы возникает и в странах, переживающих переход от плановой к рыночной экономике и проводящих экономические реформы и приватизацию государственных отраслей промышленности.

1 C. Evans-Klock, P. Kelly, P. Richards, C. Varga. *Worker displacement: Public policy and management-management initiatives in selected OECD countries.* Employment and Training Papers 24. ILO, 1998.

2 Ibid., предисловие В. Зенгенбергера.

3 Ibid., p. 1.

1.2 Масштабы и последствия вытеснения рабочей силы

Даже в странах с устойчивой экономикой и низким уровнем безработицы вытеснение рабочей силы – частое явление, происходящее на всех этапах экономического цикла. Например, в период экономического спада 1982 года в США 2,7 млн. работников (то есть примерно 25-я часть всех постоянно занятых рабочих или служащих) подпали под сокращение без возможности обратного трудоустройства. Даже в 1998 году, когда рынок труда был на подъеме, примерно 1,5 млн. человек (то есть каждый 50-й постоянно занятый работник) в США потеряли работу⁴.

В феврале 2001 года, Департамент труда США сообщил, что число работников, уволенных в ходе массовых сокращений (то есть когда с предприятия увольняется более 50 человек), в последнем квартале предыдущего года было на 54 процента больше, чем за аналогичный период год назад⁵. В декабре 2000 года компании США объявили о сокращении 133 713 рабочих мест, что в среднем в три раза больше, чем за каждый из предыдущих 11 месяцев того же года⁶. С декабря 2000 года по январь 2001 года это число увеличилось на 142 208 рабочих мест⁷.

В других странах мира структурные изменения также влекут за собой масштабные и болезненные проблемы в области занятости. Например, с 1989 года перестройка плановой экономики в странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) и приватизация государственных предприятий (ПГП) значительно увеличили число безработных в Венгрии, Польше, Чешской Республике, Словакии, Болгарии, Румынии, Македонии и странах бывшего Советского Союза.

В странах ЦВЕ массовые увольнения стали частым явлением. В Украине в декабре 2000 года остановка последнего реактора на печально известной Чернобыльской атомной станции сопровождалась потерей рабочих мест для 6 тыс. рабочих, живущих в Славутиче – городе, созданном для размещения работников станции после катастрофы 1985 года. В Польше закрытие шахт Катовицкого угольного бассейна, начавшееся в 1999 году, в течение 2–3 лет лишит работы более 90 тыс. шахтеров. Кризис в Косово 1999 года оставил без работы тысячи работников в странах Балканского полуострова – Македонии, Югославии и других странах, имевших тесные экономические связи до начала войны или осуществляющих транспортировку грузов по Дунаю.

В результате Азиатского финансового кризиса 1997 года в ряде азиатских стран возникла массовая безработица – явление, ранее не известное странам этого региона. Исследование, проведенное Всемирным банком вскоре после кризиса, установило, что в Тайване безработица составила примерно 6 процентов, то есть 1,7 млн. человек⁸. Сходный уровень безработицы можно было бы упомянуть в отношении Кореи, Индонезии и других стран Азии, затронутых кризисом.

В средствах массовой информации США и других промышленно развитых стран можно часто встретить заголовки и сообщения, подобные приведенным ниже (пример 1.1). Они наглядно показывают, что вытеснение рабочей силы – постоянное, повсеместное явление, происходящее даже в благополучные времена. К сожалению, приведенные здесь сообщения – лишь вершина айсберга, если принять во внимание размах и влияние этой проблемы в мире. Заголовки в примере 1.1 взяты из небольшого количества газет и деловых журналов США и Великобритании.

4 Duane E. Leigh, *Assisting Workers Displaced by Structural Change: An International Perspective*, 1995.

5 Walter Hamilton, "Company Layoffs Taking a Less Damaging Toll," *Los Angeles Times*, February 3, 2001.

6 Ibid.

7 David Leonhardt, "Behind Layoffs, Reality Is Often Less Severe in U.S.," *New York Times*, February 19, 2001.

8 Robert Chote, "Thailand: Dazed and Confused," *Financial Times*, April 4, 1998.



Пример 1.1

Пресса о массовых увольнениях в течение 10 недель
с декабря 2000 года по февраль 2001 года

“Большие компании – большие увольнения” – агентство Ассошиэйтед Пресс, 19.12.2000

“Европейское отделение Ford проводит сокращения” – Файненшл Таймс, 17.12.2000

“Компания General Motors переживает кризис” – Экономист, 14.12.2000

“Снижение темпов роста порождает увольнения во всех отраслях” – Лос-Анджелес Таймс, 19.12.2000

“Ряд крупных компаний планируют увольнения:

- Gillette, Бостон – 2000 человек
- Aetna, Хартфорд – 5000 человек
- Motorola, Шаумбург – 2870 человек
- Unisys, Блу-Белл – 1500 человек
- General Motors, Детройт – 13 700 человек
- Whirlpool, Бентон-Харбор – 6000 человек” – Солт-Лейк Трибьюн, 19.12.2000

“Lucent Technologies уволит 16 тысяч человек” – Нью-Йорк Таймс, 24.01.2001

“Motorola увольняет 4 тысячи [с лишним] человек в связи со снижением спроса на чипы” – Нью-Йорк Таймс, 10.02.2001

“Goodyear сокращает 7200 рабочих мест [по всему миру]” – Нью-Йорк Таймс, 14.02.2001

“Nortel [канадская телекоммуникационная компания] планирует уволить 10 тыс. человек в связи с предполагаемым снижением доходов” – Нью-Йорк Таймс, 16.02.2001

“Dell сокращает штат на 4 процента [1700 человек]” – Нью-Йорк Таймс, 16.02.2001

Sara Lee увольняет более 7000 человек, половину – за рубежом – Нью-Йорк Таймс, 19.02.2001

J.C. Penney сообщает о закрытии 47 магазинов и увольнении 5000 работников – Нью-Йорк Таймс, 19.02.2001

Первая серия увольнений в компании Whirlpool затронет 2100 человек: 1000 в Бразилии, 650 в Азии и Европе и 450 в Северной Америке – Нью-Йорк Таймс, 19.02.2001

“Полиция выгнала профсоюзного лидера, захватившего предприятие в Корее” [после того как компания Daewoo Motors уволила 1750 рабочих на большом предприятии около г. Инчхон] – Нью-Йорк Таймс, 20.02.2001

Сокращения рабочих мест могут происходить сериями. Например, в декабре 2000 года компания Motorola объявила о сокращении 2870 работников. В январе 2001 года последовало объявление о закрытии фабрики компании в штате Иллинойс и увольнении 2500 человек. 10 февраля 2001 года Motorola решила сократить еще 4000 человек, занятых на производстве компьютерных чипов.

1.3 Обзор проблем, связанных с вытеснением рабочей силы⁹

1.3.1 Медицинские и социальные последствия

Потеря работы может стать причиной тяжелого кризиса не только для самого уволенного работника, но и для сообщества, в котором он живет. При переходе на новую работу или переквалификации человек сталкивается с целым рядом новых факторов – от экономических и связанных с рынком труда до физических, эмоциональных и психологических, – каждый из них может вызвать кризис. В частности, серьезной проблемой для уволенного работника может стать выплата ссуды на жилье. Восприятие человеком проблемы индивидуально – в зависимости от него человек может иметь больше или меньше возможностей решить саму проблему.

Некоторые работники достаточно легко переживают переходный период, связанный с потерей работы; для других он сопровождается серьезными проблемами при попытках найти источник существования. Особенно болезненно переживают увольнение работники, имеющие высокую самооценку и привыкшие самостоятельно решать свои проблемы. Неожиданно для самих себя они оказываются беззащитными перед трудностями, стоящими на их пути; им требуется поддержка, но они зачастую не знают, как и где она может быть им оказана.

Во вставке 1.1, ниже, перечислены некоторые тяжелые социальные и медицинские проблемы, возникающие в связи с безработицей. Следует учесть, что потребность в психологической помощи возникает у уволенного работника как ответная реакция. Она не свидетельствует об изначальном расстройстве или слабости. Большинство уволенных работников, переживающих кризис, – это нормальные здоровые люди, оказавшиеся под влиянием обстоятельств непреодолимой силы.



Вставка 1.1

Влияние безработицы на здоровье населения

Помимо психологического ущерба, безработица имеет серьезные социальные и медицинские последствия. Используя статистические методы, д-р Харви Бреннер из Университета Джона Хопкинса (США) установил, что увеличение безработицы на один процент влечет за собой:

- 37 887 смертей,
- 20 240 инфарктов,
- 4227 госпитализаций в психиатрические больницы,
- 3340 помещений в тюрьмы,
- 920 самоубийств,
- 640 убийств,
- 495 смертей от цирроза печени, вызванного алкоголизмом.

Источник: *Serving Workers in Transition: A guide to Peer Support*, 1995.

1.3.2 Ощущение потери

Потеря работы – не только потеря источника существования. Помимо экономической потребности, работа является потребностью психологической. Поэтому увольнение снижает личную самооценку и самоуважение. По оценкам психологов, потеря работы есть такой же сильный фактор стресса, как потеря члена семьи: она опустошает человека, рождает чувство невозполнимой утраты. Уволенные работники часто жалуются на то, что они утратили смысл жизни, перестали быть кому-то нужными, стали ничем и т. д. Потери, которые несет уволенный человек, перечислены во вставке 1.2. Уволенным работникам необходимо напоминать о том, что они нужны, не только потому что они что-то сделали или чего-то добились в прошлом, но и потому, что они могут чего-то добиться в будущем.

⁹ Материал данного раздела в основном взят из главы 2 книги "Workers in Transition—Their World," in *Serving Workers in Transition: A Guide for Peer Support*, published by the AFL-CIO Human Resources Institute, 1995.



Вставка 1.2

Безработица – больше, чем потеря работы

Что теряет человек, уволенный с работы:

Деньги	Уверенность в завтрашнем дне
Социальные блага	Ощущение силы коллектива
Ощущение себя как человека, занятого полезным трудом	Самооценка
Роль кормильца	Ощущение ценности собственной жизни
Режим дня	Доверие
Трудовой коллектив	Контроль над своей жизнью
Гордость за свой труд	Жизненная перспектива
Самоуважение	Чувство личной пользы

Источник: *Serving Workers in Transition: A guide to Peer Support*, 1995.

1.3.3 Психологические последствия

В этом разделе мы расскажем о некоторых основных психологических проблемах, с которыми сталкиваются уволенные работники. Отказ от решения этих проблем мешает работнику воспользоваться той помощью, которую он может и должен получить. При этом крайне важно, чтобы уволенный работник как можно скорее имел возможность встретиться с сочувствующими людьми и квалифицированными консультантами, которые могут помочь ему преодолеть возникающие проблемы.

Боязнь неудач. Многим людям, потерявшим работу, приходится кардинально менять привычный ход жизни. Поиск новой работы, смена профессии, переквалификация – это новый шаг, а каждый новый шаг рождает страх и неуверенность в себе. Работники, которые не учились или не работали много лет, часто опасаются, что они не смогут успешно конкурировать в новом мире.

Злоба. Злоба – одна из самых распространенных реакций на потерю работы. Она может быть направлена на компанию, уволившую человека, на сотрудников, профсоюз или экономические обстоятельства, приведшие к сокращению работника. В такой ситуации человеку необходим безопасный способ выражения своих чувств. Подавленная злоба может вырваться наружу в виде насилия против окружающих или саморазрушения (алкоголизм, наркомания). Выход чувств необходим для того, чтобы предпринимать дальнейшие действия. С самого начала такой работник нуждается в услугах квалифицированного консультанта, который может его выслушать и помочь наметить дальнейшие шаги.

Самоуспокоение. Когда начинают циркулировать слухи о грядущих увольнениях, многие работники не верят, что увольнения действительно будут иметь место, особенно если такие слухи ранее не подтверждались или увольнения были временными. Поэтому многие надеются, что увольнений не будет или что их отменят в последний момент. Своевременное проведение мероприятий по планированию будущего трудоустройства увольняемых работников наиболее эффективно помогает преодолеть такие настроения.

Самобичевание. Если трудоустройство дает человеку чувство самостоятельности, полезности, то безработица вызывает стыд, обвинения в свой адрес, даже если потеря работы произошла не по вине человека. Стыд и самобичевание приводят к тому, что человек чувствует себя недостойным помощи, обращает свой гнев внутрь себя. Для того чтобы такой человек двигался вперед, необходимо внушить ему, что он потерял работу не по своей вине.

Отчуждение. Затяжная безработица может лишить человека надежды и породить безысходность. Независимо от того, насколько безнадежно их положение, люди часто прекращают поиски работы и стремятся отдалиться от семьи и друзей. Чем больше человек изолируется от внешнего мира, тем труднее ему справиться с негативными чувствами. Безделье у телевизора, алкоголь или наркотики становятся его ежедневным времяпрепровождением. Отчуждение безработных необходимо преодолевать, вовлекая их в работу сетей социальной поддержки.

1.3.4 Проблемы, возникающие в семье в связи с увольнением работника

Для человека, потерявшего работу, одной из самых важных форм социальной поддержки является семья. Несмотря на рост числа разводов, у большей части уволенных работников есть своя семья. К сожалению, потеря работы часто означает наступление тяжелого периода в жизни семьи. Неизбежно меняется стиль жизни родных и близких уволенного человека, семья стоит на пороге перемен. Это должны понимать все люди и организации, занятые оказанием помощи безработным. Именно в это время члены семьи должны сплотиться и поддерживать друг друга. Закрытие предприятий и увольнения не должны наносить урон семьям уволенных.

Семьи, переживающие серьезные проблемы в связи с потерей работы одним из своих членов, должны активно привлекаться к участию в программах поддержки безработных. Особенно важное значение для этих групп населения имеет квалифицированная помощь специалистов, организующих мероприятия по взаимной поддержке среди безработных, а также консультантов центров помощи безработным. Роль специалистов по взаимной поддержке безработных и консультантов центров по оказанию помощи подробно описана в главе 5.

Изменение ролей в семье. Возросший уровень стресса у каждого члена семьи требует перестройки внутрисемейных ролевых отношений. Ощущая кризис на себе, члены семьи должны иметь возможность осмыслить и обсудить происходящее. Они должны суметь выразить свои опасения и при этом найти понимание и поддержку. Открытое обсуждение изменений ролей членов семьи является шагом в правильном направлении.

При увольнении основного кормильца его (ее) роль может взять на себя супруга (супруг), сокращая при этом свою роль по уходу за домом и детьми, которые также могут взять на себя часть этих обязанностей. Мужчины, которые привыкли считать, что работа по дому делается сама собой, в подобных обстоятельствах обычно осознают всю тяжесть ухода за детьми, закупки продуктов, приготовления пищи, стирки и уборки по дому. Особенно трудно приходится супругам, если они оба вынуждены сидеть дома. Одна женщина жаловалась на то, что ее муж все время «стоит над душой», когда она готовит еду. Совместное выполнение обязанностей по дому, взаимная поддержка помогают каждому члену семьи преодолеть возникшие трудности.

Умение понять ближнего. Часто члены семьи знают, чего они хотят от других, но не знают, что другие ожидают от них. Под влиянием стресса и страхов человеку трудно объективно взглянуть на ситуацию.

Членам семьи уволенного работника бывает трудно взглянуть на мир его глазами. Разумом они понимают, что он озлоблен (зачастую на них самих), что у него денежные затруднения, однако они не ощущают всего психологического ущерба, который понес их близкий человек. С другой стороны, сами безработные бывают настолько поглощены своими проблемами, что не замечают того, что люди вокруг них также переживают кризис. Они не чувствуют, что их близкие люди также обеспокоены происходящим.

Безработица глазами детей. Дети, особенно маленькие, могут не понимать всех последствий потери родителем работы, но они быстро реагируют на изменение ситуации. Семейные трения могут вызвать у них страх, непонимание, протест и непослушание. При этом следует объяснить детям те обстоятельства, которые они смогут понять. Иногда бывает необходимо внушить родителям, что их дети также переживают трудный период.

Реакции подростков. Подростки особенно остро переживают потерю работы старшим членом семьи. Они более всего нуждаются в стабильной повседневной жизни. Готовясь вступить в самостоятельную жизнь, подросток переживает естественные опасения. Еще больший страх и непонимание возникают у него, когда его отец или мать (или оба) теряет работу. В такой ситуации подросток может испытать отчаяние, потерю ориентации, озлобленность. У него может сложиться впечатление, что стремиться к достижениям незачем, раз наградой за годы упорного труда может стать потеря работы. Часто возникает чувство незащищенности перед жизнью, особенно если семья не может обеспечить подростка всем тем, что было легко доступно раньше.

Подростки привыкли думать только о себе, они бывают капризны и нечутки к нуждам других. Они могут ставить под сомнение авторитет родителей («Чего я буду тебя слушать? У тебя теперь даже работы нет»). Когда семейные трения слишком сильны, подростки выражают свой страх и внутреннюю неуверенность

вызывающим поведением. Такие ситуации очень опасны для каждого члена семьи, родители должны быть к ним готовы и сводить к минимуму опасность их появления. В кризисные периоды все члены семьи должны учиться слушать и понимать друг друга.

Терпение. Независимо от возраста ребенка родителям трудно сказать “нет”, когда ребенок просит их купить вещь, которую они из-за потери работы не могут позволить. Вместо того чтобы сказать: “Мне очень жаль, но на это нет денег”, они предпочитают обращать злость на детей, дабы скрыть свою досаду.

Когда родители работают, ежедневный ритм жизни позволяет сдерживать внутрисемейные противоречия. При нарушении этого ритма они выходят на поверхность, а также порождают новые противоречия. Если семья не имеет опыта положительного разрешения трений, противоречий и непонимания, потеря работы оставляет еще меньше шансов на такое разрешение, особенно в некрепких семьях. В этих случаях семье требуется помощь того, кто научит их терпению и взаимопониманию.

Одинокое родители. Самые большие трудности приходится на долю одиноких родителей, большинство из которых составляют женщины. Потеря единственного источника дохода, даже на время, способна привести их в отчаяние. Также они могут потерять чувство независимости при отсутствии партнера, который будет обеспечивать семейный доход, помогать в работе по дому или смотреть за детьми, пока они ищут работу. Безработным одиноким родителям часто требуется помощь извне.

1.3.5 Стадии безработицы

Судьба каждого уволенного работника индивидуальна, и при работе с ними следует избегать заранее готовых решений. Тем не менее в том, как люди реагируют на увольнение, существует ряд общих тенденций. Знание этих тенденций может помочь специалисту, занимающемуся помощью безработным, предвидеть проблемы, возникающие на различных этапах безработицы, и в соответствии с этим проводить собеседования и интерпретировать полученные от безработных ответы.

Каждый уволенный работник проходит через шесть стадий, некоторые из них могут накладываться друг на друга. В случае немедленного трудоустройства эти стадии отсутствуют.

1) **До увольнения.** Период, предшествующий увольнению, – крайне тяжелое время. Работник все еще надеется, что сокращения можно избежать, и поэтому не задумывается о том, что произойдет. Последствия безработицы могут начать проявляться у работника задолго до даты увольнения. Они связаны с неопределенностью. Чувство неопределенности порождает постоянное напряжение, как у самих работников, так и у членов их семей. Напряжение проявляется в утомляемости, головных болях, слабости, апатии и раздражительности. Даже если вопрос потери работы не обсуждается открыто на производстве, в коллективе возрастает уровень стресса (повышается заболеваемость, травматизм, алкоголизм и наркомания).

Одной из причин, вызывающих стресс, является беспокойство, чувство беспомощности перед неизбежным. Период крайнего беспокойства в ожидании увольнений может длиться неопределенно долго, иногда растягиваясь на годы. Часто беспокойство подпитывается слухами. С другой стороны, беспокойство порождает антагонизм, “борьбу за выживание”, что ослабляет систему взаимной поддержки, сложившуюся в коллективе. На поверхность выходит вражда между теми, кого уволят, и теми, кто останется работать. Могут возникать конфликты между молодыми работниками и старыми работниками, которые могут раньше уйти на пенсию.

Несмотря на то что еще до увольнения работник может значительно облегчить и ускорить свой переход на новую работу, многие этого не делают. Тому есть несколько причин. Одни стараются как можно дольше задержаться на предприятии для наработки стажа и пенсии. Другие считают, что если предприятие, на котором они работают, закроется, это будет означать их личное поражение. Кто-то по-прежнему придерживается решения проработать на предприятии всю жизнь и уйти с него прямо на пенсию.

2) **Момент увольнения.** Когда, наконец, происходит увольнение или закрытие предприятия, приходит временное облегчение. Заканчивается тревожное ожидание, некоторое время уволенный работник довольствуется полученным выходным пособием. Увольнение воспринимается как желанная передышка в работе. Работник продолжает надеяться на лучшее, что все уладится, что его не оставят,

примут обратно или что предприятие вновь откроется. В зависимости от условий увольнения и размера выходного пособия для многих момент увольнения может быть периодом надежд и возможностью изменить свою судьбу.

Специалистам, налаживающим взаимопомощь между уволенными работниками и консультантами центра по оказанию помощи безработным, может быть трудно вовлечь только что уволенных работников в планирование и участие в программах поддержки безработных. Они еще не обеспокоены своей судьбой, не почувствовали на себе последствий увольнения. Такие настроения естественны, но не должны продолжаться долго. Именно в этот момент следует установить контакт с уволенными работниками и постараться убедить их воспользоваться услугами центра помощи.

Другая категория уволенных – те, кто сразу впадает в отчаяние. У таких людей «почва уходит из-под ног». Прежде всего это те, для кого роль работника, кормильца семьи является первостепенной. Потеря работы для них – потеря социальной роли. Для них наступает период сомнения в своих силах, самообвинений, и в этот момент им особенно требуется сопровождение и поддержка. Обычно у таких работников случаются в этот момент обострения в семейных отношениях вследствие потери уверенности в завтрашнем дне, дохода и социальных благ, связанных с трудоустройством. Окружение вынуждает их искать работу. Присутствие безработного в доме в часы, когда он обычно ходил на работу, нарушает привычное течение домашней жизни, ведет к конфликтам. В этот период часто распадаются браки, возрастает потребление алкоголя и наркотиков.

- 3) **Переквалификация.** Переходной стадией цикла безработицы является период переобучения уволенного работника, если таковое доступно. Когда работник получает возможность переквалифицироваться, задача поиска работы временно отступает на второй план, однако перспективы трудоустройства остаются неясны. Переобучение дает работнику шанс найти впоследствии лучшую работу, однако оно также может вызвать значительное напряжение сил, как у самого работника, так и у членов его семьи. Многие работники не были в роли обучаемых более десяти лет и испытывают значительный дискомфорт при мысли о том, что им придется снова сесть за парту. Особенно страдает самолюбие тех, кто имеет неприятные воспоминания о школе.

Обычно работникам требуется значительная поддержка при прохождении обучения. Многим приходится готовиться к занятиям по 2-4 часа в день, чтобы не отстать от других; у них становится значительно меньше свободного времени. Семья не всегда одобрительно относится к переобучению работника, не помогает ему преодолеть страх и не убеждает его в необходимости обучения. Им кажется, что учиться незачем, надо сразу искать работу.

Переобучение часто выявляет проблему низких базовых навыков. Навыки чтения, письма и счета, которые были достаточны в повседневной жизни и для целей старой работы, могут оказаться недостаточными для прохождения переквалификации. В этом случае требуется дополнительная помощь. Некоторые работники не умеют читать или писать на государственном языке страны. Для них переобучение – гораздо более трудная задача, чем для остальных, поэтому они могут заявить о своем нежелании участвовать в программе переобучения. Для решения этой проблемы центрам помощи безработным рекомендуется организовывать подготовительные классы для работников с низким уровнем развития базовых навыков на формальной или неформальной основе. Другим решением может быть согласование учебных программ, предоставляемых центром или другими организациями, с целью включения в них элементов развития базовых навыков.

- 4) **Активный поиск работы.** Эта стадия может начаться до момента увольнения и продолжаться до момента следующего трудоустройства работника. В этот период доминирующими чувствами работника могут быть неудовлетворенность, злоба и даже негодование. В условиях жесткого рынка труда работник часто сталкивается с отказами работодателей. В условиях рынка труда отказы неизбежны, но часто воспринимаются как личное поражение и понижают уровень самооценки безработного.

В этот период работник обычно испытывает усиленное давление со стороны семьи. Самой распространенной претензией со стороны домашних является утверждение, что безработный недостаточно активно старается найти работу. Такое давление ведет к потере безработным уважения к себе, доверия к другим и надежды получить помощь. В результате, многие уволенные работники оставляют надежду найти работу, но при этом не могут и оставаться дома с постоянно критикующими их родственниками. Они буквально чувствуют себя «вытесненными» из общества.

- 5) **Окончание пособия.** На этой стадии усиливаются все негативные чувства, переживаемые ранее. Когда средства, выплаченные работнику при увольнении (в виде выходного пособия или пособия

по безработице), заканчиваются, проходит и самоуспокоенность. Безработный и члены его семьи испытывают на себе значительное усугубление кризиса. За прошедшее время члены семьи либо адаптировались к новым ролям, либо разошлись в разные стороны.

Эта стадия характеризуется возросшим чувством стыда, что ведет к еще большей изоляции. Люди с многолетним стажем работы испытывают унижение от положения, в котором они оказались. Им кажется, что признание в том, что им требуется помощь, уничтожит в них последние остатки гордости. Некоторые безработные могут в этот период устроиться работать на неполный рабочий день или выполнять случайные работы. Но для других отсутствие пособия может означать еще более глубокую депрессию и даже болезнь, являющуюся источником беспокойства семьи и родных. На этой стадии некоторые безработные смиряются с мыслью о том, что им не суждено найти новую работу. Такие безработные считаются лицами, переставшими искать работу.

Крайне важной задачей того, кто оказывает поддержку безработным, на данном этапе является помощь в преодолении парализующего волю чувства личной вины человека за то, что он не может найти хорошую работу. Важно также предпринять меры к преодолению изоляции безработного.

- б) Адаптация к новой работе.** Принято думать, что с обретением новой работы цикл безработицы заканчивается. Однако у работника остается ряд трудностей. Ему приходится начинать все заново. Повторное трудоустройство не может полностью восстановить утраченное в результате потери предыдущей работы чувство уверенности в себе. К тому же очень часто новая работа является для человека "понижением": уменьшается заработок, количество социальных льгот, стаж, престижность работы. Работнику приходится осваиваться на новом месте, где он является новичком, а не своим человеком, как раньше. Потеря стажа может означать, что работник не сможет выбирать свое расписание, его будут назначать работать в выходные дни. К его мнению не будут так прислушиваться, как раньше, его будут меньше уважать. Работник может продолжать чувствовать себя неуверенно, вследствие того, что его маленький опыт в новой сфере и более низкие шансы удержать новую работу не гарантируют того, что все не повторится снова. Даже если с рабочей профессии работник переходит на положение служащего, ему приходится адаптироваться к новой роли, что может быть нелегко.

Трудоустройство безработного ни в коем случае не означает, что программы помощи безработным должны прекращать его поддерживать и консультировать. Эффективной формой помощи таким работникам является проведение вечерних встреч в клубе безработных, где работники могут пообщаться с другими работниками, оказавшимися в сходной ситуации.

1.4 Последствия вытеснения рабочей силы для местных сообществ

Закрываются предприятия и массовые увольнения не только ставят под удар отдельных работников, но и оказывают пагубное влияние на экономическое состояние отдельных сообществ и целых регионов. Это особенно справедливо в случае закрытия крупных предприятий и высвобождения тысяч людей, а также если увольнения происходят в населенных пунктах с небольшим числом жителей, где предприятие является основным работодателем.

В странах Центральной и Восточной Европы многие государственные предприятия (ГП) строились в сельской местности, в небольших населенных пунктах, и управлялись из центра. В некоторых местностях такие предприятия и существующие при них заводские службы были крупнейшим, если не единственным центром экономической активности. В ряде случаев населенные пункты специально строились для работников предприятия. Впоследствии, когда посткоммунистические правительства начали реструктуризацию, приватизацию или закрыли ГП, такие населенные пункты и их жители пережили экономический крах.

Если предприятие имеет тесные экономические связи с другими предприятиями данного региона или со специально созданными вспомогательными подразделениями, то его закрытие или сокращение штатов имеет "эффект расходящихся кругов", влияя на другие предприятия и поставщиков услуг региона. Уменьшение количества заказов на предприятиях, непосредственно или через посредников зависящих от головного предприятия, снижает их возможности для трудоустройства работников и ухудшает экономическую ситуацию и занятость в сообществе или регионе.

В экономическом плане реструктуризация предприятий влечет за собой снижение налоговых поступлений в бюджет, ухудшение социального обеспечения, образования и других жизненно важных общественных услуг. Уменьшение государственного бюджета происходит как раз тогда, когда все большее

число безработных и их семей нуждаются в помощи и услугах, а обществу срочно нужны денежные средства для организации таких услуг, возрождения сообщества и привлечения инвесторов и экономически активных субъектов для создания новых рабочих мест.

В условиях снижения экономической активности, ухудшения местной инфраструктуры услуг, на местный рынок начинают проникать производители из более благополучных регионов и стран. В результате значительно снижается конкурентный потенциал остающихся на плаву местных предприятий, уменьшается их способность создавать рабочие места и трудоустраивать работников, уволенных в ходе экономической реструктуризации. Таким образом, сокращение штатов на одном предприятии местного сообщества усугубляет проблему занятости на других предприятиях.

Азиатский финансовый кризис 1997 года заставил многие городские предприятия реструктурировать свою деятельность и сокращать штаты. Это имело негативные последствия для жителей как городских, так и сельскохозяйственных районов страны. В Таиланде, например, большое число городских рабочих возвратились домой в деревни в поисках работы и пропитания. Отток населения в сельскохозяйственные районы усугубил их экономические проблемы. В Таиланде и Индонезии основной проблемой стало проведение экономических мероприятий по созданию рабочих мест для уволенных работников в городах и особенно в маленьких населенных пунктах сельского типа. Для сохранения оставшихся рабочих мест и создания возможностей для трудоустройства уволенных работников необходимо было увеличить конкурентоспособность и более благополучных предприятий во всех районах страны.

1.5 Что могут сделать местные сообщества для предотвращения или смягчения последствий увольнений

Ущерб, который реструктуризация экономики и массовые увольнения наносят работникам и местным сообществам, крайне велик. Могут ли местное сообщество и региональные лидеры принять какие-то меры для минимизации этого ущерба? Можно ли что-то сделать для решения проблем, связанных с экономической реструктуризацией, не дожидаясь кризиса? Конечно, да. Местные сообщества, работодатели и профсоюзы могут использовать накопленный опыт и сведения для разработки стратегий и использования средств и методов решения проблем, вызванных экономической реструктуризацией, закрытием предприятий, массовыми увольнениями и снижением экономической активности.

1.5.1 Роль МОТ в предотвращении или смягчении последствий увольнений

В течение последних 25 лет правительства промышленно развитых стран накопили достаточный опыт борьбы с вытеснением рабочей силы. Накопленный опыт дал ценную информацию и понимание того, каким образом можно смягчить негативные последствия увольнений для работников и сообщества, а также дал толчок к созданию законодательных инструментов и политических документов, которые могут взять на вооружение страны, желающие создать формальные механизмы для противодействия вытеснению рабочей силы. МОТ поддерживает эти инициативы. Ею был разработан ряд концепций и мер, направленных на предотвращение и сдерживание вытеснения рабочей силы. Они воплощены в Конвенции МОТ № 158¹⁰ и Рекомендации № 166¹¹, принятых в 1982 году.

Конвенция № 158 и Рекомендация № 166 МОТ «отражают общий принцип: если работодателю необходимо пойти на технологические или другие изменения на производстве, он прежде должен рассмотреть все другие возможные меры, которые могут помочь избежать увольнений работников. Согласно Рекомендации №166, возможно два типа таких мер: сокращение штатов с согласия работников (ранний уход на пенсию с соответствующим обеспечением дохода, естественное сокращение штатов, перераспределение рабочей силы внутри предприятий, ограничение приема на работу новых сотрудников) и равномерное сокращение рабочей нагрузки всех сотрудников предприятия (отмена сверхурочной работы, сокращение рабочего дня)¹². Эти меры применяются в ряде стран. С 1982 года в некоторых странах через механизм коллективных договоров применяются и другие меры, «например, усовершенствование системы ротации кадров, перевод части сотрудников на неполный рабочий день, перестройка премиальной системы и даже снижение оплаты труда».

10 Конвенция № 158 (О прекращении трудовых отношений) была принята в 1982 году и с тех пор ратифицирована 34 странами.

11 Рекомендация № 162, 1982 год.

12 *Worker Displacement*, p. 9.

Обзор мер, которые применяют страны, входящие в Организацию экономического сотрудничества и развития, для противодействия вытеснению рабочей силы, содержится в документе "Вытеснение рабочей силы: государственная политика и кадровые инициативы в ряде стран ОЭСР"¹³, изданном МОТ. Многие из них описаны в последующих главах.

Помимо принятия конвенций и рекомендаций, МОТ также предоставляет обучение и техническую помощь странам и местным сообществам, которые хотят разработать программы для решения проблем, связанных с массовыми увольнениями рабочей силы. В полном соответствии с Конвенцией № 158 и Рекомендацией № 166 данное руководство представляет собой еще один инструмент, разработанный МОТ в помощь работодателям, профсоюзам и местным сообществам.

1.5.2 Практические шаги, которые могут предпринять местные сообщества для предотвращения или смягчения последствий увольнений

Итак, возможно ли силами работодателей, организаций работников и местных сообществ предотвратить массовые увольнения и их тяжелые последствия для работников и сообщества? Какие стратегии сохранения рабочих мест и предотвращения увольнений необходимо разработать? Существует несколько стратегий и шагов на местном уровне, которые помогают сохранить рабочие места, снизить масштабы увольнений, смягчить их последствия для работников, сообщества, в котором они живут, и предприятий.

Имеются следующие пять стратегий:

1. Разъяснительная работа с местными работодателями, поощрение принятия новых стратегий гарантированной занятости и использования социально ответственной реструктуризации как способа повышения конкурентоспособности и сохранения и создания рабочих мест.
2. Создание системы раннего предупреждения и реализация стратегии сохранения бизнеса и предотвращения увольнений в местном сообществе для своевременного обнаружения предприятий, находящихся в трудном экономическом положении, оказания им помощи, предотвращения увольнений и смягчения их последствий для работников и сообщества.
3. Создание на местном уровне системы быстрого реагирования для оказания полного спектра услуг уволенным работникам.
4. Использование системы быстрого реагирования для содействия работодателям и представителям работников в разработке комплексных программ помощи уволенным сотрудникам на предприятии и по месту жительства для смягчения и сведения к минимуму отрицательных последствий увольнения для самих уволенных и их семей.
5. Инициирование экономической оценки и планирования силами местного сообщества для содействия усилению и расширению экономических возможностей и предоставлению рабочих мест уволенным работникам.

Эти пять стратегий и мероприятий, а также руководящая роль работодателей, организаций работников и местных сообществ в их реализации обсуждаются в дальнейших главах данного руководства.

13 Geneva, December 1998.

Глава 2

2. Организация местного сообщества для оказания помощи работодателям в укреплении предприятий и предотвращении массовых увольнений

2.1 Реструктуризация и увольнения: распространенные заблуждения делового мира

Мир бизнеса сегодня суров и непредсказуем, и многие менеджеры считают, что массовые увольнения работников и закрытия предприятий – это обычное явление, естественная составляющая бизнеса. Более того, некоторые уверены, что увольнения – это ключ к успеху и панацея от всех проблем. Главы компаний и организаций часто не понимают, какие отрицательные последствия могут иметь эти ошибочные убеждения не только для их работников, их сообщества, но и в долгосрочной перспективе для их предприятий.

Это мнение получило широкое распространение, поэтому местные общественные деятели должны постоянно работать с работодателями, убеждая их обращаться к другим, более щадящим альтернативам: превентивным мерам, а также методам социально ответственного реструктурирования, которые позволяют поддержать жизнеспособность предприятия и свести к минимуму необходимость в увольнениях и вытеснении рабочей силы. Если же увольнений не избежать, работодатели должны активно помогать уволенным работникам найти новые рабочие места.

Местные общественные деятели должны добиться того, чтобы упреждающая программа сохранения предприятий и предотвращения увольнений стала неотъемлемой частью местной политики экономического развития. В данной главе приводятся обоснование и рекомендации для создания эффективной программы сохранения предприятий и предотвращения увольнений.

2.2 Причины реструктуризации предприятий

Для обоснования необходимости создания программы сохранения предприятий и предотвращения увольнений важно определить причины, вынуждающие предприятия проводить реструктуризацию, которая в большинстве случаев ведет к массовым увольнениям и закрытию предприятий. Важно также понять, является ли реструктуризация предприятий краткосрочным явлением, продолжающимся год или два, или же это общая тенденция, которая сохранится на протяжении всего обозримого будущего.

В соответствии с исследованием, проведенным Международной организацией труда и Европейским бизнес-форумом Бахаи (МОТ-ЕБФБ)¹, причины реструктуризации предприятий и “попытки подтолкнуть события” заключаются в следующем:

¹ *Socially Responsible Enterprise Restructuring*, p. 15.

- **Выживание.** Прошлые прибыли превратились в убытки, иностранные конкуренты захватили большую долю рынка или поток денежных средств, включая кредиты, не отвечает финансовым потребностям, даже несмотря на то что компания приносит прибыль.
- **Конкурентоспособность.** Сокращение государственного регулирования и снижение тарифов ударило по многим компаниям, которые прежде пользовались разными формами государственной поддержки. Для сохранения конкурентоспособности в новых условиях необходимы серьезные перемены.
- **Давление со стороны финансовых рынков и акционеров.** Много уже говорилось о том, что финансовые учреждения, рынки и консультанты часто убеждают менеджеров действовать, ориентируясь на краткосрочную перспективу, иногда даже во вред долгосрочному развитию и конкурентоспособности предприятия.
- **Уменьшение рыночного спроса или избыток производственных мощностей.** Эта причина может быть и временной, и постоянной и часто является следствием финансовых и экономических кризисов.
- **Неадекватное управление.** В удивительно большом числе случаев к необходимости реструктуризации приводят отсутствие планирования на дальнюю перспективу, неудачные стратегические решения руководства и неумение предвидеть результаты политики управления предприятием.
- **Приватизация.** Приватизация приводит к реструктуризации компаний, которые не могут больше рассчитывать на субсидии и режим благоприятствования, распространяющийся на государственные предприятия. Реструктуризация может быть частью подготовки к приватизации или происходить после нее.

Представляется, что в условиях глобализации экономики реструктуризация предприятий будет и дальше оставаться неизбежным шагом, предпринимаемым для сохранения конкурентоспособности и выживания. Авторы исследования МОТ-ЕБФБ считают, что "предприниматели могут быть уверены, что все более беспокойный и быстро изменяющийся рынок, возрастающая конкуренция – это одни из немногих факторов, остающихся неизменными"².

2.3 Стратегии местного сообщества по сохранению предприятий и предотвращению увольнений

Если реструктуризация является реальностью делового мира и скорее всего останется таковой в обозримом будущем, встает вопрос, что могут сделать местные общественные деятели, чтобы 1) помочь предпринимателям поддержать конкурентоспособность и жизнеспособность предприятия и при этом 2) уменьшить негативное влияние реструктуризации на работников и местное сообщество?

Другими словами, каковы необходимые элементы социально ответственной реструктуризации с точки зрения работников и местного сообщества и что могут сделать местные общественные деятели для того, чтобы эти элементы были восприняты и применялись работодателями?

Существуют ли какие-либо стратегии, которым могут следовать местные сообщества, или шаги, которые они могут предпринять, чтобы помочь работодателям применять "ответственные" методы реструктуризации, которые будут способствовать укреплению предприятия и предотвратят или сведут к минимуму увольнения работников?

Ответом на эти вопросы будет "да", такие стратегии существуют. Они называются "Программы сохранения предприятий/предотвращения увольнений (СП/ПУ)". Каковы основные элементы этой программы? Почему программы СП/ПУ так важны для местного сообщества? Что нужно для организации подобной программы? Как местное сообщество может помочь работодателям сохранить рабочие места и предотвратить увольнения? Что должны знать местные общественные деятели прежде, чем приступить к осуществлению программы СП/ПУ? Ответы на эти и другие вопросы будут даны в следующих разделах.

² Ibid., p. ix.

2.3.1 Основные принципы программ сохранения предприятий и предотвращения увольнений

Программы СП/ПУ направлены на сохранение квалифицированных работников и опытных руководителей на предприятиях и в местных сообществах. С точки зрения местного сообщества ответственная реструктуризация состоит из трех основных элементов:

- 1) понимание таких категорий, как гарантия занятости и социально ответственная реструктуризация;
- 2) понимание необходимости убеждения работодателей проводить политику, гарантирующую занятость и ответственную реструктуризацию; и
- 3) принятие мер для совместной с работодателями разработки упреждающей программы, способствующей конкурентоспособности предприятия и помогающей им предотвратить или снизить до минимума массовые увольнения на предприятиях.

Местные общественные деятели должны начать с того, чтобы дать работодателям и профсоюзам возможность осознать, как гарантия занятости и социально ответственная реструктуризация могут повысить производительность, конкурентоспособность и способствовать успеху предприятий. Затем им по возможности должно предоставляться обучение и техническая помощь, чтобы эти программы начали внедряться в жизнь.

2.3.2 Определения социально ответственной реструктуризации рабочей силы

В исследовании, проведенном совместно МОТ и ЕБФБ, *реструктуризация предприятий* определяется как «преднамеренное изменение формальных отношений между организационными компонентами. Она включает изменение рабочих процессов, уменьшение уровней в иерархии, уничтожение структурных элементов путем найма внештатных работников, отделение дочерних компаний, распродажи активов со скидкой, а также отказ от некоторых подразделений, областей деятельности или рабочих мест. Реструктуризация, в отличие от разукрупнения и модернизации, является более широким и всеобъемлющим понятием»³.

Исследование МОТ-ЕБФБ дает следующее определение *социально ответственной реструктуризации предприятий*: «использование одного или более методов для сознательного учета интересов всех участников» – менеджеров, владельцев (акционеров), работников и местного сообщества. «На практике сам процесс реструктуризации является не менее важным, чем характер привнесенных изменений». При социально ответственной реструктуризации принимается во внимание система ценностей определенного предприятия, в ней участвуют все заинтересованные стороны, не утаиваются ни один из аспектов, уважаются права и достоинство всех сотрудников. «Акцент должен ставиться на «интересах всех участвующих сторон», а не на краткосрочной выгоде акционеров»⁴. Глобальная экономика требует социально ответственного подхода, который будет выгоден как акционерам, так и другим заинтересованным сторонам⁵.

Рассматривая ситуацию с точки зрения интересов местного сообщества, данные определения можно свести к двум основным принципам:

- 1) **Гарантия занятости** – это готовность работодателей защищать своих сотрудников от потери работы и дохода в период экономических проблем, включая сохранение за ними мест, хотя и не обязательно с теми же обязанностями. Если увольнений избежать невозможно, работодатели должны активно помогать своим работникам найти рабочие места на других предприятиях.
- 2) **Социально ответственная реструктуризация рабочей силы** – это готовность работодателей, испытывающих экономические сложности, проводить изменения, которые в первую очередь будут направлены на более эффективное использование работников, а не на их увольнение.

Задача местных общественных деятелей состоит в том, чтобы осознать и применять эти принципы для создания локальной превентивной программы сохранения предприятий и предотвращения увольнений.

³ *Socially responsible enterprise restructuring*, A joint working paper of the ILO and EBBF, p. 12.

⁴ *Ibid.*, p. 13.

⁵ *Ibid.*, p. 14.

2.3.3 Причины заинтересованности работодателей в проведении политики гарантированной занятости и ответственной реструктуризации рабочей силы

Каким образом местные общественные деятели могут убедить работодателей в необходимости и привлекательности политики гарантии занятости и ответственной реструктуризации? Ниже приводится список из семи причин, по которым работодатели готовы участвовать в подобных программах:

- 1) **Массовые увольнения дорого обходятся.** Прямые и косвенные издержки, связанные с увольнениями, уменьшают прибыль от сокращения персонала. Некоторые из этих издержек приведены ниже в таблице 2-1.



Таблица 2-1

Издержки, связанные с увольнением персонала

Прямые затраты	Косвенные затраты
<input type="checkbox"/> Выплата компенсаций за увольнение	<input type="checkbox"/> Большие отчисления на страхование от безработицы
<input type="checkbox"/> Накопившиеся отпускные и пособия по болезни	<input type="checkbox"/> Возможные иски о дискриминации
<input type="checkbox"/> Дополнительные выплаты к пособию по безработице	<input type="checkbox"/> Возросшее чувство неуверенности и снижение производительности
<input type="checkbox"/> Трудоустройство уволенных работников	<input type="checkbox"/> Низкий моральный дух у оставшихся работников
<input type="checkbox"/> Выплата пенсий и пособий	<input type="checkbox"/> Обучение и переобучение
<input type="checkbox"/> Административные и судебные издержки	<input type="checkbox"/> Найм новых работников

- 2) **Увольнения приводят к серьезным функциональным проблемам.** Увольнения могут создать целый ряд серьезных проблем. Страх потерять работу деморализует персонал. Поскольку решения об увольнениях принимаются обычно исходя из занимаемых должностей, результатом может быть болезненное перераспределение обязанностей и нарушение нормального хода производства. Текучесть кадров и неустойчивый моральный дух могут привести к снижению производительности и качества. Хорошие работники могут уйти в более стабильные компании. Возможно усиление профсоюзов и даже появление воинственных и конфликтных настроений. Может пострадать репутация компании.

- 3) **Увольнения отрицательно сказываются на финансовых показателях.** Исследование влияния серьезного сокращения штатов на финансовые результаты 25 крупных компаний США в течение семи лет показали, что компании "не добиваются экономической эффективности, на которую рассчитывали при сокращении персонала"⁶. Исследователи обнаружили, что "масштаб сокращений и размер последующей прибыли практически никак не связаны между собой". Был сделан вывод, что компании, которые не прибегали к массовым увольнениям, добились больших успехов. "Очевидный успех контрольной группы заставляет предположить, что крупномасштабные сокращения не принесли положительных результатов".

- 4) **Работодатели часто верят, что сокращение штатов принесет им выгоду и не будет иметь отрицательных последствий для работников.** В таблице 2-2 приводятся факты, противоречащие этим распространенным мифам.

6 Guide to Responsible Restructuring, p. 3.



Таблица 2-2

Мифы и факты о сокращении штатов

Мифы

- Сокращение штатов приводит к увеличению прибыли
- Сокращение штатов приводит к повышению производительности
- Увольнения – это крайняя мера
- Увольнения не влияют на объем работы, психологическое состояние сотрудников, преданность компании
- Уволенные работники не терпят убытков от структурных изменений в экономике

Факты

- В результате увольнений прибыль не обязательно возрастает
- Производительность может даже уменьшиться
- Данные показывают, что сокращение штатов – это первое действие, предпринимаемое компаниями
- Низкий моральный дух у оставшихся работников
- В большинстве компаний массовые увольнения отрицательно сказываются на объеме работ, моральном климате и преданности сотрудников
- Ухудшение финансового положения – это скорее правило, чем исключение

5) **Гарантия трудоустройства способствует изменению и росту.** Политика гарантированного трудоустройства и ответственной реструктуризации дает работодателям важные преимущества: защищенные от безработицы сотрудники охотно поддерживают изменения, которые способствуют повышению конкурентоспособности компании. Работодатели вкладывают деньги в обучение и повышение квалификации работников, тем самым создавая более гибкую и легко адаптирующуюся рабочую силу. Менеджеры, руководители и работники – все вместе работают для того, чтобы предприятие было более успешным. При новом подъеме деловой активности такие компании способны быстрее своих конкурентов увеличить производство и улучшить качество услуг.

6) **Гарантированное трудоустройство способствует повышению производительности.** Производительность является одной из самых важных причин проведения политики гарантированного трудоустройства. Один американский писатель сказал: “Ни технологические новшества, ни обучение, ни реструктуризация рабочей силы, ни перераспределение обязанностей не могут сравниться с тем потенциалом производительности, который происходит от сотрудничества верных работников, мужчин и женщин, понимающих, что им не грозит потеря работы”⁷.

В. Эдвардс Деминг, которого часто называют отцом всеобъемлющего управления качеством, отметил, что гарантированность работы создает узы между работником и работодателем, которые, в конечном счете, способствуют эффективности программ по обеспечению качества.

Высокоэффективные предприятия и сегодня ощущают правоту слов Деминга. Когда работники уверены в своей занятости, они всецело посвящают себя улучшению организации и ее продукции⁸.

Исследования, проводившиеся в США в течение нескольких лет, продемонстрировали, что между гарантированностью занятости и увеличением производительности существует прямая зависимость. Один из авторов обнаружил, что гарантия занятости ведет к появлению у сотрудников чувства привязанности к компании, доверия к руководству, снижает сопротивление технологическим изменениям, уменьшает текучесть кадров и улучшает психологический климат. Эти конкурентные преимущества способствуют повышению производительности и увеличению прибыли⁹.

7 James E. Bolt, “Job Security: Its Time Has Come.” 61 Harvard Business Review 116 (Nov.-Dec. 1983).

8 Guide to Responsible Restructuring, p. 23.

9 Fred Foulkes and Ann Whitman, *Full Employment Product/Marketing Strategies*, 1983.

Автор одной из книг, опубликованных Американской ассоциацией менеджеров, ставит под вопрос положение о том, что массовые увольнения – “это приемлемый метод, ведущий к успеху и росту”. Работая консультантом, он обнаружил, что увольнения “зачастую лишь на короткое время решают некоторые проблемы, однако затем следуют новые, к которым добавляются неустойчивая психологическая атмосфера, перегруженность и даже саботаж со стороны недовольных сотрудников”¹⁰.

7) *Спрос на гарантированную занятость растет.* Изменения в законодательстве и демографической ситуации многих стран увеличили интерес к гарантированной занятости со стороны работников и властей.

2.3.4 Важность программ сохранения предприятий и предотвращения массовых увольнений для местных сообществ

Исследователи считают, что сейчас, когда промышленно развитые страны вступают в XXI век, “производство стоит на перекрестке”. Например, в Соединенных Штатах “серийное производство на протяжении 20 лет остается на уровне приблизительно 18 процентов реального ВВП. Перерабатывающая промышленность продолжает увеличивать производительность и остается чрезвычайно важным фактором, оказывающим влияние на экономическую ситуацию в стране”. В Соединенных Штатах повышение благосостояния, улучшение уровня жизни, конкурентоспособность на мировых рынках зависят от промышленного сектора¹¹. То же можно сказать о других индустриально развитых странах и странах с переходной экономикой.

Исследование, проведенное Центром содействия изменениям в обществе, показывает, что количество рабочих мест в промышленном секторе Соединенных Штатов в последние годы уменьшилось. Их стало меньше в небольших городках, где большая часть населения имеет низкие доходы. Потеря рабочих мест в промышленности тесно связана с увеличившимся уровнем бедности и безработицы.

Обратимся к положительным тенденциям:

- Производство в отраслях обрабатывающей промышленности продолжает расти, несмотря на уменьшение в них занятости.
- Производство все еще сконцентрировано в городах и областях, где проживает большое число людей с низким уровнем дохода.
- С точки зрения уровня зарплаты, денежных пособий и наличия профсоюзного движения качество рабочих мест гораздо выше, чем в других отраслях.

Сторонники программ сохранения и расширения предприятий знают, что работающие предприятия создают 60–80 процентов всех новых рабочих мест. Программы СП/ПУ часто измеряют успех тем, чего не произошло, например количеством местных предприятий, которые:

- не закрылись и сохранили рабочие места;
- решили не переезжать в другой район, а расти и расширяться в этом;
- не потеряли конкурентоспособности, не сократили штаты или не обанкротились;
- не перешли в руки покупателя, который хотел воспользоваться только маркой и долей рынка, но не местным производством и рабочей силой.

Местные предприятия создают рабочие места и приносят доход, которым регион не может пренебречь или который регион не может позволить себе потерять. Сегодня экономике требуются не просто рабочие места, а рабочие места, которые обеспечивают семьям работников прожиточный минимум¹².

Многие местные сообщества сумели сохранить предприятия различных отраслей: например, перерабатывающая промышленность, транспорт, высокие технологии. В отраслях, которые являются приоритетными для региона, в которых работает большое число работников, получающих хорошие зарплаты, и которые полагаются на местных поставщиков, потребителей и продавцов, необходимо следить за ситуацией и при необходимости оказывать поддержку.

10 Alan Downs, *Corporate Executions*. Cited in the Wall Street Journal, Oct. 3, 1995.

11 McGuckin and Stiroh, *Manufacturing Advantage*, 1998.

12 Keeping Business Healthy, Happy and Local, Washington State Community, Trade and Economic Development, Ginger Rich, Program Manager, Business Retention and Expansion Program, 1998.

2.4 Организация местного сообщества для сохранения предприятий и предотвращения массовых увольнений

Каким образом местные сообщества могут решить проблему сохранения предприятия и одновременно предотвращения массовых увольнений? Отвечая на этот вопрос, необходимо учитывать несколько факторов. Прежде всего программа СП/ПУ должна быть хорошо продумана. Не менее важно начинать переговоры с представителями делового мира только после тщательной подготовки и стараться реализовывать программу таким образом, чтобы работодатели ее поддержали.

Прежде чем обращаться к работодателям с предложениями о программе сохранения предприятий и предотвращения увольнений, необходимо сделать следующее:

- Точно выяснить, что такое политика гарантированного трудоустройства.**
- Узнать, какие существуют методы, позволяющие ответственному работодателю реструктурировать и одновременно укрепить свое предприятие,** повысить конкурентоспособность и, если увольнений избежать нельзя, уменьшить их отрицательные последствия. (Руководители программ СП/ПУ должны прочитать брошюру для работодателей “Социально ответственные методы проведения реструктуризации при сохранении рабочих мест”.)
- Продумать, что можно сделать для предотвращения увольнений,** какие действия или меры можно предпринять, чтобы защитить экономику региона и сохранить рабочие места.
- Продумать, какая организационная структура будет заниматься “организацией деятельности”** – начнет проводить программу сохранения предприятий/предотвращения массовых увольнений.
- Подготовить информацию по ответственной реструктуризации и ее методам для руководителей предприятий, находящихся в тяжелом положении,** представить ее в качестве положительного упреждающего шага и предоставить возможности обучения и технической помощи в реализации этих методов.

2.4.1 Создание сети “раннего предупреждения” для выявления предприятий, испытывающих сложности

Убедив руководство предприятия следовать политике повышения конкурентоспособности, основанной на гарантированности занятости работников, и принципам ответственной реструктуризации, необходимо помочь ему реализовывать эту политику, чтобы сохранить рабочие места и само предприятие. Для этого руководителям обществу необходимо предпринять некоторые шаги.

Первым шагом должно быть создание сети “раннего предупреждения”. Общественность должна иметь сеть “раннего предупреждения”, чтобы поддерживать работающие в регионе производства и предотвращать массовые увольнения и закрытия предприятий. Подобные сети и другие системы экономического мониторинга необходимы, так как большинство руководителей и владельцев предприятий неохотно обращаются за помощью к общественности, боясь обнародовать потенциальные проблемы. Сторонники раннего предупреждения считают, что если решение о закрытии было принято или предприятию долгое время не уделялось должного внимания, спасти это предприятие и рабочие места или найти нового инвестора или владельца очень трудно.

Местные общественные деятели должны владеть точной и постоянно обновляющейся информацией о проблемах предприятий, чтобы оставалось достаточно времени для принятия мер по сохранению рабочих мест и предприятий в их местных сообществах. Эффективная сеть должна включать представителей местной администрации и органов самоуправления, профсоюзов, гражданских и религиозных организаций, торговых палат и других органов, например представителей комитетов быстрого реагирования или специалистов по реструктуризации, функции которых описываются в главах 3 и 4.

Как местные общественные деятели могут узнать, когда настало время действовать? Какие шаги можно предпринять, пока еще не поздно? Центр трудовых исследований Среднего Запада Соединенных Штатов (The Midwest Center for Labor Research in the United States) выделил несколько “предупредительных сигналов” (см. таблицу 2-3), помогающих определить предприятия, испытывающие “трудности”. Центр также разработал практические стратегии для местных общественных деятелей, центральных и местных

отделений по делам увольняемых работников, профсоюзов и самих работников, которые помогают определить ситуации, когда своевременное вмешательство может помочь сократить издержки, поднять производительность, сохранить рабочие места, передать право собственности или предоставить помощь уволенным рабочим¹³.

Канадская Служба реструктуризации предприятий (CIAS), кроме "сигналов" Центра Среднего Запада, в качестве индикатора рассматривает "многократное использование" страховки по безработице в условиях сокращения рабочего времени.

Местные сообщества разрабатывают новаторские подходы и способствуют сохранению рабочих мест и предотвращению закрытия предприятий, исходя из того, что правительства, работники, местные сообщества и предприниматели – все заинтересованы в поддержании стабильного и здорового производства в регионе. **Цель сохранения предприятий заключается в том, чтобы закрепить их в той местности, где они работали до сих пор.** Для этого спасти оборудование или земельный участок недостаточно.

Власти занимаются сбором информации о рынке труда (ИРТ). ИРТ – это методика сбора, анализа, написания отчетов и публикации данных об экономической активности, которые описывают существующее положение со спросом и предложением на рынке труда и предсказывают будущие тенденции. (Администрация использует ИРТ для определения новых направлений работы, принятия решений о финансировании, проведения законов о перераспределении ресурсов.) ИРТ можно использовать для анализа тенденций развития промышленности в регионе. Что происходит с производством? Оно растёт? Стабильно? Уменьшается?

Местная администрация может предвидеть направление развития в некоторых отраслях или предприятиях благодаря следующим источникам:

- данные об увольнениях из служб по трудоустройству, которые показывают цифры оставшихся без работы в определенной отрасли или на предприятии;
- информация из министерств или финансовых учреждений о планируемых решениях по реструктуризации или приватизации;
- невыполнение обязательств по государственным займам, которые часто отражают финансовые проблемы;
- отчеты коммунальных служб об уменьшении потребления;
- информация от поставщиков и потребителей;
- информация от работников;
- отчеты о проведении инспекционных посещений, призванных определить степень затруднений определенного предприятия.

¹³ Greg LeRoy, Dan Swinney and Elaine Charpentier, *Early Warning Manual Against Plant Closings*. Chicago: Midwest Center for Labor Research, 2nd ed., 1988; and *Early Warning: A Guide*, 1996.



Таблица 2-3

15 предупредительных сигналов

- 1. Проблемы с собственниками**
 - У пожилого или больного владельца нет наследника
 - Смена собственника/изменение стратегии вложений средств
 - Смешанная форма собственности
- 2. Сокращение инвестиций**
 - Недостаточное техническое обеспечение оборудования и зданий
 - Прибыль используется для модернизации или покупки других предприятий
 - Слишком большие дивиденды или другие выплаты
- 3. Снижение продаж/уменьшение найма персонала**
 - Трехлетняя тенденция снижения
 - Потеря основных клиентов
 - Общее направление развития не совпадает (или идет в разрез) с общей тенденцией в отрасли
- 4. Ненадлежащее управление**
 - Недостаточный контроль качества, плохой товарный дизайн
 - Семейственность, кумовство, отсутствие системы продвижения по службе
 - Антагонистические отношения между коллективом и руководством
- 5. Дублирование производства**
 - Существование производства, способного производить ту же или сходную продукцию
 - Найм неквалифицированной рабочей силы на контрактной основе
 - Поочередное выполнение заказов с предприятием-близнецом
- 6. Нестабильность управления**
 - Неквалифицированное отношение к предприятию со стороны родительской компании или некомпетентные менеджеры
 - Текучесть кадров на управляющих позициях, инженеров и ответственных за отношения с коллективом
 - Таинственные “консультанты”, отдающие указания персоналу
- 7. Жалобы на “деловую атмосферу” в компании**
 - Жалобы менеджеров на налоги, цены на энергию, профсоюзы, неквалифицированных работников
 - Признаки того, что компания пытается добиться снижения налогов
- 8. Изменения в использовании земель**
 - Повышение цен на землю из-за перепланировки коммерческого или жилого района
 - Местоположение в курортной зоне: на берегу реки, моря
 - Продажа или перепрофилирование соседних предприятий
- 9. Некомпетентная работа отдела научных разработок**
 - Мало новой продукции
 - Неконкурентоспособный дизайн и качество
 - Мало исследований по снижению издержек на топливо, производственные запасы и накладных расходов
- 10. Изменения в поведении руководства**
 - Увеличение числа конфликтов с коллективом
 - Недостаточные связи с местной общественностью
 - Действия руководителя, указывающие на то, что он не собирается здесь оставаться надолго
- 11. Перевозка оборудования**
 - Перевозка оборудования на предприятие-близнец или его продажа конкуренту
 - Потеря ключевого оборудования или неосновных частей
- 12. Проблемы с наличием/нелогичные понижения зарплаты**
 - Поставки поступают на условиях оплаты при получении
 - Недостаточные поставки – остановки производства
 - Задержки зарплаты
- 13. Необычные условия коллективного договора**
 - Договор заключается на больший или меньший срок, чем обычно
 - Предложение ввести пункт о компенсации за увольнение
 - Положения о денежных выплатах можно трактовать двояко
- 14. Неопределенные посетители/косметические улучшения**
 - Усовершенствования
 - Оборудование или здание проходит осмотр или оценку
 - Косметический ремонт офисных помещений
 - Присутствие консультантов или посетителей, информацию о которых стараются не разглашать
- 15. Задолженности по налоговым выплатам**

Источник: Центр трудовых исследований Среднего Запада США (Midwest Center for Labor Research).

2.4.2 Почему так много предприятий закрывается или сокращает производство¹⁴

Прежде чем начать реализовывать программу сохранения предприятий/предотвращения увольнений в определенном местном сообществе, необходимо понять, почему предприятия проводят реструктуризацию, сокращают производство и закрываются. Кроме общих причин, приведенных в исследовании МОТ-ЕБФБ, упоминавшемся в разделе 2.1 (например, некоторые предприятия хотят увеличить прибыль и уменьшить стоимость рабочей силы, другие закрываются из-за небрежного планирования или отсутствия выхода на необходимые ресурсы или рынки), существуют и иные важные факторы, которые должны быть известны участникам программы СП/ПУ.

Во-первых, независимо от причин реструктуризации, ведущей к массовым увольнениям или закрытию предприятия, без сети раннего предупреждения проблемы становятся известными, когда делать что-либо уже поздно. Остается лишь оказать финансовую и социальную помощь работникам, которые вскоре потеряют работу. **Если система раннего предупреждения существует, есть шанс сохранить предприятие и восстановить местную экономику.**

Во-вторых, большинство закрывающихся предприятий не являются банкротами. Отчет Главного контрольно-финансового управления Соединенных Штатов показывает, что среди предприятий, закрывшихся в 1985 году, только 7 процентов свернули свою деятельность из-за банкротства. 93 процента закрылось по другим причинам:

- изъятие капиталовложений из подразделений, которые больше не отвечали корпоративным целям;
- падение прибыли ниже уровня, установленного родительской компанией (даже если подразделение приносило прибыль);
- уход от дел собственников;
- заинтересованность покупателей в торговой марке или рынке предприятия, а не в производстве.

В большинстве этих случаев существует возможность спасти предприятие и рабочие места – если своевременно начать программу СП/ПУ.

Центр трудовых исследований Среднего Запада провел опрос малых частных промышленных предприятий в Чикаго. Было обнаружено, что почти 50 процентов владельцев были старше 59 лет и лишь каждый шестой из них имел преемника. Исследователи сделали вывод, что будущее большинства этих компаний находится под угрозой.

2.4.3 Вывод: организация программы местного сообщества по сохранению предприятий/предотвращению увольнений

Как организовать эффективную программу СП/ПУ? В данном разделе и в модуле действий в конце главы описываются некоторые практические шаги по организации и применению системы раннего предупреждения в местном сообществе и по работе с работодателями с целью использования методов социально ответственной реструктуризации для предотвращения массовых увольнений и закрытия предприятия. В некоторых регионах эти методы использовались в течение многих лет. С недавнего времени систематическим внедрением подобных форм и методов в различных регионах Соединенных Штатов стали заниматься Отделы по делам увольняемых работников на уровне штатов и на местном уровне. Отделы по делам увольняемых работников на уровне штатов были созданы в рамках Закона о нарушениях в экономике и пострадавших в результате работников 1988 года и в ответ на инициативу министра труда Соединенных Штатов "по возможности предотвращать массовые увольнения", а не просто реагировать на них¹⁵.

В **МОДУЛЕ ДЕЙСТВИЙ** в конце главы более детально описываются шаги по организации программы сохранения предприятий/предотвращения увольнений.

¹⁴ Большая часть материалов данного раздела приводится по брошюре *Early Warning Manual: A Guide* (Раннее предупреждение. Руководство), опубликованной Центром трудовых исследований Среднего Запада (Chicago, 1996).

¹⁵ В 2000 году Министерство труда США провело Исследование по вопросам предотвращения увольнений, чтобы разработать методические рекомендации для штатов и регионов по сохранению рабочих мест и предотвращению массовых увольнений.

2.5 Шаги и методы, которые могут быть использованы местным сообществом для сохранения предприятий и предотвращения увольнений

Организовав программу СП/ПУ, местные общественные деятели могут воспользоваться некоторыми из методов, обсуждаемых в данном разделе.

2.5.1 Информирование работодателей о стратегиях конкурентоспособности, основанной на гарантированности занятости, и предотвращения массовых увольнений

Работодателей необходимо ознакомить с тремя аспектами политики повышения конкурентоспособности, основанной на гарантированности занятости: 1) философия гарантированной занятости, 2) методические рекомендации проведения ответственной реструктуризации на предприятии и 3) превентивные стратегии и новаторские методы, которые помогут добиться конкурентоспособности и минимизировать потребность в увольнениях. Многие из этих методов описаны в брошюре: “Социально ответственные методы проведения реструктуризации при сохранении рабочих мест. Для работодателей”.

□ *Помощь работодателям в принятии политики гарантированной занятости*

Необходимо активно помогать работодателям принять основы политики повышения конкурентоспособности, основанной на гарантированности занятости, и разъяснить ее рабочему коллективу. Хотя стандартных схем таких программ не существует, политика гарантированного рабочего места должна включать следующие положения:

1. Постоянные сотрудники не подлежат увольнению или понижению в должности в результате внутренних перестановок.
2. Руководство дает обязательство оказывать всяческую поддержку работникам во время экономических кризисов и увеличивать ее по мере выхода из них.
3. Руководство активно помогает уволенным работникам найти новые рабочие места, если в результате экономического спада, реструктуризации или других кризисных ситуаций избежать увольнений не удалось.

□ *Помощь работодателям в соблюдении методических рекомендаций по проведению реструктуризации*

Работодателям необходимо предоставить информацию о том, как проводить в жизнь политику гарантированной занятости, как разработать и применять рекомендации по проведению социально ответственной реструктуризации для повышения конкурентоспособности предприятия. Хотя единого “правильного пути” не существует, методические рекомендации во вставке 2.1 уже помогли американским предприятиям и их работникам¹⁶.

¹⁶ Ibid., pp. 29-30.



Вставка 2.1

Методические рекомендации по проведению ответственной реструктуризации предприятий

- Ясно сформулируйте, чего вы хотите добиться.
- Рассматривайте сотрудников не как статью расходов, которую нужно сохранить, а как ресурс, который необходимо развивать.
- Определите свои цели на кратко- и долгосрочную перспективу. Например, сократить издержки (краткосрочная) и повысить качество обслуживания и стоимость акций путем более эффективного использования ресурсов (долгосрочная).
- Составьте список возможных способов достижений ваших целей.
- Прежде чем производить изменения, включите в процесс принятия решений своих сотрудников, которым придется почувствовать эти изменения на себе. Предоставьте возможности участия в этом процессе сотрудникам всех уровней.
- Не скрывайте информацию, общайтесь! Делитесь всей информацией о будущих изменениях со всеми, кого они затронут.
- Признайте, что сотрудники не смогут посоветовать вам, как сократить расходы, если будут считать, что таким образом подвергают опасности свое рабочее место.
- Если увольнения неизбежны, установите приоритеты (например, сначала сокращают внештатных и временных сотрудников). Покажите на деле, что постоянные ценные сотрудники пострадают в последнюю очередь.
- При увольнении извещайте сотрудников как можно раньше. Обращайтесь с ними уважительно и обеспечьте поддержку (финансовую, психологическую, по трудоустройству).
- Рассмотрите возможности переобучения или перемещения излишних сотрудников, следуя политике гарантированного трудоустройства. Защитите ваши инвестиции в людские ресурсы.
- Объясните оставшимся сотрудникам, какие у них перспективы.
- Рассматривайте реструктуризацию не как однократное событие, а как часть постоянного процесса модернизации с промежуточными целями и измеримыми ориентирами.

Помощь работодателям в следовании превентивным стратегиям предупреждения увольнений и реализации методов повышения конкурентоспособности предприятия

Для того чтобы убедить работодателей, работников и профсоюзы, руководство предприятий, находящихся на пороге финансового кризиса или теряющих конкурентоспособность, принять на вооружение стратегии обеспечения надлежащей конкурентоспособности и методы социально ответственной реструктуризации, привлеките к процессу местную администрацию (или в странах с реформируемой экономикой представителей более высокого уровня управления). Существуют разные способы распространения данных методов, некоторые из них перечислены ниже.

2.5.2 Семь способов помочь работодателям повысить конкурентоспособность их предприятий

- 1) **Сеть малых предприятий.** В Европе при содействии правительств стран в определенных отраслях и регионах были созданы различные системы поддержки малых предприятий, которые призваны помочь им добиться конкурентоспособности на национальном и международном рынках и, таким образом, сохранить и увеличить рабочие места. Одним из наиболее известных примеров является сеть и система поддержки малых предприятий в регионе Эмилия-Романья в северной Италии. Варианты такой системы с успехом применялись в других странах Европы и Северной Америки.

- 2) **Обучение в области организации труда для установления партнерских отношений и повышения конкурентоспособности.** Одним из методов, который местные общественные деятели могут использовать для ответственной реструктуризации и повышения конкурентоспособности предприятия является “программа обучения для установления партнерских отношений и повышения конкурентоспособности”. Этот вид обучения прошел апробацию в Северной Америке и Великобритании.

Государственные и неправительственные организации (НПО) могут предоставить помощь компаниям в виде обучения и технических консультаций. Обучая работодателей и представителей профсоюзов приемам неконфликтного ведения переговоров, методам решения задач, они помогают компаниям наладить трудовые отношения и, как следствие, повысить конкурентоспособность этих компаний. Хорошие трудовые отношения между руководством и профсоюзами способствуют достижению поставленных целей реструктуризации предприятия и сохранению рабочих мест¹⁷.

- 3) **Программы инспектирования предприятий.** Программы инспектирования помогают определить проблемы предприятий, работающих в регионе. С помощью набора методик местные сообщества определяют проблемы, которые могут быть решены с помощью местной администрации или местных общественных деятелей, например недостаточная развитость инфраструктуры. В Соединенных Штатах государственные службы по распространению опыта и университеты разработали набор простых, но эффективных инструментов для лидеров небольшого или среднего по размеру местного сообщества, которые используются в рамках программ сохранения предприятий и рабочих мест.

- 4) **Комитеты по обучению и рабочие группы по повышению производительности и снижению производственных затрат на предприятии.** В течение последних 30 лет в различных странах, особенно в Канаде и Соединенных Штатах, власти создавали специализированные учреждения для предоставления финансовой поддержки предприятиям, на которых применялись различные варианты методологии решения проблем с конкурентоспособностью через улучшение трудовых отношений, которые обсуждались в этой главе ранее. Эта методология внедрялась в рамках проектов, проводимых:

- руководством и профсоюзами предприятий, которые из-за низкой производительности, высоких издержек и снижения конкурентоспособности столкнулись с угрозой массовых увольнений или закрытия;
- работодателями и профсоюзами в сотрудничестве с внешними консультантами или университетскими центрами по повышению производительности; и
- службами помощи работникам на уровне страны, штата, региона, которые по канадскому и американскому законодательствам должны заниматься проблемами увольняемых работников.

Метод повышения производительности с помощью комитета по трудовым отношениям сравнительно прост. Он может использоваться работодателями и работниками на разных производствах, в разных отраслях. Запустить процесс может руководство предприятия, профсоюз, специалист по реструктуризации или третья нейтральная сторона.

Пример 2.1 показывает, как метод рабочей группы по повышению производительности и снижению производственных затрат использовался для сохранения рабочих мест в штате Нью-Йорк. В примере 2.2 описывается применение похожего подхода в Канаде.

¹⁷ Для обучения работодателей и представителей профсоюзов существуют специально разработанные учебные материалы, при необходимости предоставляется техническая помощь.



Пример 2.1

Сохранение рабочих мест путем сокращения расходов: компания Хегох и профсоюз АСТWU

В конце 1970-х годов увеличившаяся конкуренция в области копировальной техники привела к падению доли рынка компании Хегох с 93 процентов в начале 1970-х годов до 42 процентов в 1981 году. В тот же год руководство одного из заводов компании в г. Вебстер, штат Нью-Йорк, провело исследование, которое показало, что компания может сэкономить миллионы долларов, если перестанет сама производить несколько видов продукции и узлов, а будет закупать их у внешних поставщиков. Это означало закрытие отдела проводного монтажа и увольнения.

Профсоюз АСТWU (Объединенный профсоюз работников текстильной и швейной промышленности), представляющий интересы работников компании с почасовой оплатой, отреагировал на объявление руководства контрпредложением. Он предложил создать на предприятии совместную рабочую группу с участием представителей профсоюза и руководства компании (помимо существующих программ с участием профсоюзов) и попробовать вместе найти пути реструктуризации отдела и снижения издержек. Ставки были высоки с обеих сторон. С помощью внешнего консультанта совместная группа выработала основные правила и создала структуры и процедуры оказания необходимой помощи.

Для получения информации и оценки осуществимости проектов был создан совместный руководящий комитет. Цель состояла в создании рабочей группы, состоящей из непредубежденных специалистов, которые могли бы работать независимо или как часть команды. Среди добровольцев были отобраны восемь человек. Они оставили свои обязанности, чтобы на шесть месяцев полностью посвятить себя решению проблемы.

После двух недель обучения методам решения проблем и участия в информационных заседаниях группа приступила к работе. В качестве цели была поставлена цифра в 3,2 млн. долл. США, представляющая разницу между собственным производством и закупкой у внешних поставщиков. К концу шести месяцев группа представила 12 способов сэкономить 3,7 млн. долл. США. Комитет по организации труда принял большинство рекомендаций группы к исполнению, тем самым сохранив 180 рабочих мест.

Благодаря успеху рабочей группы по повышению производительности и снижению производственных затрат, было создано еще 5 рабочих групп – по обточке, прессовке и литью в производственном отделе и еще одна группа проводного монтажа. Эти группы помогли добиться экономии в 24–40 процентов.

Подобная практика продолжает помогать снижать затраты и увеличивать производительность и теперь является постоянной программой сотрудничества между профсоюзом и компанией Хегох. Профсоюз постоянно участвует в принятии важных решений, а руководство получило гибкий процесс производства.

Источник: Sally Klingel and Ann Martin, eds., *Fighting Chance: New Strategies to Save Jobs and Reduce Costs*, Ithaca: ILR Press, 1988, pp. 13-32.



Пример 2.2

Увеличение производительности и создание новых рабочих мест: компания Burrell Bedding Ltd. и служба Canadian IAS

Компания Burrell Bedding Ltd., основанная в 1904 году, долгое время работала успешно и прибыльно. Однако в начале 1980-х годов дела стали ухудшаться. В 1986 году новые владельцы решили увеличить прибыльность компании. К 1987 году продажи и маркетинг вернулись на прежний уровень, но в производственном и расчетном отделах все еще оставались серьезные проблемы с психологическим климатом и дисциплиной.

В конце 1987 года руководство Burrell попросило помощи у Канадской службы по реструктуризации (CIAS). Компания, профсоюз и CIAS подписали соглашение, по которому Министерство занятости и иммиграции Канады (курирующая CIAS) обеспечивало 40 процентов необходимых средств. 60 процентов выделила сама компания. Совместный комитет по планированию, состоящий из четырех человек – два представителя руководства компании и два представителя рабочего коллектива, занимался изучением новых технологий, мер по повышению производительности и следствий их реализации для работников предприятия. Комитет возглавлял независимый председатель, а представитель CIAS предоставлял техническую помощь и консультации.

Необходимо было продумать новое расположение оборудования. С помощью консультанта по управлению комитет составил план переноса производства из Скарборо в находящийся неподалеку Ричмонд Хил. Было подписано Соглашение о персонале и разработан План по работе с персоналом. В случае необходимости работники получали должности с более приемлемыми функциями и нанимался новый персонал. Благодаря обучению смежным специальностям каждый работник мог выполнять как минимум две функции. После обучения начал реализовываться план поощрения качественной работы.

Комитет по планированию сумел добиться всех поставленных целей. В результате у предприятия появились новые, лучшие клиенты, количество заказов в месяц возросло. Все участники проекта оценили его работу как очень успешную.

В качестве примера повышения производительности труда можно привести производство пружинных матрасов (основной продукции предприятия). Прежде двое работников производили 40 матрасов в день. По завершению проекта один работник делал 50–60 матрасов в день, то есть производительность возросла в среднем на 175 процентов. Подобные изменения наблюдались и на других участках производства.

С помощью специалиста CIAS комитет по планированию компании Burrell добился того, что предприятие получило:

- стабильный, преданный делу рабочий коллектив, увеличившийся в три раза;
- улучшенную систему контроля производства;
- более четкую систему управления затратами и запасами;
- резко уменьшившиеся расходы на персонал;
- улучшенную систему обучения;
- улучшенное качество.

5) Программы экспресс-обучения

Важнейшим элементом программ СП/ПУ является привлечение и сохранение работников, обладающих навыками и опытом, которые необходимы для повышения конкурентоспособности предприятий. Эксперты, проводившие анализ проектов, реализованных в странах ЦВЕ, сделали вывод, что "наиболее эффективными являются краткосрочные (модульные) программы обучения". Программы этого типа успешно применяются в Северной Америке и странах Центральной Европы. Они называются программами экспресс-обучения.

Экспресс-обучение – это метод интенсивного краткосрочного обучения или переобучения, специально разработанный для вновь создающихся, расширяющихся или проходящих реструктуризацию компаний, которые желают сохранить рабочий коллектив при изменении продукции, технологий или производственного процесса. Программы экспресс-обучения позволяют:

- сохранить рабочие места;
- увеличить количество рабочих мест;
- привлечь в местное сообщество или регион новые компании;
- удержать в регионе работающие компании;
- повысить производительность существующих или реструктурируемых предприятий.

Программы экспресс-обучения разрабатываются для нужд каждого отдельного предприятия. Они направлены на решение проблем, свойственных для определенного клиента. Программы обычно реализуются совместно службой занятости, центрами профессиональной подготовки и представителями руководства предприятия. В примере 2.3 описывается программа, которая помогла создать 510 рабочих мест в г. Дебрецен (Венгрия).



Пример 2.3

Программа экспресс-обучения для работников птицефабрики в г. Дебрецен (Венгрия)

В начале 1995 года компания Nadu Vet выкупила у государства предприятие, которое за несколько лет до того закрылось из-за потери доли рынка. Компания хотела заново открыть производство летом 1995 года. Решено было обратиться за помощью в окружное бюро труда и региональный центр профессионального обучения, чтобы разработать программу обучения, нанять и обучить персонал с использованием методики экспресс-обучения, которая в это время внедрялась в Венгрии Министерством труда США в рамках проекта по реструктуризации производств. Для участия в программе Окружным бюро труда было проведено собеседование с 1600 работниками, 540 из них были направлены на экспресс-обучение. 540 человек были обучены, 510 (или 94 процента) – трудоустроены. Уровень их заработной платы был выше, чем оплата полуквалифицированного персонала в среднем в регионе.

Благодаря успеху проекта компания и учебный центр продолжили работать вместе над обучением водителей автопогрузчиков и специалистов других профессий в Дебрецене.

б) Центр поддержки предпринимательства

Центры поддержки предпринимательства, или центры развития малого бизнеса, как их иногда называют, представляют собой организации, призванные помогать:

- людям, которые хотят открыть свой бизнес;
- владельцам микро- и малых предприятий, желающим укрепить и расширить свой бизнес; и
- предприятиям среднего размера, которым для сохранения конкурентоспособности и дальнейшего роста требуется помощь по отдельным направлениям.

Подобные центры зачастую создаются как неправительственные организации, и на общие собрания приглашают представителей общественности всего региона. Центры поддержки предпринимательства являются необходимым компонентом правильно организованного бизнес-окружения. В развивающихся странах и странах с переходной экономикой такие учреждения часто отсутствуют.

Основные функции центра поддержки предпринимательства:

- ознакомление потенциальных предпринимателей с обязанностями, риском и возможностями малого предпринимательства;
- всесторонняя поддержка создающимся и действующим микро-, малым и средним предприятиям;
- внедрение новых методов и технологий управления;
- предоставление широкого спектра информационных услуг;
- консультирование по подготовке и выбору приемлемых для банков проектов, по реализации новых проектов, мероприятий в развитие проектов; советы по поддержанию самоокупаемости проектов и продвижению и маркетингу товаров на международном уровне;
- предоставление возможностей и ресурсов в виде рекомендаций и методологии для получения кредитов, создания рабочих мест и предоставления обучения;
- поощрение “диалога” между частным и государственным секторами на местном и национальном уровнях для поддержки частного предпринимательства.

Центр поддержки предпринимательства, который оказывает помощь работодателям, проводящим реструктуризацию и только начинающим свое дело в местном сообществе или регионе, может стать важной составляющей программы СП/ПУ. В примере 2.4 рассказывается об успешном применении этого метода в Болгарии.



Пример 2.4

Центр поддержки предприятий в долине реки Места

С 1995 года в рамках проекта по укреплению местной экономики в долине реки Места МОТ помогала проводить пилотный проект по созданию центра поддержки предприятий в Болгарии. С тех пор было создано более 1500 постоянных рабочих мест, более 2500 человек прошли обучение в разных областях, почти 2000 человек получили информацию, связанную с ведением бизнеса, и более 1900 человек получили профессиональные консультации. При этом через 2,5 года финансирования ПРООН центр стал самоокупаемым.

Центр помог предприятиям региона организовать эффективную сеть, чтобы выйти на глобальный рынок.

Успех Центра привел к распространению опыта в других регионах страны. Второй Центр был организован в двух других регионах Болгарии, включающих 15 административных районов. В 2001 году болгарское правительство одобрило новый проект по созданию 20 новых центров по всей стране и включению в программу сельскохозяйственных местностей.

Источник: *A Guide to Community Economic Renewal: Part II: CER Resource Handbook*, 76-79.

- 7) **Предварительный анализ экономической целесообразности различных форм собственности.** За прошедшие 25 лет различные рабочие группы с участием работников, представителей руководства предприятия, местной общественности и организаций, работающих в сфере труда, предотвратили закрытие сотен предприятий в Северной Америке и других странах мира. Бесчисленное количество рабочих мест в обрабатывающей промышленности, секторе услуг, сельском хозяйстве, транспортной и финансовой отраслях было сохранено благодаря выкупу предприятий работниками.

Крупные корпорации часто закрывают или продают заводы или подразделения, которые, несмотря на приносимую прибыль, не рассматриваются более как составляющая основного производства или признаются избыточными производственными мощностями. Решение переместить производство часто принимается с учетом местных экономических реалий, проблем трудовых отношений и управления. В таких случаях важно отреагировать вовремя.

В первую очередь, необходимо выяснить причину объявленного закрытия предприятия или массовых увольнений. Вопрос о причине должен быть задан непосредственно после получения сигнала о возможном закрытии предприятия через систему раннего предупреждения или через специалиста по реструктуризации. Если руководство компании считает, что возможность сохранения предприятия существует, при условии проведения реструктуризации или изменения формы собственности, необходимо будет провести предварительную оценку и предварительный анализ экономической целесообразности сохранения предприятия.

Несмотря на важность получения своевременной информации о сокращении производства или закрытии предприятия, этого недостаточно, чтобы сохранить предприятие и рабочие места. Что же могут предпринять работники и местные общественные деятели по получении информации о предстоящем закрытии? Как определить жизнеспособность предприятия и по возможности предотвратить его закрытие?

Изменение формы собственности и выкуп предприятий работниками помогли сохранить предприятия и рабочие места в разных странах Европы и Северной Америки. В примере 2.5 рассказывается о применении этого подхода в Испании.



Пример 2.5

Сохранение рабочих мест и предприятий за счет изменения формы собственности в Испании

В 1970-х годах в Испании была разработана форма кооперативного акционерного общества, которая помогала сохранить предприятия и рабочие места. Переход терпящих неудачи предприятий в собственность рабочего коллектива представлял собой новый метод поддержания уровня занятости и развития предпринимательства. Подобные предприятия стали называться трудовыми акционерными компаниями или кооперативными акционерными компаниями.

С тех пор благодаря выкупу предприятий работниками, которые не желали их закрытия, удалось сохранить более 100 тыс. рабочих мест и тысячи предприятий.

Быстрый рост числа выкупаемых и возрождаемых предприятий в течение следующего десятилетия привел к принятию испанским правительством в 1986 году закона, регулирующего развитие предпринимательства и организацию новой модели собственности.

Источник: Ramon Salabert Parramon, "Active Socio-Economic Development Policies in Spain," *International Review of Co-operation*, Vol. 83, 1990, p. 3.

20 лет опыта в области изменения формы владения американских предприятий показали, что изменение структуры собственности предприятий, которым угрожают закрытие или массовые увольнения, может способствовать сохранению рабочих мест и предотвратить экономический ущерб для местного сообщества. В связи с этим в 1988 году было принято законодательство, в соответствии с которым подразделениям по оказанию помощи уволенным работникам на уровне штатов было разрешено санкционировать и финансировать проведение предварительного анализа экономической целесообразности сохранения предприятия. Подобный анализ помогает выявить возможные проблемы.

Предварительный анализ экономической целесообразности или изучение жизнеспособности предприятия – это предварительная оценка финансовых рисков и возможности сохранения рабочих мест при планировании покупки завода для продолжения его работы. С точки зрения населения региона и подразделений по оказанию помощи уволенным работникам подобный анализ составляет первую и важную часть процесса оценки жизнеспособности предприятия и предшествует официальным переговорам о его покупке.

Анализ экономической целесообразности включает:

- анализ финансовых отчетов;
- приблизительную оценку стоимости компании;
- оценку финансовых ресурсов, необходимых для выкупа компании;
- определение источников финансирования и возможных финансовых структур и затрат;
- подтверждение возможности выкупа компании (работниками или другими лицами);

- анализ проблем, связанных с изменением формы собственности;
- обзор рынка продуктов и услуг компании, маркетинговых стратегий и проблем;
- оценку слабых и сильных сторон политики управления компанией;
- анализ демографических характеристик и квалификации коллектива, а также других трудовых вопросов;
- анализ вопросов, связанных с продукцией: возможности, качество продукции, возраст, условия работы и качество оборудования и помещений;
- резюме, выводы и рекомендации.

По получении запроса от работников, управляющих или другой группы заинтересованных лиц рабочая группа, состоящая из представителей местного сообщества, или специалист по реструктуризации утверждает и финансирует исследование, определяющее экономическую целесообразность выкупа предприятия работниками или его покупки другим владельцем.

Стоимость исследования зависит от размера и сложности предприятия, глубины анализа, доступности информации, специалиста или группы, проводящей исследование.

Обычно анализ экономической целесообразности проводится в течение нескольких недель. Если он подтверждает целесообразность выкупа или изменения формы собственности предприятия, можно перейти к следующей стадии – официальному исследованию экономической целесообразности, которое доводит процесс до логического завершения.

Официальный анализ экономической целесообразности (который иногда называют бизнес-планом) представляет собой всестороннее глубокое изучение рисков и возможностей компании и определяет степень успешности выкупа предприятия или перехода в другую форму собственности. Бизнес-план также используется для представления кредиторам с целью получить необходимое финансирование для проведения выкупа или изменения формы собственности предприятия.

2.6 Шаги по организации программы местного сообщества по сохранению предприятий и предотвращению увольнений

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: Шаги по организации программы местного сообщества по сохранению предприятий и предотвращению увольнений

Шаг 1: Создание сети раннего предупреждения для распознавания “проблемных” предприятий

Основная цель участия местного сообщества в программах сохранения предприятий и предотвращения увольнений заключается в контроле за предприятиями региона, чтобы не допустить закрытия потенциально жизнеспособных компаний. Обязательным элементом является создание сети раннего предупреждения, в которую входят местные общественные деятели, представители профсоюзов, государственных учреждений, курирующих экономическое развитие региона, и коммерческих организаций. Эта система призвана помогать собирать и анализировать информацию о предприятиях региона и заблаговременно оказывать следующие виды помощи:

- определять компании, которым грозит переезд или закрытие;
- предоставлять помощь тем компаниям, которым требуются дополнительные ресурсы или специалисты;
- находить потенциальные возможности повышения производительности и стабильности компаний.

Сбор информации происходит путем проведения специальных исследований и благодаря членам сети раннего предупреждения, которые получают ее “из первых рук”. На основании полученной информации разрабатывается программа помощи и вмешательства, которая имеет целью:

- содействовать налаживанию рабочих отношений между местным сообществом и различными учреждениями;
- определить проблемы, препятствующие созданию благоприятного бизнес-климата в регионе;
- помочь привлечь квалифицированных управляющих;
- помочь привлечь финансовые ресурсы;

- предложить помощь в планировании выпуска и сбыта продукции;
- предложить техническую помощь для повышения производительности и снижения затрат;
- предложить помощь в увеличении оборачиваемости товара;
- обучить и повысить квалификацию местной рабочей силы;
- найти покупателя, который готов сохранить предприятие в этом регионе и дружелюбно настроен по отношению к местной общественности;
- помочь осуществить выкуп предприятия работниками.

Шаг 2: Привлечение официальных и неофициальных источников информации

Информация о предприятиях может поступать из официальных и неофициальных источников. Официальные источники – это годовые отчеты компаний, базы данных, профессиональные журналы, экономическая пресса, государственные архивы. Неофициальная информация поступает от людей, которые знают предприятие: работники, клиенты, жители местности, где оно расположено, компании, предоставляющие предприятию услуги, представители местных учреждений экономического развития, коммунальные службы, местная администрация. Эти люди часто видят признаки беды, но не знают, как их интерпретировать. Для своевременного получения сигнала и эффективного вмешательства необходимо научить работников предприятия, местных общественных деятелей и других людей, работающих непосредственно с предприятием, читать эти знаки.

Используя как официальные, так и неофициальные источники информации, местные общественные деятели определяют наличие проблем в компании, анализируют их, определяют возможности их решения, проверяют информацию и разрабатывают программу помощи. (Таким же образом можно определить, каким компаниям или предприятиям уже нельзя помочь, и оповестить об этом всех заинтересованных лиц, чтобы предотвратить бесцельные государственные инвестиции и беспочвенные ожидания.) Если проводить анализ предприятий региона на систематической основе, проблемы, которые в будущем могут привести к закрытию предприятия, можно заметить еще за два года до их усугубления.

Шаг 3: Создание рабочей группы

Если информация, собранная и проанализированная координатором (например, специалистом по реструктуризации) и другими участниками сети раннего предупреждения, указывает, что определенному предприятию может потребоваться помощь или необходимо срочное вмешательство, координатор собирает рабочую группу. Эта группа должна включать людей с опытом решения проблем, стоящих перед "проблемным" предприятием.

Рабочая группа должна решить, каким образом лучше всего обратиться к руководству предприятия, рассказать о себе и предложить помощь. Если компания принимает помощь, рабочая группа и руководство могут вместе работать над спасением предприятия и рабочих мест. В противном случае команда должна принять решение о непосредственном вмешательстве, возможно, путем проведения кампании против закрытия предприятия (см. пункт 5 шага 4).

Шаг 4: Принятие соответствующих мер

Смысл системы раннего предупреждения заключается в своевременном получении точной информации о компании и принятии мер с целью помочь предприятию улучшить производительность, уменьшить число увольняемых или даже предотвратить его закрытие.

Мероприятия по сохранению рабочих мест имеют целью поощрение работодателей и профсоюзов к использованию команд по повышению производительности и снижению производственных затрат и других методов, описанных выше. Могут быть разработаны и дополнительные мероприятия, которые должны учитывать интересы всех сторон (работники, члены местного сообщества, государство). Все дополнительные мероприятия можно разбить на пять категорий:

- 1) улучшение экономического климата и инфраструктуры;
- 2) помощь в области управления и техническая помощь;
- 3) финансовая помощь;
- 4) помощь в переходе права собственности;
- 5) непосредственное вмешательство.

Выбор зависит от информации, полученной через сеть раннего предупреждения, результатов анализа производственной деятельности предприятия и возможностей участников сети.

Общественный комитет по сохранению рабочих мест выбирает категорию действий в зависимости от типа проблем, стоящих перед предприятиями, вида помощи, требуемой для решения этих проблем, и вероятности успеха применения определенного метода.

1) Улучшение экономического климата и инфраструктуры

Прежде чем обратиться с предложением о помощи к местным предпринимателям, местные общественные деятели должны решить, какие проблемы мешают росту и эффективной работе предприятий в регионе: недостаточно развитая инфраструктура, бюрократическая косность законодательства, другие проблемы. Для их решения многие местные сообщества включают в программу СП/ПУ мероприятия, направленные на улучшение экономического климата. Помогая спасти отдельные предприятия и рабочие места на них, организации, входящие в сеть раннего предупреждения, могут оценить потребности и проблемы предприятий региона и тем самым помочь определить приоритеты экономической перестройки местности и необходимые меры.

На основе информации, собранной организациями сети, предприятиям региона можно предложить возможности остаться в регионе, расти и расширять производство путем снижения затрат и повышения производительности и конкурентоспособности. Этого можно добиться следующими способами:

- улучшение инфраструктуры;
- улучшение качества жизни;
- государственный заказ;
- работа в сети;
- маркетинговая помощь;
- снижение налоговых ставок и другие налоговые стимулы.

Ранние предупредительные сигналы могут свидетельствовать о серьезных проблемах, касающихся экономического климата, которые могут быть решены путем улучшения инфраструктуры и других изменений. Сеть по сохранению рабочих мест может воспользоваться полученной информацией о возможных проблемах, чтобы организовать давление на правительственных чиновников и учреждения и добиться необходимых изменений.

2) Помощь в области управления и техническая помощь

Некоторые признаки свидетельствуют о проблемах, которые можно решить с помощью технической помощи, консультаций в области управления, обучения работников и открытия доступа к местным ресурсам.

Помощь в области управления. Сети по сохранению рабочих мест часто обнаруживают, что предприятия испытывают сложности из-за того, что руководство не успевает следовать за технологическими новшествами и изменениями в экономике. В этом случае организации, входящие в сеть, могут помочь получить профессиональную помощь в области управления, если требуется привлечь новых управляющих или заменить старых. Не менее важно привлечь к участию другие программы технической помощи, которые могут помочь повысить конкурентоспособность предприятия.

Техническая помощь. Многим компаниям требуется помощь в области корпоративного планирования, чтобы соответствовать новым требованиям рынка, идти в ногу с развитием технологий и вовремя вносить изменения в процессы производства и управления. Иногда требуется лишь небольшая перестройка системы, но бывает, что систему управления приходится менять полностью. Независимо от характера проблемы важно найти и привлечь в программу местных специалистов, которые, как и члены сети, считают необходимым сохранять рабочие места и удерживать предприятия в регионе.

Обучение. Некоторые индикаторы могут свидетельствовать о том, что квалификация работников не соответствует новым потребностям предприятия. Возможно, работникам потребуется программа переобучения или повышения квалификации, например программа экспресс-обучения¹⁸ – краткосрочная

¹⁸ Программы экспресс-обучения, ориентированные на нужды работодателей, были специально разработаны Министерством труда США для проектов быстрого реагирования в странах Центральной и Восточной Европы в середине 1990-х годов.

программа интенсивной профессиональной подготовки, разработанная специально для данного предприятия. Подобные программы сосредотачивают внимание на тех навыках, которые необходимы работникам предприятия, чтобы сохранить конкурентоспособность или разработать и выпустить новые товары или услуги.

3) Финансовая помощь

Предоставление финансовых ресурсов компании может способствовать ее закреплению в местном сообществе, установлению связи с задачами развития региона. Предприятиям зачастую нужна финансовая помощь на определенных условиях. Им могут быть необходимы капиталовложения или ссуды для инвестиций или оборотных средств. Местные фонды развития предпринимательства или учреждения по экономическому развитию могут предоставить консультантов, чтобы помочь предприятиям получить средства на благоприятных для них условиях.

Для эффективной работы сети по сохранению предприятий и рабочих мест необходимо установить контакты с различными источниками финансирования, которые могут способствовать успеху, расширению или несостоятельности предприятий. Однако любой вид финансовой помощи должен сопровождаться тщательной оценкой компании, проверкой бухгалтерских книг и политики финансового менеджмента, чтобы быть уверенными в том, что инвестиции действительно необходимы и что они будут использованы по назначению. Важно также, чтобы условия финансовой помощи предусматривали укрепление компании и по возможности сохранение рабочих мест.

Финансовую помощь можно получить из следующих источников:

- банковские, государственные или частные ссуды;
- акционерный капитал от других инвесторов, инвестиционных банков или сети общественных организаций;
- капитал работников;
- инвестиции из регионального фонда инвестиций.

4) Помощь в переходе права собственности

Сеть по сохранению предприятий и рабочих мест может помочь компаниям решить проблемы, связанные с видом собственности или владением предприятием, такие как:

- отсутствие наследника;
- продажа компании;
- предложение о покупке для спасения компании.

В этих условиях компании можно помочь получить квалифицированного, преданного делу и, желательно, местного собственника. Кроме того, появляется возможность помочь развитию местной экономики и закрепить компанию в регионе на несколько поколений. Подобные ситуации перехода права собственности открывают также возможности для выкупа предприятия работниками или другими местными организациями.

Организация перехода права собственности должна происходить таким образом, чтобы сохранить компанию на прежнем месте и соответствовать возможностям членов сети по сохранению рабочих мест. Новый владелец должен быть достаточно компетентным, чтобы защищать интересы местных инвесторов и кредиторов.

В случае появления признаков проблем с правом собственности организации сети по сохранению рабочих мест могут предпринять следующие шаги:

- **Определить жизнеспособность предприятия** путем проведения предварительного исследования экономической целесообразности, в рамках которого будет проведен анализ рынка компании, финансового состояния, структуры и возможностей системы управления, оборудования и активов, возможностей сбыта и маркетинга. (Если компанию уже не спасти, информацию следует передать в соответствующую группу по оказанию помощи работникам, потерявшим работу (см. главу 5), для организации выплат пособий по увольнению, переобучения и трудоустройства.)

- Найти подходящего покупателя** – группу работников, группу менеджеров, отдельного предпринимателя.
- Помочь в проведении переговоров о продаже с помощью выбранных посредников.**

При оценке потенциальных покупателей предприятия важно принять во внимание следующие возможности:

- выкуп собственности рабочим коллективом;
- наличие желающих выкупить компанию местных предпринимателей; и
- наличие неместных предпринимателей, которые готовы сохранить предприятие и рабочие места в регионе.

Готовой формулы для передачи права собственности работникам не существует. Предприятие может стать рабочим кооперативом (а работники – партнерами по бизнесу) или принять форму плана владения акциями для сотрудников фирмы.

Недавно проведенные исследования показывают, что переход предприятия в собственность работников увеличивает рост предприятий на 8–11 процентов по сравнению с предприятиями, где работники не являются собственниками¹⁹. В 49 процентах случаев рост производства на этих предприятиях обгоняет конкурентов²⁰. Переход предприятия в собственность работников²¹:

- создает общность интересов работников и внешних акционеров;
- открывает возможности для творческого подхода к работе и повышения производительности;
- позволяет строить долгосрочные планы;
- увеличивает занятость и гарантированность рабочего места;
- предоставляет дополнительный источник дохода от акций предприятия;
- закрепляет рабочие места и капитал в регионе.

Приобретение предприятия может стать выгодным вложением для другой компании в этом же регионе, которая хочет увеличить производственные мощности или расширить круг своей деятельности. В определенных условиях концентрация и слияние малых предприятий могут быть благом для региона, если при этом учитываются основные интересы организаций, входящих в сеть по сохранению рабочих мест, а именно: рабочие места, приносящие достойный доход, жилье, медицинское обслуживание работников и школы.

Если переход предприятия в собственность работников не приемлем по экономическим причинам; и подходящих покупателей среди местных предпринимателей нет, организации, входящие в сеть, должны попытаться найти нового владельца, который готов сохранить производство в регионе. Очевидно, что человек, проживающий в этом регионе или недалеко от него, с большей готовностью пойдет навстречу. Однако и другие предприниматели и инвесторы региона, страны или международного уровня могут стать для региона прекрасными партнерами. В любом случае вопрос сохранения потенциальным покупателем предприятия в регионе и его развития должен обязательно учитываться сообществом. **Ситуация не бывает настолько безнадежна, чтобы не найти новых владельцев.**

Некоторым предприятиям, независимо от положения с правом собственности, могут потребоваться другие виды помощи: финансовой, управленческой или технической, чтобы стать конкурентоспособными и продолжить работу, не прибегая к массовым увольнениям или закрытию производства.

5) Непосредственное вмешательство

В некоторых случаях сети организаций по сохранению рабочих мест находят решение проблемы, которые принимаются руководителями и владельцами предприятия. Однако иногда представители компании не только отказываются работать с сетью по сохранению рабочих мест, но и не соглашаются помогать своему предприятию и своим работникам. Если все возможности убедить руководство исчерпаны, необходимо непосредственное вмешательство, чтобы добиться соглашения, соответствующего требованиям обеих сторон. Организации, входящие в сеть, не должны оставаться в стороне и позволить отказывающейся от сотрудничества компании наносить ущерб социально-экономическому положению в регионе.

¹⁹ Данные Национального центра рабочей собственности.

²⁰ Данные Центра рабочей собственности Северо-восточной части штата Огайо, 1993.

²¹ Charles Edmundson, et al., "A practical Solution: Employee Ownership and the Democratization of the American Economy."

Вмешательство чаще всего происходит, когда закрытие предприятия ожидается в самом ближайшем будущем: компания планирует либо переехать, либо прекратить работу. Вмешательство может состоять в выборе одного или нескольких вариантов поведения:

- юридическое противостояние,
- финансовое противостояние, или
- общественная кампания, направленная на принуждение к сотрудничеству.

Иногда непосредственное вмешательство оканчивается победой, иногда поражением. Рабочая группа должна определить, какая стратегия наилучшим образом отвечает сложившейся ситуации, и оценить издержки и потенциальные выгоды.

Шаг 5: Контроль за выполнением плана действий на предприятии и оценка результатов

Рабочая группа (и сеть раннего предупреждения) должна продолжать контроль за предприятиями или работниками, которым была оказана помощь. Необходимо вести учет предпринятых действий, результатов, достижений (удалось ли спасти предприятие и рабочие места).

Члены сети должны:

- оценить адекватность и успешность принятой стратегии предотвращения закрытия предприятия и массовых увольнений;
- определить, какие изменения можно внести в программу или метод, чтобы добиться бóльших результатов;
- оценить потребность в дополнительных ресурсах и принять меры для их получения;
- дать рекомендации по улучшению работы сети, которые будут учтены при реализации будущих программ СП/ПУ.



Совет: следует помнить о важности установления связей с другими организациями

Независимо от того, какие действия будут предприняты местным сообществом для того, чтобы помочь работодателям предотвратить закрытие предприятия и массовые увольнения, необходимо установить тесную связь со всеми государственными органами – учебными центрами, департаментами экономического развития, фондами кредитования малого бизнеса, экономическими службами, центрами развития малых предприятий, центрами повышения производительности и качества, а также частными и общественными организациями: профсоюзами, торговыми палатами, консультантами по управлению, финансовыми учреждениями. Такие связи помогут сети а) своевременно получать требуемую информацию и успевать принять превентивные меры; б) заручиться помощью организаций и специалистов, которые могут решить проблемы закрываемых предприятий; и с) мобилизовать все необходимые ресурсы, чтобы вовремя и экономично реализовать программу помощи.

Глава 3

3. Оценка возможностей местного сообщества по быстрому и действенному реагированию на массовые увольнения

Для эффективного функционирования программ по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству работников (ПООПР), уволенных из-за сокращения штата и закрытия предприятий, необходимо наличие отлаженного механизма, действующего на уровне местного сообщества или региона (округа, области, провинции), а также квалифицированного персонала, обеспечивающего своевременную и профессиональную поддержку уволенным работникам и предоставляющего услуги как работодателям, так и персоналу. Сможет ли местное сообщество принять экстренные меры в случаях массовых увольнений работников и закрытия предприятий? Насколько быстро будут приняты эти меры? Каковы основные элементы такой программы?

3.1 Значение и роль сетей раннего предупреждения, программ быстрого реагирования и специалистов по реструктуризации

3.1.1 Сети раннего предупреждения

Программы ПООПР эффективны при условии предварительного уведомления работников, тщательного планирования мероприятий и рационального использования периода времени, оставшегося до увольнения и закрытия предприятия. Для предотвращения увольнений или сведения их количества к минимуму в рамках ПООПР должно быть организовано своевременное обновление информации о предприятиях региона и должна быть создана сеть раннего предупреждения по примеру, описанному в разделах 2.2.2 и 5.2 – Шаг 1. Успешно действующие сети раннего предупреждения выполняют следующие функции:

- принятие необходимых мер по организации единой информационной сети для получения/своевременного обновления достоверных данных о предприятиях местного сообщества или региона;
- выявление предприятий или отраслей промышленности, на которых существует вероятность сокращения штата или планируется реструктуризация;
- непосредственный мониторинг испытывающих сложности предприятий и отраслей промышленности с целью определения: а) подходящего момента для проведения консультаций с руководством предприятия/отрасли; б) необходимости активизации программы быстрого реагирования.

3.1.2 Программы быстрого реагирования

Предполагается, что в рамках программы быстрого реагирования существует возможность в течение 48 часов принять эффективные меры по факту объявления/поступления информации о предстоящих сокращениях штата или закрытии предприятий в данном местном сообществе или регионе. Опыт показывает, что наиболее успешно ПООПР функционируют в тех случаях, когда их внедрение начинается задолго до фактического сокращения штата или закрытия предприятия. Конструктивность программ быстрого реагирования обычно определяется наличием налаженных связей с государственными и местными организациями по предоставлению уволенным работникам комплекса услуг по вторичному трудоустройству.

3.1.3 Специалист по реструктуризации и программа быстрого реагирования

Опыт показывает, что для эффективного функционирования программ быстрого реагирования и для проведения широкомасштабных мероприятий по оказанию помощи работникам, уволенным в результате сокращения штата и закрытия предприятий, необходимо участие в программе квалифицированного специалиста по реструктуризации. Считается, что в идеале внедрение ПООПР на уровне местного сообщества или региона должно осуществляться под руководством опытных специалистов по реструктуризации, которые вместе с администрацией и представителями общественности входят в состав рабочей группы, принимающей комплекс мер быстрого реагирования на закрытие предприятий и массовые увольнения работников. Вне зависимости от причин, послуживших толчком к увольнению работников, специалисты по реструктуризации и рабочие группы оказывают поддержку работникам в период массового увольнения и до фактического закрытия предприятия.

Специалист по реструктуризации должен проводить первоначальную оценку и планирование мероприятий, мотивировать других участников, организовать и координировать деятельность ПООПР (см. главу 4), для чего ему требуется пройти соответствующий курс обучения. ПООПР может располагаться в офисе местного или окружного центра труда или другой общественной организации; может относиться к государственной организации (администрация мэра, региональная организация развития, министерство, занимающееся структурной перестройкой предприятий, агентство по региональному развитию); ПООПР может быть отдельным субъектом или подразделением неправительственной организации (НПО).

Специалист по реструктуризации в первую очередь выполняет функции организатора и посредника. Совместно с менеджерами по структурной перестройке предприятия, представителями работников, руководством местных сообществ он производит оценку сложившейся ситуации и разрабатывает план мероприятий по оказанию поддержки и скорейшему вторичному трудоустройству больших групп уволенных работников. Специалист по реструктуризации является также связующим звеном между другими участниками программ быстрого реагирования и поддержки работников и обеспечивает скоординированную деятельность ПООПР. Для этого ему необходима информация по следующим вопросам:

- местное, региональное и национальное законодательство в области профессиональной подготовки и занятости; действующие механизмы и программы;
- государственные предприятия (например, в странах Центральной и Восточной Европы);
- частный сектор;
- существующие рыночные тенденции и их возможное влияние на случаи массовых увольнений работников штата и закрытия предприятий;
- рынки труда и регулирующие их организации;
- мероприятия по экономическому развитию, проводимые на местном и национальном уровнях;
- регулирование трудовых отношений;
- факторы конкурентоспособности предприятия и развития человеческих ресурсов.

Специалист по реструктуризации должен быть энергичным, коммуникабельным, организованным человеком, обладать хорошими навыками письменной речи, ведения переговоров и выполнения посреднических функций, иметь высокую степень мотивации. Он должен участвовать в организации комитета по содействию вторичному трудоустройству (КСВТ) или групп по регулированию социально-трудовых отношений (ГРСТО) и помогать в проведении ими мероприятий по планированию, организации и своевременному предоставлению комплекса услуг уволенным работникам.

3.1.4 Создание эффективного механизма быстрого реагирования

Механизм быстрого реагирования предполагает, что местное сообщество при помощи специалиста по реструктуризации может провести предварительную оценку потребностей работников и дать консультации представителям работодателей и работников относительно их скорейшего включения в существующие программы вторичного трудоустройства уволенных работников. Концепция быстрого реагирования особо предусматривает необходимость комплексного реагирования на возможность закрытия предприятий и массовых увольнений. Выдача разрешений на проведение программ быстрого реагирования и их финансирование обычно осуществляются правительством через существующие законодательные механизмы; в некоторых случаях денежные средства поступают в адрес служб занятости или других соответствующих организаций. В некоторых странах Центральной и Восточной Европы средства для проведения программ быстрого реагирования выделяются государственными организациями, отвечающими за приватизацию государственных предприятий.

В большинстве случаев поддержку в проведении программ быстрого реагирования оказывают сразу несколько организаций, в том числе местные службы занятости, профессионально-технические учебные заведения, службы экономического развития, социальные службы, неправительственные организации и другие соответствующие учреждения.

3.1.5 Основные мероприятия, проводимые в рамках программы быстрого реагирования

При поступлении информации о возможном закрытии предприятий и массовых сокращениях сотрудников специалист по реструктуризации, координирующий программу быстрого реагирования, или группа быстрого реагирования обычно проводят следующие мероприятия:

- ❑ **Консультации с представителями работников и работодателей.** Сразу после поступления информации (желательно в течение 48 часов) необходимо провести консультации с представителями работников и работодателей, оценить сложившуюся ситуацию, предоставить информацию о существующих программах и услугах, а также содействовать их включению в данные программы.
- ❑ **Содействие формированию КСВТ или ГРСТО,** занимающихся реструктуризацией предприятий и созданием программы по оказанию поддержки рабочим, в которых будут принимать участие представители руководства и работников. КСВТ или ГРСТО также определяют, в каких услугах нуждаются работники данного предприятия, какие следует проводить мероприятия, и участвуют в проведении данных мероприятий.
- ❑ **Разработка плана получения необходимых денежных средств и оказания уволенным работникам оперативных услуг по трудоустройству:** переобучение, выплата денежных пособий, выдача удостоверений, подтверждающих права на льготы, помощь в заключении контрактов, другие дополнительные услуги.
- ❑ **Оценка необходимости создания информационно-методического центра по поддержке работников (ИМЦ),** оказывающего специализированные услуги: помощь нуждающимся, привлечение рабочей силы, проведение тестирований и консультаций, создание индивидуального плана услуг, информация о рынке труда, создание рабочих мест, ярмарка вакансий, поиск рабочих мест, создание клубов, программы взаимопомощи (услуги по уходу за детьми и консультирование по финансовым вопросам), а также оказание поддержки в период до увольнения.
- ❑ **Создание эффективного механизма консультирования по техническим и финансовым вопросам, а также налаживание связи** с организациями по экономическому развитию, чтобы помочь местным сообществам в координации программы быстрого реагирования и содействовать общественным мероприятиям по сохранению и созданию рабочих мест.
- ❑ **Оценка конкурентоспособности оставшихся предприятий в регионе;** проведение соответствующих технических и финансовых консультаций с целью сокращения затрат, повышения производительности труда и сохранения рабочих мест.

Конкретные мероприятия по внедрению программ быстрого реагирования, проводимые специалистом по реструктуризации, более подробно описаны в главе 4.

3.2 Использование ПООПР в государствах Северной Америки и Венгрии

В странах Центральной и Восточной Европы с переходной экономикой, а также в государствах Северной Америки (Канада и Соединенные Штаты) специалистам по реструктуризации удалось достичь впечатляющих результатов в организации программ оказания оперативной поддержки и вторичному трудоустройству работников, уволенных в результате закрытия предприятий и сокращения штата (ПООПР), благодаря созданию комитетов по содействию вторичному трудоустройству работников (КСВТ) и групп по регулированию социально-трудовых отношений (ГРСТО).

Первые экспериментальные ПООПР с использованием КСВТ и ГРСТО начали проводиться в Соединенных Штатах в начале 1980-х годов и были настолько успешными, что в 1988 году Конгресс США принял соответствующий закон, по которому КСВТ и ГРСТО стали основными методами сведения к минимуму негативных последствий массовых увольнений для работников и сообществ. В каждом штате были организованы государственные подразделения по оказанию помощи уволенным работникам, в которых работникам, столкнувшимся с вероятностью увольнения, оказывалась техническая поддержка под руководством опытных специалистов.

В середине 1990-х годов в шести странах Центральной и Восточной Европы, столкнувшихся с трудностями реструктуризации экономики, начали внедряться программы быстрого реагирования и комитеты по содействию вторичному трудоустройству, подобные созданным в Северной Америке. В примере 3.1 описывается успешный опыт функционирования Проекта быстрого реагирования в Венгрии, первой стране региона ЦВЕ, апробировавшей данный метод. (В примере 4.1, глава 4, подводятся итоги проведения структурной перестройки местного сообщества как одной из составляющих Проекта быстрого реагирования в Венгрии.)



Пример 3.1

Венгрия: использование программ быстрого реагирования и КСВТ для оказания помощи уволенным работникам в поиске новых рабочих мест

Экспериментальный проект по оказанию помощи работникам, уволенным в результате массовых сокращений штата и закрытия предприятий, с использованием программ быстрого реагирования и КСВТ начал осуществляться в Венгрии в 1994 году на пяти объектах. Успех проекта повлек за собой его дальнейшее распространение. В каждом окружном центре труда была образована новая должность – специалист по реструктуризации. Данный специалист проходил соответствующий курс обучения по методам внедрения ПООПР, организации и эффективному функционированию КСВТ на предприятиях, подвергшихся структурной перестройке и проводящих сокращения штата. В течение следующих пяти лет венгерскими специалистами по реструктуризации было организовано около 60 КСВТ и была оказана помощь в трудоустройстве примерно 5 тысячам работников.

Роль специалистов по реструктуризации

Небольшая группа специалистов размещалась в окружном центре труда; в ее обязанности входило немедленное реагирование на случаи закрытия предприятий и массовых увольнений работников, вызванных структурной перестройкой экономики и приватизацией. На каждом таком предприятии специалисты по реструктуризации создавали группы по регулированию социально-трудовых отношений и КСВТ, состоящие из представителей работников и руководства предприятия; данные органы оказывали помощь в поиске новых рабочих мест для уволенных работников, старались сократить время безработицы и помогали преодолевать связанные с ней трудности. КСВТ занимались оценкой потребностей работников, разработкой плана оказания поддержки и вторичного трудоустройства уволенных, а также мобилизовали местное сообщество и другие механизмы для предоставления необходимых услуг.

Важность проведения программ быстрого реагирования и предоставления услуг до увольнения

Основной задачей программ оказания оперативной поддержки является проведение комплекса предварительных мероприятий с целью максимального сокращения предстоящего периода безработицы. Опыт Соединенных Штатов и других стран показывает, что работники, поставленные перед фактом увольнения, предпочитают заранее воспользоваться данными услугами, не дожидаясь того момента, когда окажутся безработными. В результате работники получают необходимую консультативную и техническую поддержку до того, как покинут рынок рабочей силы. Чем дольше работник находится в статусе безработного, тем труднее ему найти новую работу и тем выше вероятность того, что период безработицы будет долговременным. Комплекс эффективных предварительных мероприятий обеспечивает работникам необходимую и своевременную поддержку в период, предшествующий увольнению.

Иногда в Венгрии и других странах бывали случаи, когда между уведомлением об увольнении и фактической регистрацией статуса безработного проходил достаточно большой период времени. Основной задачей программ быстрого реагирования является оказание оперативной поддержки и вторичное трудоустройство в этот критический период.

Комитет по содействию вторичному трудоустройству (КСВТ)

КСВТ, в работе которого участвуют представители как работников, так и руководства предприятия, является одной из наиболее эффективных и рентабельных форм поддержки уволенных рабочих, применяемых в Соединенных Штатах и других странах. КСВТ был включен в комплекс мероприятий проводимого в Венгрии Проекта быстрого реагирования благодаря гибкости данного подхода, успешному опыту его использования в других странах, а также из-за наметившейся в законодательстве и трудовой сфере Венгрии тенденции к трипартизму (работники – работодатели – правительство).

Запуск программы по оказанию поддержки и вторичному трудоустройству уволенных рабочих в Венгрии

Для запуска программы быстрого реагирования и создания КСВТ в Венгрии в конце 1994 года, в рамках совместного Проекта быстрого реагирования Министерства труда США, Министерства труда Венгрии и Национального центра занятости был организован недельный учебный семинар по изучению деятельности специалистов по реструктуризации. Семинар проводился для 30 директоров и персонала

окружных центров труда (ОЦТ) из четырех округов Венгрии (сначала данная должность именовалась “Координатор сокращения штата”, а позже она стала называться “Окружной консультант по вопросам занятости”). Затем координаторами окружных центров труда под руководством директора Проекта быстрого реагирования, который имеет большой опыт в данной области, были организованы КСВТ в четырех округах Венгрии.

В марте 1995 года, еще до завершения работы первых КСВТ, Национальный центр занятости объявил о проведении курсов обучения по программе быстрого реагирования во всех окружных центрах труда и о расширении сферы деятельности Проекта до национальных масштабов.

Результаты

В течение последующих четырех лет специалисты по реструктуризации из окружных центров труда оказали поддержку 10 578 уволенным работникам на 60 предприятиях (включая отрасли тяжелой и легкой промышленности, государственное управление, вооруженные силы). Из них 8115 (77 процентов) участвовали в программе КСВТ. На 60 предприятиях КСВТ помогли в поиске рабочих мест 3551 уволенному работнику (49 процентов от 7256 человек, активно занимающихся поиском работы).

Наиболее важным результатом деятельности программы по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству уволенных работников в Венгрии стало существенное сокращение периода времени, необходимого для поиска новых рабочих мест. По существующей статистике время, затрачиваемое КСВТ на поиск новых рабочих мест, сократилось вдвое – с 265 до 130 дней. В связи с этим в несколько раз сократились и правительственные расходы на выплату страховки по безработице и на другие социальные услуги.

Опрос, проведенный среди участников КСВТ, показал, что 73 процента респондентов, нашедших новое рабочее место, видят в этом заслугу КСВТ, 97 процентов опрошенных воспользуются услугами КСВТ и в следующий раз, и 97 процентов рекомендовали бы услуги КСВТ другим работникам, оказавшимся в сходной ситуации.

Наблюдения, сделанные в ходе осуществленного Проекта быстрого реагирования на случаи увольнений, во многом были сходны с опытом других стран. Своевременное вмешательство является одним из наиболее эффективных способов оказания помощи увольняемым работникам. Специалисты из окружных центров труда пришли к выводу, что легче оказывать поддержку работникам в период, предшествующий фактическому увольнению, чем тогда, когда они являются безработными уже в течение нескольких месяцев. Статистические данные проекта указывают на то, что если работникам предоставляются своевременные услуги, особенно в период, предшествующий увольнению, то время поиска нового рабочего места сокращается в несколько раз.

Даже в регионах с высоким уровнем безработицы КСВТ, предоставляющие услуги непосредственно на местах, смогли трудоустроить большую часть работников, активно занимающихся поисками нового рабочего места. В одном из таких регионов уровень безработицы равнялся 30 процентам; и в окружном центре труда на каждые 100 человек в среднем приходилось по одной вакансии. Под давлением местного КСВТ были налажены контакты с местными организациями, и был создан хорошо оснащенный Центр поддержки работников. КСВТ удалось трудоустроить 60 процентов уволенных работников, активно занимавшихся поисками работы.

В ходе проекта было выявлено несколько факторов, влияющих на оказание поддержки уволенным работникам в странах с переходной экономикой. Когда проект был уже запущен, явление безработицы оставалось сравнительно новым для Венгрии. Работники не знали, как с ней бороться, и многие неохотно склонялись к мысли о том, что им необходимо пройти курсы переобучения и сменить профессию. КСВТ позволили работникам поверить в свои силы и помочь себе самим, в то время как многие ожидали поддержки от правительства. Некоторые члены КСВТ позже сказали, что верили в то, что прилагаемые ими усилия приведут к открытию новых перспектив.

Гэри Б. Хансен “Результаты Проекта быстрого реагирования, проведенного в Венгрии”, 1994–1999 годы, Министерство труда США, 2000 год (на англ. языке).

3.3 Оценка действующей в местном сообществе ПООПР, необходимости проведения структурной перестройки экономики и существующих механизмов

Для оказания помощи уволенным работникам и проведения структурной перестройки экономики необходимо наличие соответствующих институциональных механизмов и проведение экспертизы. При этом применяются следующие меры:

- a) **активизация/использование механизмов** мониторинга для своевременного определения причин и масштаба увольнений работников и закрытия предприятий;
- b) **проведение экстренной оценки** потребностей уволенных работников и составление плана оказания поддержки пострадавшим работодателям и работникам;
- c) **предоставление** представителям работников и руководству предприятия **технической поддержки и проведение необходимого обучения** методам планирования, организации и оказанию поддержки уволенным работникам и членам их семей;
- d) **мобилизация ресурсов местного сообщества** для оказания помощи уволенным работникам и членам их семей;
- e) **проведение других мероприятий по структурной перестройке экономики** для укрепления положения существующих предприятий, привлечения на рынок труда новых компаний и открытия вакансий.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: Контрольные вопросы для определения потребностей в поддержке и вторичном трудоустройстве уволенных работников, а также степени готовности к запуску программы быстрого реагирования

Местные общественные деятели должны оценить существующие механизмы быстрого реагирования и степень готовности к принятию своевременных и действенных мер по фактам массовых увольнений. При проведении оценки необходимо принять во внимание следующие факторы:

- **1. Механизм и возможные потребности местного сообщества и региона в области оказания оперативной поддержки и вторичного трудоустройства уволенных работников.**
 - ⇒ Существуют ли в вашей местности проблемы вытеснения рабочей силы (массовые увольнения, сокращения производства, закрытие предприятий)?
 - ⇒ Как сейчас решаются эти вопросы? Существует ли в вашем регионе специалист или специальные организации (например, служба занятости), занимающиеся проблемами уволенных работников? Если да, то насколько эффективно они справляются с этими проблемами?
 - ⇒ Будет ли актуальна проблема вытеснения рабочей силы в будущем?
 - ⇒ Учитывая численность населения в регионе и число работодателей, столкнувшихся с проблемой увольнения работников, есть ли возможность привлечь к работе специалиста по реструктуризации (на полную или частичную занятость)? Будет ли специалист по реструктуризации или группа быстрого реагирования функционировать на уровне региона или на каком-либо другом государственном уровне?
 - ⇒ Каковы особенности функционирования и область охвата системы социального обеспечения в регионе?
 - ⇒ Насколько эффективно действует в вашем регионе механизм социального диалога?
- **2. Существование в регионе функциональной сети раннего предупреждения.** Есть ли возможность получить достоверную информацию о состоянии и перспективах развития предприятий местного сообщества или региона? Если нет, то что необходимо сделать для создания сети или механизма для своевременного получения такой информации?
- **3. Доступность ресурсов (вид, количество и качество), наличие институциональных механизмов и возможности дать экспертную оценку** (при их наличии) в соответствии с действующим трудовым законодательством или нормативными актами, регулирующими оказание поддержки уволенным работникам в вашем местном сообществе или регионе.
 - ⇒ Существует ли в вашей стране законодательство, определяющее алгоритм действий в случаях закрытия предприятий и механизм оказания помощи уволенным работникам на уровне местного сообщества и региона? Кто несет ответственность за выполнение данных функций? Если такое законодательство отсутствует, каким образом осуществляется поддержка работников?

- ☞ Если поддержка уволенных работников регулируется законодательно, имеются ли правовые и административные условия для создания и функционирования сети раннего предупреждения и механизма быстрого реагирования на региональном или местном уровнях?
 - ☞ Существуют ли на региональном или местном уровнях необходимые ресурсы и персонал для оказания помощи по организации и оплате услуг и мероприятий быстрого реагирования?
- 4. **Роль программы быстрого реагирования и обязанности местных органов власти и других государственных ведомств и учреждений, регулирующих рынок труда** и имеющих подразделения на местах (в том числе организации, оказывающие посреднические услуги: агентства по поиску персонала, учебные заведения, социальные службы), по организации и реализации программы и управлению ею.
- ☞ Имеются ли в вашем местном сообществе ресурсы для организации и проведения программы по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству уволенных работников? Если нет, то есть ли необходимость в ее разработке? Готово ли местное сообщество взяться за разработку соответствующего механизма? Где будут размещаться руководство и персонал программы?
 - ☞ Какой курс обучения потребуется пройти персоналу для выполнения функций специалистов по реструктуризации?
 - ☞ Работает ли в вашем местном сообществе служба занятости или бюро труда? Имеются ли квалифицированный персонал и необходимые ресурсы для оказания уволенным работникам услуг по поиску работы, созданию новых рабочих мест, тестированию профессиональных навыков, проведению консультаций? Может ли данная организация выступать в роли ведущей организации (или организации-партнера) по оказанию оперативной поддержки работников, услуг по вторичному трудоустройству и других специализированных услуг уволенным?
 - ☞ Существуют ли профессионально-технические учебные заведения, которые могли бы выступать в роли партнеров проекта и предоставлять уволенным работникам услуги по переобучению? Если да, то имеется ли у них соответствующая база и квалифицированный педагогический персонал? Если нет, то как будет проводиться переобучение?
 - ☞ Существуют ли социальные службы, располагающие материально-технической базой, необходимой для оказания поддержки уволенным работникам и членам их семей?
- 5. **Необходимые ресурсы и офисные помещения для подразделения быстрого реагирования**, открытие вакансий специалистов по реструктуризации.
- ☞ Где будет размещаться подразделение быстрого реагирования? Каким образом оно будет организовано? Из каких средств будет производиться финансирование? По какой схеме будут предоставляться услуги работодателям, ведущим структурную перестройку своего предприятия, и уволенным работникам?
 - ☞ Если будет принято решение о необходимости введения должности специалиста по реструктуризации, каким образом будут происходить отбор кандидатов, обучение и оплата услуг? Кто предоставит офисные помещения – агентства по найму персонала, городская администрация, местная организация по экономическому развитию, НПО?
- 6. **Важность контактов с другими учреждениями и организациями** (включая ассоциации работодателей, профсоюзы и НПО). Их необходимо привлечь к участию в программах по оказанию поддержки уволенным работникам. Важно также распределить функции, выполняемые каждой организацией. Как уже упоминалось ранее, программа по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству уволенных работников является результатом совместных усилий нескольких организаций.
- ☞ Каких еще партнеров необходимо привлечь к участию в программе по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству уволенных работников? Смогут ли они предоставить необходимую поддержку при разработке данной программы?
 - ☞ Какие контакты необходимо наладить и какие организационные преобразования требуется произвести для мобилизации и слаженной работы группы быстрого реагирования?
- 7. **Функции предприятий в программе по оказанию оперативной поддержки** и вторичному трудоустройству уволенных работников.
- 8. **Функции профсоюзов в программе по оказанию оперативной поддержки** и вторичному трудоустройству уволенных работников.

- 9. *Функционирование организационного механизма и финансовые средства для оплаты услуг специалиста по реструктуризации и проведения мероприятий быстрого реагирования* в период, предшествующий увольнению работников.
- 10. *Распределение имеющихся ресурсов(средств) по конкретным мероприятиям оказания помощи уволенным работникам.*
- 11. *Статус программы перестройки экономики местного сообщества* и эффективность проводимых мероприятий по планированию и оценке экономического развития.
 - ⇒ Проводились ли в недавнем прошлом серьезная оценка структурной перестройки экономики и мероприятия по планированию? Если да, то каковы результаты данных мероприятий? Существует ли в сообществе жизнеспособная и активно функционирующая программа развития? Насколько эффективно данная программа способствует укреплению экономики? Способствовала ли данная программа сохранению предприятий и рабочих мест? Если нет, то почему?
 - ⇒ Требуется ли существующей программе более эффективный механизм реструктуризации для сохранения и создания рабочих мест?
 - ⇒ Как будет производиться координация мероприятий по структурной перестройке экономики с элементами программ по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству уволенных работников?

После того как местные общественные деятели ответят на указанные выше и другие вопросы, станет ясно, что необходимо сделать для усовершенствования механизма быстрого реагирования и подготовки к принятию экстренных мер в случае массовых увольнений и закрытия предприятий. Возможно, перед запуском программы необходимо провести дополнительные консультации.

3.4 Выбор подходящей кандидатуры и обучение специалиста по реструктуризации, организация группы быстрого реагирования

Если в вашем местном сообществе не существует механизма по оказанию оперативной поддержки уволенным работникам или он не соответствует предъявляемым к нему требованиям (например, недостаточно подготовлен принимать меры быстрого реагирования), а такой механизм необходим, то его можно создать или усовершенствовать. Опыт показывает, что для успешного внедрения программы по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству уволенных работников необходимо, чтобы этим процессом руководили специалист по реструктуризации или другое лицо, располагающее необходимыми знаниями по адаптации производства к требованиям рынка. Также необходимо участие в программе других лиц и учреждений, из числа которых организуется группа быстрого реагирования, предоставляющая необходимую поддержку.

Обычно специалист по реструктуризации внедряет программу быстрого реагирования в местном сообществе или регионе, где происходят массовые увольнения рабочих и закрытие предприятий. (В некоторых случаях этим занимается специальная рабочая группа или группа быстрого реагирования под руководством специалиста по реструктуризации.) В состав групп обычно входят социальные партнеры – представители работодателей, работников, руководящих органов (представители правительства, службы занятости или бюро труда, учреждений профессионального образования, агентств по социальному обеспечению, НПО).

В главе 4 представлены мероприятия, проводимые специалистом по реструктуризации для оказания помощи представителям работников и работодателей в процессе реструктуризации предприятий, по организации на уровне предприятия комитетов по вторичному трудоустройству или групп по регулированию социально-трудовых отношений, которые будут осуществлять планирование, добиваться предоставления поддержки работникам, которым предстоит увольнение, и содействовать их вторичному трудоустройству. Глава 5 поясняет, как организовать и управлять деятельностью информационно-методического центра по поддержке работников. В главе 6 перечислены методы, используемые местным сообществом для создания механизмов экономической оценки и планирования при структурной перестройке предприятия и вытеснении рабочей силы.

Глава 4

4. Работа специалиста по реструктуризации по организации программ помощи и КСВТ для оказания содействия уволенным работникам в получении услуг и трудоустройстве

Как уже говорилось в главе 3, работа специалиста по реструктуризации заключается в том, чтобы вместе с руководством предприятия, представителями работников и местными общественными деятелями оценить ситуацию и помочь уволенным работникам как можно скорее найти новую работу. Одним из способов организации данного процесса является создание комитетов по содействию вторичному трудоустройству (КСВТ).

4.1 Роль и функции КСВТ при осуществлении программы помощи работникам

Прежде чем приступать к обсуждению конкретных мер, предпринимаемых специалистом по реструктуризации для запуска программы помощи уволенным работникам на предприятии или в местном сообществе, важно определить роль и функции КСВТ. Комитет по содействию вторичному трудоустройству (КСВТ) или группа по регулированию социально-трудовых отношений (ГРСТО) представляют собой специальные рабочие группы, включающие работников и менеджеров реструктурируемого предприятия, которые занимаются планированием, организацией и проведением различных мероприятий помощи уволенным работникам в поиске новой, продуктивной работы. Организация КСВТ или ГРСТО возможна как при участии, так и без участия профсоюзов, обе рабочие группы занимаются проведением в жизнь программы помощи работникам.

Специалист по реструктуризации:

- работает с представителями руководства и рабочего коллектива предприятия, помогая создать КСВТ или ГРСТО;
- предоставляет необходимое обучение или техническую помощь для организации КСВТ или ГРСТО;
- контролирует работу КСВТ или ГРСТО по оказанию помощи уволенным работникам;
- привлекает социальных партнеров к участию в программах быстрого реагирования в местных сообществах, где экономическая реорганизация грозит повлечь за собой массовые увольнения.

Руководство процессом организации КСВТ или ГРСТО осуществляется:

- совместными усилиями представителей работников и руководства предприятий, столкнувшихся с проблемой массовых увольнений или закрытия;
- (в США) представителем властей штата или района, ответственным за реструктуризацию, специалистом местного подразделения по оказанию помощи уволенным работникам или специалистом по реструктуризации;
- (в Канаде) служащим Канадской службы экономической реструктуризации промышленности;
- (в Венгрии) советником окружного центра занятости; или
- другой общественной организацией, в сферу работы которой входит помощь работникам, например организацией по экономическому развитию, службой занятости или регионального планирования.

Успех работы КСВТ или ГРСТО по предоставлению помощи уволенным работникам зависит от наличия: 1) работодателя, который готов оказать помощь уволенным работникам и поддержать КСВТ; 2) небольшой группы компетентных представителей работодателя и работников, желающих работать в составе КСВТ или ГРСТО, и 3) квалифицированного, специально обученного человека, который является (или может работать в этом качестве) специалистом по реструктуризации и может предоставить постоянное руководство и техническую помощь работодателям и работникам, которые готовы создать КСВТ или ГРСТО.

4.2 Поэтапный план организации и управления программой помощи работникам для специалиста по реструктуризации в местном обществе

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ: Поэтапный план организации программы помощи уволенным работникам

Для того чтобы приступить к воплощению программы быстрого реагирования на реструктуризацию предприятий в местном обществе или регионе, необходимо предпринять определенные шаги. Как уже упоминалось, обычно они выполняются специально обученным специалистом по реструктуризации, работающим в службе занятости или бюро труда, или кем-либо из представителей местного сообщества, способным выполнять эти функции. Именно он осуществляет руководство организацией и выполнением следующих шагов.

Шаг 1: Организация сети раннего предупреждения и непрерывной оценки состояния предприятий и отраслей, стоящих на пороге экономической реструктуризации и сокращения производства

Успех программы помощи работникам во многом зависит от эффективности сети раннего предупреждения и точности информации о ситуации в местном сообществе или регионе. Поэтому специалист по реструктуризации или местные общественные деятели должны:

- **организовать сеть или систему раннего предупреждения**, собирающую точные и самые свежие сведения о предприятиях местного сообщества или региона;
- использовать все имеющиеся контакты и сведения для **определения тех предприятий или отраслей в регионе, которым угрожают реструктуризации или массовые увольнения**; и
- **осуществлять постоянное наблюдение за этими предприятиями и отраслями**, чтобы определить: 1) когда напрямую выйти с предложением обсудить создавшуюся ситуацию и 2) когда начать реализацию программы быстрого реагирования.



Советы по использованию сети раннего предупреждения

Проверка ожидаемых увольнений. Необходимо проводить проверку по каждому слуху или неофициальным сведениям о возможных увольнениях или закрытии предприятий. Существует большое количество источников, способных снабдить специалистов необходимой информацией:

- газеты,
- торгово-промышленные палаты,
- местные службы по трудоустройству или выплатам пособий по безработице,
- представители местных органов власти и представители местных профсоюзов и ассоциаций работодателей.

При проверке сведений обратите внимание на следующие факторы:

- точность сведений,
- даты увольнений или закрытий,
- число увольняемых работников,
- фамилии людей, занимающих ключевые позиции: менеджеров, руководителей профсоюзов, неформальных лидеров, и
- людей, к которым можно обратиться по поводу создания КСВТ.

Переоценка ресурсов. Наличествующие ресурсы – это величина переменная, поэтому каждое закрытие предприятия или массовое увольнение должно быть поводом для новой оценки доступных ресурсов. При этом необходимо принимать во внимание время, оставшееся до начала увольнений, и ресурсы, которые могут предоставить заинтересованные стороны.

Оценка трудовых отношений между работниками и руководством. КСВТ легче создать на предприятиях, имеющих опыт сотрудничества между рабочим коллективом и руководством и взаимоуважение. Поэтому, прежде чем приступать к разработке плана создания КСВТ на предприятии, необходимо выяснить:

- проводились ли на предприятии переговоры по заключению коллективного договора;
- существует ли на предприятии профсоюз, в каких отношениях он находится с руководством предприятия; и
- если профсоюза нет, есть ли какая-либо организация сотрудников, имеющая опыт сотрудничества с руководством предприятия?

Оценка корпоративной культуры компании. Каждая организация имеет как официальную, так и корпоративную неофициальную культуру, от которой зависит то, как она реально работает. В понятие неофициальной корпоративной культуры входят стандарты поведения, убеждения, взаимоотношения за пределами официальной организационной структуры.

Еще до первого визита на предприятие специалист по реструктуризации должен узнать:

- кто является ключевыми фигурами на предприятии, что они знают о важности социально-трудовых отношений, как они к этому относятся;
- что они думают по поводу ответственности работодателя и профсоюза в отношении трудоустройства уволенных работников;
- кто является официальным и неофициальным лидером всей организации;
- как лучше всего предложить идею КСВТ для конкретного предприятия;
- каких ловушек следует избегать, пытаясь предлагать идею КСВТ; и
- кого нужно обязательно включить в работу по продвижению идеи КСВТ.

Шаг 2: Установление прямого контакта с работодателем и организация встречи для обсуждения приближающейся реструктуризации или закрытия

Специалисту по реструктуризации следует:

- связаться с руководством предприятия и профсоюзами (или представителями рабочего коллектива, если профсоюза на предприятии нет) и попросить о встрече с целью обсудить программу помощи работникам. Если работодатель не хочет проводить такую встречу на самом предприятии, специалист по реструктуризации должен организовать собрание с участием представителей местного сообщества;
- установить контакты с местными общественными деятелями и указать им на возможность и негативные последствия массовых увольнений;
- провести отдельную встречу с работодателем и представителями работников до общего собрания;
- объяснить, какие существуют виды и процедуры помощи. Объяснить также идею КСВТ и способствовать ее принятию;
- получить согласие работодателя работать со специалистом по реструктуризации, государственными и общественными организациями и предоставить необходимую помощь. Если соглашение по поводу создания КСВТ достигнуто, специалисту по реструктуризации следует помочь найти председателя комитета и предложить обучение по методам эффективной работы в группе. Если согласия по поводу КСВТ нет, можно подумать о создании специальной общественной группы или КСВТ и начать устанавливать контакты с соответствующими организациями и местными общественными деятелями.



Советы по подготовке первой презентации

При подготовке презентации необходимо осознавать сложность ситуации как для руководства, так и для работников, особенно если компания продолжает производить товары и выполнять заказы. Во время встречи с представителями работодателя и работников необходимо подчеркнуть выгоды, которые принесет программа быстрого реагирования обеим сторонам.

- **КСВТ поможет снизить административную нагрузку.** У компании может быть недостаточно персонала для выполнения всех процедур, связанных с массовым увольнением, одновременно с поддержанием производства. КСВТ может взять на себя административные функции, связанные с переобучением и вторичным трудоустройством.
- **КСВТ поможет сохранить уровень производительности и качество.** Поддерживать уровень производительности и качества – в интересах как руководства, так и работников. Поскольку работа КСВТ свидетельствует о готовности руководства поддержать работников, он может способствовать поддержанию морального климата, снизить количество прогулов, уменьшить количество ошибок, допускаемых сотрудниками, и актов преднамеренного саботажа. КСВТ также может напрямую обращаться к работникам по поводу производительности и качества, контролируя слухи и поддерживая постоянную связь с коллективом.
- **КСВТ поможет руководству компании и профсоюзу "сохранить лицо".** Совместные усилия по решению проблем работников создают положительный имидж компании и профсоюза. Это также способствует сохранению сотрудников на предприятии.
- **КСВТ поможет уменьшить количество исков о компенсации ущерба.** Поддержание положительного психологического климата на предприятии приводит к уменьшению несчастных случаев и, следовательно, к уменьшению компенсаций и других выплат по медицинским основаниям.

Шаг 3: Предварительная оценка размеров и степени сложности возможных увольнений

В работу специалистов по реструктуризации входит оценка природы, размаха реструктуризации и степени ее влияния на работников и сообщества, в которых они живут. Для этого они должны:

- выяснить кадровую политику предприятия;
- составить списки всех работников с указанием зарплаты, уровня образования, возраста, опыта работы;
- проанализировать состав рабочего коллектива;
- просмотреть существующие законы о труде и нормативы, касающиеся выплат выходного пособия, переобучения, перевода на другую должность, выхода на пенсию;
- проверить коллективные договоры, если таковые имеются;
- оценить оптимальный размер рабочего коллектива, если предприятие сокращает производство, а не закрывается;
- определить размеры увольнений и число людей, которым понадобится помощь;
- определить, будут ли заинтересованы остающиеся работники и само предприятие (если оно не закрывается) в его услугах по повышению конкурентоспособности предприятия; и
- оценить правильность стратегий урегулирования ситуации, которые работодатель собирается претворить в жизнь.

Шаг 4: Оценка способности уволенных работников справиться с переменами

Специалист по реструктуризации должен оценить серьезность проблем, стоящих перед работодателем и работниками, а также их способность и способность общества предоставить необходимую помощь. Для этого специалист по реструктуризации должен иметь представление о следующих факторах:

- ситуации в регионе, где происходит реструктуризация, включая ситуацию на местном рынке труда и состояние экономики;
- стратегиях смены профиля: сельское хозяйство, торговля, самозанятость;
- способности местной службы занятости или бюро труда помочь уволенным работникам;
- возможности неправительственных организаций и других местных учреждений по предоставлению работникам услуг в области переобучения, профориентации, поиска работы, карьерного роста, финансовых консультаций и общественной помощи;

- местных общественных деятелях, вовлеченных в работу, их роли и степени заинтересованности в участии в процессе помощи работникам;
- степени заинтересованности и способности работодателя и профсоюзов активно участвовать в оказании помощи работникам и степени их желания организовать и поддерживать КСВТ;
- возможности организации информационно-методического центра поддержки работников или центра переходного планирования на предприятии или в другом месте.

Шаг 5: Организация механизма управления программой помощи работникам

Специалист по реструктуризации отвечает за создание действенного механизма, обычно КСВТ или ГРСТО, для организации и контроля за работой программы помощи и оказание необходимых услуг работникам и их семьям. Специалист по реструктуризации должен:

- разработать институциональные рамки, чтобы связать политику реструктуризации с местными программами;
- определить ключевых заинтересованных лиц и организации, которые необходимо проинформировать и привлечь к работе;
- подписать соглашение о создании КСВТ или ГРСТО. Если руководство предприятия и представители работников согласны создать специальный КСВТ на предприятии, соглашение должно включать сведения о том, кто предоставит необходимые помещения, услуги, персонал и т. д. Оно должно быть подписано представителями компании, профсоюза и специалистом по реструктуризации, представляющим местное сообщество или нанявшую его организацию. Если стороны не приходят к соглашению об организации КСВТ, специалист по реструктуризации создает специальную рабочую группу из представителей местного сообщества или КСВТ и координирует оказание помощи уволенным работникам. В этом случае специалист по реструктуризации составляет договор с рабочей группой, в котором распределяются роли, определяются услуги и средства для помощи уволенным;
- обеспечить обучение, техническую помощь и финансовую поддержку КСВТ, или общественной рабочей группе, чтобы они приступили к выполнению шагов 6 и 7. (Дополнительную информацию об обучении КСВТ можно найти в брошюрах Skills Training for Labor-Management Adjustment Committees и Guidebook for Labor-Management Committee Members and third party Neutral Chairpersons.)



Советы для получения согласия на создание КСВТ

На первой встрече руководство предприятия и представители работников должны составить письменное соглашение, определяющее обязанности КСВТ, а также обязанности работодателя, представителей работников и специалиста по реструктуризации. Важно, чтобы встреча проходила в атмосфере понимания, доверия и согласия. Учитывая недостаток времени, важным является быстрое принятие решений.

- *Финансовая поддержка.* Соглашение должно устанавливать объем и распределение финансовых средств, выделяемых для КСВТ сторонами и государственной организацией, которую представляет специалист по реструктуризации. Объем средств зависит от того, будет ли оплачиваться работа председателя и членов комитета, и объема их работы. В некоторых соглашениях указываются и другие виды поддержки (например, оборудование, помещения, персонал), которые работодатель, представители работников и государство предоставляют в распоряжение КСВТ.
- *Статус КСВТ.* В соглашении должно указываться, что комитет представляет обе стороны – работников и руководство. Чтобы подчеркнуть независимость КСВТ, в соглашении необходимо однозначно упомянуть, что КСВТ не участвует и не является предметом коллективного договора. КСВТ прекращает свое действие во время проведения переговоров по заключению коллективного договора.
- *Независимость председателя.* Во избежание конфликта интересов или его видимости соглашение должно предусматривать независимость председателя – он не должен быть связан ни с одной из организаций, оказывающих услуги работникам (например, служба занятости, комитет по профессиональной подготовке и т. д.)

Опыт показывает, что наиболее эффективный способ сохранения независимости КСВТ и обеспечения непредвзятости – выбор независимого председателя. Эта роль особенно важна, если отношения между руководством и трудовым коллективом напряжены, или если работники и руководство не доверяют друг другу. Однако в некоторых случаях удавалось добиться согласия и гарантировать непредвзятость с помощью двух сопредседателей – представителей работников и руководства. Сопредседательство возможно, если отношения между работниками и руководством основаны на принципах сотрудничества.



Советы по организации КСВТ и обучению его членов

Когда соглашение по формированию КСВТ достигнуто, специалист по реструктуризации с помощью руководства и представителей работников начинает работу над созданием комитета. Первыми принимаются решения относительно:

- размера, членства, структуры и направления деятельности комитета;
- целей и задач работы;
- выбора председателя.

Определение размера комитета и процедуры выбора членов. При определении размера и членства комитета следует руководствоваться двумя основными принципами. Первый – комитет должен представлять все смены и организации работников. Второй – споры о диспропорциональном представительстве должны решаться в пользу работников.

Обычно в КСВТ входят три члена – представитель от руководства, представитель от работников и независимый председатель. Эту должность обычно занимает представитель администрации или государственной организации, которая предоставляет предприятию услуги специалиста по реструктуризации, или местной службы занятости или бюро труда.

Выбор членов комитета. Специалист по реструктуризации использует свой опыт и опыт других КСВТ и предоставляет комитету советы по выбору наиболее подходящих кандидатур. Обычно эффективности КСВТ способствует тот факт, что члены КСВТ работают на данном предприятии и включены в список увольняемых.

Работники и руководство самостоятельно выбирают своих представителей. Примечание: участие в комитете руководителя или профсоюзного лидера высокого уровня может помешать открытости и равноправному обсуждению дел. На случай выбывания членов комитета желательно выбрать также и заместителей.

Специалист по реструктуризации (который в силу своей должности тоже является членом комитета) предоставляет техническую поддержку и в этом качестве посещает все заседания комитета.

Ориентация и обучение членов комитета. Обучение членов КСВТ их задачам может проводиться в разных формах – от лекций об основных функциях КСВТ до динамичного обучения эффективной работе в команде. Вид и продолжительность обучения зависят от опыта членов КСВТ и времени в распоряжении членов комитета и специалиста по реструктуризации. Обучение членов комитета должно включать:

- **Основы.** Члены комитета должны понимать цели своей работы, задачи и возможности специалиста по реструктуризации и местных структур системы обучения и трудоустройства.
- **Конкретные задачи.** Несмотря на то что задачи КСВТ в целом ясны, и подписанное соглашение определяет некоторые из целей, члены комитета должны уточнить круг своих полномочий, установив задачи в соответствии с конкретной ситуацией. Постановка задач поможет членам комитета лучше осознать свои обязанности, даст им ощущение причастности к запуску программы и поможет наладить работу в команде.

- **Структура комитета.** Разработка процедур оказания помощи работникам, поддержание связи с коллективом, помощь в поиске новых рабочих мест – вся эта деятельность требует большого количества времени, особенно если сами члены КСВТ находятся под угрозой увольнения. Во время ориентации или обучения члены комитета должны решить, как организовать работу, учитывая недостаток времени.
- **Квалификационные требования к председателю.** Во время предварительного обсуждения члены КСВТ должны обсудить набор критериев для выбора председателя.

В число квалификационных требований, предъявляемых к председателю, входят деловая хватка, организационные, личностные качества, умение вести переговоры и работать в группе, когда необходимо достигать соглашения и принимать решения. Поскольку некоторые из членов КСВТ могут впервые оказаться в ситуации, когда решение принимается коллегиально, необходимо, чтобы председатель умел подключать всех к дискуссии и обсуждению. Желательно, чтобы он был знаком с местными предпринимателями и рынком труда. Важна также заинтересованность в успешном завершении дела.

Председатель будет проводить собрания КСВТ, руководить ими, выступать как основной представитель КСВТ и контролировать работу комитета. Председатель также отвечает за одобрение расходов, включая оплату подрядчиков, и отчитывается за них перед комитетом. Собрания проводятся по необходимости, и председатель с помощью членов комитета определяет повестку дня и организывает собрания в соответствии с тем, как проходит работа по оказанию помощи работникам.

Выбор независимого председателя. Следующим шагом является выбор независимого председателя. Кандидатов могут предложить члены КСВТ или специалист по реструктуризации, их можно поискать в местной службе занятости, коммерческих организациях, торговых палатах, местных представительствах профессиональных ассоциаций и среди вышедших на пенсию профсоюзных деятелей.

Иногда специалист по реструктуризации помогает организовать размещение объявлений о вакансии, отбор кандидатов, составление списков возможных вариантов для КСВТ. Подобная система используется в регионах и местностях, где учреждение, предоставившее специалиста по реструктуризации, оплачивает услуги председателя и поэтому требует соблюдения определенных процедур найма на работу.

Разработка оперативного плана. КСВТ должен разработать оперативный план на весь период ведения работ. Минимальный план должен включать:

- описание методов оценки индивидуальных потребностей (например, опрос) и предоставления индивидуальных консультаций;
- перечень услуг, предоставляемых организациями;
- перечень услуг, предоставляемых бесплатно, ради общественного блага;
- перечень услуг, предоставляемых КСВТ;
- местоположение организаций, предоставляющих услуги; и
- описание методов оценки успешности работы подрядчиков, предоставляющих услуги работникам.

Шаг 6: Предоставление технической поддержки КСВТ при опросе работников для определения наименее защищенных сотрудников и их потребностей

Специалист по реструктуризации предоставляет техническую помощь КСВТ или общественной специальной рабочей группе при:

- разработке анкеты для сбора основной демографической информации о работниках, их обучении и других потребностях, а также об услугах, которые им могут потребоваться для перехода на новое рабочее место;
- определении метода проведения опроса;
- проведении опроса;
- сборе и анализе материала; и
- переводе данных в удобный формат.

Шаг 7: Предоставление технической помощи КСВТ в разработке и реализации плана действий

Специалист по реструктуризации служит соединительным звеном с образовательными учреждениями, профессионально-техническими учебными заведениями, государственными службами трудоустройства местного сообщества и побуждает КСВТ пользоваться возможностями, имеющимися в регионе, предоставляя им техническую помощь в:

- разработке плана действий по предоставлению помощи работникам и их семьям;
- созданию базы данных;
- установлении контактов с работниками и местными средствами массовой информации;
- организации индивидуальных и групповых презентаций, чтобы предоставить работникам информацию о проблемах реструктуризации;
- планировании и подборе персонала для КСВТ или центра переходного планирования на предприятии или в помещениях, предоставляемых местными властями (для получения дополнительной информации о создании КСВТ или центров переходного планирования и их функциях см. главу 5);
- организации программы общественной поддержки (для получения дополнительной информации по этой теме см.: Peer Support Programs: What they are and how to start one);
- анализе ситуации на местном рынке труда;
- разработке советов по процессу поиска работы;
- проведении ярмарок вакансий;
- организации профессиональных клубов;
- организации и координации предоставления работникам различного рода услуг: помощь на ранних стадиях, основы восстановления спокойствия, переобучение, охрана психического здоровья, консультирование по семейным и финансовым проблемам;
- отслеживании судьбы уволенных работников для определения успешности их поисков работы и необходимости в дополнительной помощи.

Шаг 8: Мониторинг прогресса и результатов и оценка действенности выбранных методов

Специалист по реструктуризации следит за прогрессом и успехами КСВТ или специальной рабочей группы, оценивая, насколько своевременно и рентабельно оказывается помощь уволенным. Специалист по реструктуризации осуществляет руководство по следующим направлениям:

- выбор критериев успешности для контроля за результатами проекта, которые должны соответствовать ожидаемым результатам;
- оценка финансовой рентабельности предоставляемых услуг;
- оценка действенности различных методов предотвращения или смягчения массовых увольнений или закрытия предприятия, которые включают экономическое развитие или переход права собственности;
- оценка необходимости выделения дополнительных ресурсов и в случае ее возникновения, принятие мер для их получения.

Глава 5

5. Организация информационно-методического центра помощи безработным

Опыт ряда стран показывает, что важной составляющей успеха программы ПООПР на предприятиях, находящихся в процессе реструктуризации, является создание специализированных информационно-методических центров помощи уволенным работникам, особенно в случае массового высвобождения рабочей силы. Как уже было сказано в предыдущей главе, создание такого центра является одной из первоочередных задач комитета по содействию вторичному трудоустройству работников (КСВТ). Центр должен оказывать поддержку работникам, высвобождаемым в результате массовых увольнений или закрытий предприятий. Центр создается КСВТ при участии специалиста по реструктуризации.

5.1 Роль КСВТ и специалистов по реструктуризации в создании информационно-методического центра

На ранней стадии организации центра члены КСВТ, руководители среднего звена на предприятиях и представители работников должны не только четко уяснить его функции, но и осознать общую заинтересованность в его успешной деятельности.

Специалистом по реструктуризации проводится собрание, на котором присутствуют члены комитета и (или) представители владельца предприятия и профсоюза. Цели собрания:

- разъяснение функций центра и его роли в достижении задач ПООПР;
- составление сметы затрат на создание центра, штатного расписания, определение участия в работе предприятия и профсоюза;
- определение объема ресурсов, получаемых центром из государственных источников;
- определение поддержки, которую могут оказать центру местное сообщество и организации;
- распределение функций различных учреждений и организаций по оказанию услуг центру, а также
- содействие комитету в составлении заявок на получение средств и осуществление других мероприятий на начальном этапе работы центра.

Последующие собрания КСВТ и специалиста по реструктуризации проходят с участием представителей местных учреждений и организаций, работающих в области занятости, профессионального обучения и социального обеспечения. Определяется круг обязанностей, которые они могут взять на себя для помощи работникам в рамках центра или при его содействии.

Для создания и управления центром КСВТ проводит следующие мероприятия:

- назначение директора и комплектование штата центра;
- рекламно-агитационная деятельность и привлечение работников предприятия к участию в деятельности центра;
- разработка и проведение мероприятий по профориентации;
- планирование программ и услуг центра, таких как: программы адресной поддержки, процедуры приема и зачисления на программы, переобучение и переквалификация, семинары по поиску вакансий, клубы безработных, ярмарки вакансий, индивидуальная диагностика и консультирование, создание сетей социальной поддержки, программы взаимопомощи;
- планирование разъяснительной работы о ПООПР и услугах центра среди представителей органов власти и местного населения;
- разработка печатных материалов с информацией об услугах центра; и
- организация административного и финансового управления, а также системы обслуживания посетителей центра.

Специалистом по реструктуризации совместно с КСВТ и группой быстрого реагирования (если таковая существует) местного сообщества проводятся мероприятия по организации и непосредственному проведению обучения, принимаются меры по технической поддержке персонала центра на начальной стадии его работы. Специалист по реструктуризации осуществляет наблюдение за работой центра в течение всего срока его работы.

5.2 Структура и функции центра¹

В Соединенных Штатах информационно-методические центры помощи безработным на протяжении 30 лет являются важной составляющей ПООПР и успешно работают в Центральной и Восточной Европе. Центры организуются для оказания оперативных и не требующих особых затрат специализированных услуг и помощи уволенным работникам.

Помещения центра. Центр может занимать одну комнату или целое здание на предприятии, профсоюзном центре или в другом близко расположенном месте. По возможности организация и деятельность центра должны осуществляться под руководством КСВТ. Однако возможна организация центра в рамках более крупной ассоциации, работающей под эгидой службы занятости или другого общественного объединения или группы.

Независимо от организационной структуры, центр должен стать местом, где уволенные работники могут получить информацию и услуги, помогающие им найти новую работу или получить доступ к другим общественным службам. Центр также должен служить местом дружеских встреч.

Расположение. *Центр должен находиться непосредственно на предприятии или в месте, удобном для работников.* Теоретически центр должен иметь зал, способный вместить большое число людей, для проведения собраний групп поддержки, заседаний клубов, а также несколько меньших по размеру помещений для индивидуальных встреч.

¹ Материал данного раздела в основном взят из главы 5 книги Lee Schore and Jerry Atkin "Serving Workers in Transition: A Guide for Peer Support", подготовленной AFL-CIO HRDI.

Требования к организации информационно-методического центра помощи безработным

Оборудование

Большие столы, стулья
Стеллажи для досье
Телефоны
Голосовая почта или автоответчик
Компьютеры, принтеры
Ксерокс
Видеомагнитофон
Стеллажи для книг
Доска или демонстрационный мольберт

Доски объявлений
Рабочие столы
Канцелярские принадлежности
Кофеварка

Дополнительное оборудование:

Электронная почта
Факс
Видеооборудование для собеседований

Информационные ресурсы

Поиск вакансий

Папки с личными делами работников
Доска объявлений или тетрадь с вакансиями
Списки основных местных предприятий
Местные газеты
Журналы
Руководства по составлению резюме, поиску работы и т. д.
Учебные видеофильмы по трудоустройству
Телефонные справочники, "Желтые страницы"
По необходимости: справочник по соцобеспечению, расписание увольнений, списки возвращаемых на предприятие работников, сведения о выслуге лет и т. д.

Информация об обучении и образовании

Каталоги учебных заведений
Брошюры об утвержденных учебных программах

Списки курсов при центрах профессионального обучения
Каталоги вузов
Информация о курсах переподготовки и повышения квалификации по каждой профессии
Информация о курсах английского языка
Руководства по пользованию компьютером

Информация о местных ресурсах:

Общественные услуги профсоюза
Компания "United Way Agency"
Организации на уровне местного сообщества
Банк продовольствия
Дешевые адвокаты
Банк данных по аренде жилья
Услуги финансового планирования
Общедоступные медицинские услуги
Услуги по семейному консультированию

5.3 Адаптация уволенных работников и деятельность центра

Как до, так и после увольнения в результате закрытия предприятия или сокращения штатов работникам может понадобиться целый ряд услуг:

До увольнения

- взаимная поддержка и консультирование;
- обмен информацией;
- другие услуги.

После увольнения

- оперативная деятельность по выявлению адресатов помощи;
- оценка и планирование;
- финансовое планирование;
- сбор информации о вакансиях;
- поиск работы;
- клубы безработных, организация сетей;
- профессиональное тестирование и консультирование;
- направление на учебу;
- сети социальной поддержки;
- направление в службы социального обеспечения, финансового планирования и здравоохранения;
- помощь при переезде на другое место жительства.

Желательно, чтобы все или часть вышеперечисленных услуг были доступны в помещениях центра непосредственно на предприятии или в другом удобном месте. Деятельность центра продолжается до того момента, когда большинству уволенных работников будут предоставлены социальные гарантии в виде трудоустройства или направления на обучение или когда они не будут нуждаться в помощи.

5.3.1 Деятельность центра до увольнения работников

Многие ПООПР организуют информационно-методические центры, которые начинают обслуживание работников по месту работы еще до момента их увольнения с предприятия. Тем самым центр не теряет связи с работниками после увольнения; облегчается процесс направления работников на переобучение или новую работу.

1) Взаимная поддержка и консультирование

Важным аспектом работы центра является организация взаимного консультирования и поддержки. Взаимные консультации помогают работникам более эффективно использовать существующие услуги. Программы взаимной поддержки часто организуются КСВТ, осуществляющим контроль за проведением увольнений на предприятии.

Члены группы взаимной поддержки назначаются из числа трудового коллектива предприятия и проходят предварительное обучение. Помимо своих основных обязанностей, они также оказывают услуги сотрудникам в период, предшествующий увольнению. Одна из самых важных функций группы взаимной поддержки – морально-психологическая поддержка работников, преодоление чувства досады и отчаяния, поддержание здоровой рабочей атмосферы на предприятии.

Взаимное консультирование организуется специалистами-консультантами или работниками информационно-методического центра для каждой смены работников. Оно начинается за 3–6 месяцев до и продолжается после увольнения. При этом на каждые 50 работников должен приходиться один специалист-консультант. Для успешного выполнения своих задач кандидаты в консультанты из числа работников предприятия проходят специальное обучение и получают знания, требуемые для развития навыков консультирования. Они нередко вносят творческий вклад в улучшение обслуживания работников и налаживание связей с местными службами.

В рамках ПООПР предприятия и местные сообщества могут получать дополнительные материалы о работе специалистов по взаимной поддержке, консультантов и организации программ взаимной поддержки.

2) Обмен информацией

В целях предотвращения циркуляции слухов на предприятии, где планируется увольнение, группа взаимной поддержки совместно с центром должны предоставлять работникам точную и своевременную информацию о ходе увольнений и о работе служб помощи. Хорошая информированность является залогом успешной адаптации работников к изменяющимся условиям их трудоустройства. Информационно-методический центр и специалисты по взаимному консультированию могут организовать проведение регулярных собраний, на которых работники будут оповещаться о деятельности существующих служб поддержки.

3) Другие услуги

В целях своевременной и эффективной организации служб помощи увольняемым работникам и их семьям работодатели должны предупреждать работников о закрытии предприятия или сокращении штатов по крайней мере за полгода. Некоторые работодатели считают, что организация КСВТ и информационно-методических центров до момента увольнения работников или закрытия предприятия влечет за собой снижение производительности труда и качества продукции. На самом деле это случается редко. Производительность и качество продукции, как правило, не падают, а иногда и повышаются, так как работники больше доверяют работодателю, проявляющему заботу о них².

² Например, сборочный завод компании Ford в г. Сан-Хосе имел самые высокие показатели качества продукции среди всех предприятий компании в Северной Америке в последний квартал своего существования.

5.3.2 Услуги, оказываемые центром после увольнения работников

После значительного сокращения штатов на предприятии или его закрытия основными формами помощи уволенным работникам являются: поиск работы, профессиональная переподготовка, а также социальная поддержка работников, находящихся на переобучении. Для оказания этих услуг может потребоваться расширение штата сотрудников центра и уменьшение числа специалистов по взаимной поддержке в период перед увольнением. Ряд специалистов по взаимной поддержке могут перейти с предприятия в местную службу или программу помощи уволенным работникам. Совместно с сотрудниками информационно-методического центра они осуществляют мероприятия с привлечением семей работников и организаций на уровне местных сообществ.

1) Оперативная деятельность по выявлению адресатов помощи

В рамках информационно-методического центра или программы взаимного консультирования выявление уволенных работников и оказание им помощи значительно облегчаются. Целью оперативной деятельности по выявлению адресатов помощи является вхождение в контакт со всеми работниками, которые могли бы воспользоваться услугами программы помощи, информирование их о таких услугах и помощь им при обращении в информационно-методический центр. При хорошей организации информационно-методический центр может выявить тех работников, которые наиболее нуждаются в его услугах.

Налаживание связей с работниками, трудно вступающими в контакт. Одни работники приходят в центр сами, другие не решаются в него обратиться. Как правило, это люди, страдающие низкой самооценкой, имеющие трудные семьи или недостаток базовых навыков коммуникации. Основной задачей при выявлении безработных, таким образом, является предоставление информации и услуг именно этой категории работников.

Самый эффективный способ привлечения наиболее нуждающихся категорий работников – общение с трудовым коллективом. Сотрудники центра и специалисты по взаимной поддержке должны стремиться получить информацию о таких работниках через каждого клиента центра. Бывшие сотрудники часто продолжают поддерживать контакты семьями, встречаются в общественных местах (в церкви, на рынке, в баре, на стадионе и т. д.). Их следует снабдить печатными материалами о работе центра, для того чтобы они могли раздавать их своим бывшим сотрудникам, еще не охваченным работой центра. Следует помнить, что репутацию и известность центру приносят именно работники, которые положительно отзываются об услугах центра.

Контроль за деятельностью по выявлению адресатов помощи

В целях контроля за деятельностью по выявлению уволенных работников сотрудниками центра и специалистами по взаимной поддержке должны быть выработаны специальный план и поэтапное расписание. Стратегия действий по выявлению работников должна отвечать сложившейся ситуации. Например, работа в условиях сельской местности отличается от работы в городских условиях. Закрытие градообразующего предприятия в небольшом населенном пункте вызывает иные последствия, чем массовые увольнения на производстве, расположенном в большом городе.

Сотрудники центра и специалисты по взаимному консультированию ведут отчетность, в частности специальный журнал с данными о работниках, с которыми центр поддерживает контакт, работников, нуждающихся в разъяснительной работе, с учетом выдачи (рассылки) печатных материалов, звонков, писем и т. д.

“Горячая линия”. Телефонная служба центра может использоваться для информирования работников об услугах центра и имеющихся вакансиях. Телефонная связь может использоваться работниками для первого обращения в программу помощи и получения разъяснений со стороны специалистов-консультантов по поводу прихода в программу и использования услуг. Если телефонная служба доступна только несколько часов в течение дня, необходимо широкое оповещение работников о часах ее работы. При наличии голосовой почты возможно автоматическое извещение звонящих о предлагаемых услугах, вакансиях, сроках предполагаемых сокращений работников и закрытии предприятий. Информационное наполнение телефонной службы осуществляется через компанию-владельца предприятия, профсоюз и местные учреждения и организации занятости.

Личный контакт. Личные контакты являются самым эффективным средством оказания помощи. Они помогают уволенным работникам преодолеть чувство изоляции от окружающего мира – самую большую опасность, подстерегающую их. Многочисленные личные контакты возникают вне предприятия и центра.

Обмен информацией о том, чем занимается центр и какие выгоды может принести участие в программе, помогает привлечь многих людей к программе помощи и дать многим работникам ответы на их вопросы. Каждый случайный контакт сотрудников центра и специалистов-консультантов с потенциальными участниками программы помощи, их друзьями и членами семей является частью их деятельности по выявлению адресатов помощи. Такая информация распространяется быстрее всего именно через личные контакты.

Телефонные звонки. Первый личный контакт с работниками, не в полной мере использующими услуги центра, часто происходит по телефону. Сотрудники центра должны организовать систему обзвона работников специалистами-консультантами или другими работниками. Регулярные звонки с вопросами о положении дел у бывших сотрудников предприятия, об их нуждах могут привлечь в центр тех людей, которые иначе не решились бы воспользоваться его услугами. Такие обзвоны, на протяжении нескольких часов в неделю, могут проводить сами бывшие работники, которые, поделившись личными впечатлениями от услуг центра, смогут легче установить контакт со своими бывшими сослуживцами, не охваченными центром.

Общественные мероприятия. Для того чтобы создать среди бывших сотрудников предприятия атмосферу общности и сделать центр привлекательным местом для встреч, центр может организовывать различные общественные мероприятия. Для привлечения как бывших работников, так и членов их семей используются групповые формы организации общественных мероприятий. Многие центры имеют успешный опыт организации дней "открытых дверей", ежемесячных вечеров, спортивных соревнований между семьями и т. д. Хорошую возможность для организации взаимопомощи между работниками и экономии денежных средств дают так называемые "биржи взаимопомощи". На них работники предлагают друг другу помощь в ремонте автомобилей, бытовой техники, уходе за детьми и приготовлении пищи. Для многих работников, не готовых полностью воспользоваться программой помощи, участие в работе центра начинается именно с такого общественного мероприятия, на котором они могут встретиться со своими друзьями.

Встречи. Хорошим способом заявить о себе является организация презентаций в центре для местных организаций. На презентациях сотрудники центра раздают свои визитные карточки и по возможности организуют запись добровольцев. Даже если презентации не практикуются, сотрудникам центра и специалистам по взаимной поддержке рекомендуется посещать различные общественные мероприятия и встречи; на них можно легко завести контакты и распространить информацию о программе центра. Впоследствии эта информация может достигнуть друзей, соседей и родственников работников, которым грозит увольнение.

Почтовые рассылки. Центр и специалисты по взаимной поддержке организуют рассылку информационных материалов, бюллетеней, буклетов, объявлений о собраниях и семейных материалов как бывшим, так и еще работающим сотрудникам предприятия. Такие рассылки повышают вероятность того, что работники предприятия ознакомят с услугами центра членов своих семей. Семья является важным фактором для привлечения новых работников в центр. Тем не менее не следует полагаться на то, что работники будут читать все материалы, присылаемые им. Некоторые не хотят или не могут знакомиться со всеми присылаемыми им материалами. Поэтому следует регулярно опрашивать работников, знакомы ли они с информацией, которая им высылалась или была помещена на доске объявлений. В случае положительного ответа, можно спросить работника, есть ли у него дальнейшие вопросы и хотел бы он получить какие-нибудь дополнительные сведения. В случае отрицательного ответа следует в личной беседе довести до сведения работника эту информацию.

Работа с общественностью. Эффективным средством выявления адресатов помощи и работы с ними может служить публикация объявлений в прессе, специальные сюжеты на радио, телевидении и в местных газетах. Некоторые программы активно практикуют размещение сюжетов на радио и ТВ. В этих сюжетах работники рассказывают о своих навыках и о том, какую работу они ищут. Посещая места частых собраний безработных (службы занятости, столовые, спортивные сооружения, церкви и т. п.), специалисты по взаимной поддержке должны размещать там брошюры, плакаты и наклейки центра, а также рассказывать людям о центре, для того чтобы они могли передать эту информацию другим.

В ходе реализации одной программы информационно-методический центр пригласил к сотрудничеству местный бизнес. Частные магазины, согласившиеся сотрудничать с центром, стали предлагать работникам, участвующим в ПООПР, 10-процентную скидку на покупки.

2) Оценка и планирование

Под оценкой подразумевается анализ сильных и слабых сторон уволенного персонала, их ресурсов, учет их при направлении персонала на обучение и повторное трудоустройство, а также планирование деятельности по улучшению положения работников в целом, с учетом их настоящего положения и

возможностей для его улучшения. К слабым сторонам персонала можно отнести такие обстоятельства, как боязнь тестов и экзаменов, необходимость организации ухода за ребенком. Сильными сторонами являются наличие крепкой семьи, банковских сбережений.

Процесс оценки. Первым шагом при организации оценки является оценка самих сотрудников информационно-методического центра и специалистов-консультантов. Это необходимо для того, чтобы сотрудники центра могли сами понять, как происходит оценка, проводятся тесты и для чего их можно использовать. Зачастую само понятие “оценки” вызывает у работников боязнь и неуверенность в своих силах: они опасаются того, что их недостатки будут выставлены на всеобщее обозрение. Поэтому необходимо убедить работников в том, что результатом оценки не будет всеобщее осуждение, что их самолюбие не пострадает, так как результаты оценки не будут разглашаться. Следует убедить работников в том, что оценка проводится для их же блага.

Индивидуальные собеседования по планированию. Перед тем как перейти к процедуре формального профессионального тестирования, включающего экзамены (см. пункт 7, ниже), принятого в ряде ПООПР, в центре могут быть организованы предварительные неформальные собеседования по планированию.

Индивидуальные собеседования по планированию помогают решить три задачи:

1. **Ознакомить работников с основным содержанием ПООПР.** Путем проведения индивидуальных собеседований работники центра и специалисты-консультанты имеют возможность более полно ознакомить работника с содержанием программы и понять, что работники знают о доступных им услугах и как они умеют ими пользоваться.
2. **Сбор первичных данных в целях дальнейшего индивидуального планирования и постановки задач.** Первичные данные включают: информацию об образовании, опыте работы, навыках, имеющихся ресурсах и особых потребностях каждого работника.
3. **Установление контакта с работниками.** Личный контакт помогает сотрудникам центра и работникам поближе познакомиться и установить доверительные отношения. Личный контакт также играет важную роль в отношении работников к центру и предлагаемым им услугам.

Данные, собранные в ходе индивидуальных собеседований по планированию и интервью, помогают спланировать дальнейшие шаги для повторного трудоустройства (образование, обучение и т. д., см. раздел “Индивидуальные планы”). Если в ходе таких собеседований работник четко осознает свои потребности и предпочтения, он может сразу начать пользоваться соответствующими услугами (см. пункт 8). В противном случае работнику может потребоваться более основательная оценка, в процессе которой анализируются более серьезные проблемы и намечаются эффективные пути их решения через существующие службы.

Для проведения неформальных собеседований и интервью сотрудники центра и специалисты по взаимной поддержке должны уметь вести психологическую работу с адресатами социальной поддержки. Таким образом они смогут помочь работникам объективно оценить свои навыки и опыт, оказать им моральную поддержку, так как увольнение наносит большой ущерб самооценке человека. Не следует превращать собеседование в допрос. Лучше спросить, какие проблемы и сложности, по мнению работника, могут возникнуть у него в связи с увольнением и как ему можно помочь.

Для сбора данных в целях составления индивидуальных планов действий может использоваться анкета, специально разработанная центром либо заимствованная у местной службы занятости или учебного центра. Также анкета может быть подготовлена на основе существующей “Таблицы целей и планов”. Такая таблица заполняется работником совместно с сотрудником центра или специалистом-консультантом во время индивидуального собеседования (интервью) или самостоятельно работником для обсуждения на последующей встрече.

Индивидуальные планы действий. На первом индивидуальном собеседовании (интервью), специалист-консультант или сотрудник центра помогает работнику разработать реалистичный и выполнимый план действий (с указанием целей и шагов по их достижению), который будет служить основой их деятельности по получению новой работы. В индивидуальный план включаются кратковременные и долговременные задачи, шаги по их осуществлению, а также указаны сроки выполнения каждого шага. Например, если у работника имеются пробелы в базовом образовании, первым шагом будет посещение занятий по развитию речи и математике. Создание подробного и реалистичного плана действий – долгая работа, которая, однако, необходима для того, чтобы работник мог достичь своей цели.

Сотрудники центра и специалисты-консультанты должны также помочь работнику спланировать действия, помогающие ему сохранить свое здоровье и снизить уровень стресса в семье в переходный период. Для этого может потребоваться планирование досуга, участие в волонтерской работе и домашних делах работника, которые помогут ему чувствовать себя полезным.

3) Финансовое планирование

Планирование доходов и расходов работника лучше всего предпринять до момента увольнения. В ходе программы подготовки к увольнению сотрудникам центра и специалистам-консультантам рекомендуется советовать работникам заранее сократить семейные затраты на 10–30 процентов. Сэкономленные таким образом деньги могут существенно помочь им и их семьям в период длительного обучения или вынужденного нахождения дома.

Так как многие работники и их семьи не умеют составлять бюджет, сотрудник центра или специалист-консультант может предоставить им материалы по составлению бюджета и планированию затрат и помочь составить реалистичный бюджет при определении стратегии обучения, переезда на другое место жительства или переходе на другую работу с более низкой заработной платой (при этом могут использоваться типовые таблицы личного бюджета). Желательно, чтобы в составлении бюджета участвовала вся семья работника, так как это помогает детям понять, что у родителей возникли денежные затруднения, и заставляет их подумать о том, как они могут им помочь. Зачастую именно дети предлагают лучшие решения о том, как можно сэкономить деньги и увеличить семейный бюджет.

Если в рамках программы помощи уволенным работникам организован клуб безработных (см. пункт 6 далее), вопросы составления семейного бюджета могут обсуждаться на специальном собрании клуба. На таком собрании сотрудники центра и специалисты-консультанты рассказывают о методике планирования бюджета, раздают работникам специальные методички и просят их поделиться своими идеями и опытом на этот счет на следующем собрании.

Этапы финансового планирования

1. Перечислите источники дохода.

Так как ваш доход может быть непостоянен, перечислите все источники денежных поступлений за последние три месяца и их сумму (см. "Примерный бюджет").

2. Перечислите статьи расходов.

Статьи расходов могут меняться от месяца к месяцу, поэтому запишите все свои расходы, включая оплату жилья, выплаты по банковским ссудам, ссудам на жилье, кредитам на автомобиль и товары длительного пользования, иные выплаты, по крайней мере за три месяца. Проверьте состояние вашей чековой книжки, остаток средств на расчетной или кредитной карте, все выплаты, которые вы совершили (см. "Долговая смета").

3. Оцените важность каждой статьи расходов для вашей семьи.

Вместе с другими членами вашей семьи проанализируйте список расходов и решите, какие из них являются для вас самыми важными. Напротив каждой статьи расходов поставьте "!" (крайне важно), "✓" (существенно) и "?" (не очень важно).

4. Распределите расходы по важности.

Сначала запишите наиболее важные расходы (аренда жилья, еда, транспорт, выплата по ссудам и т. п.) и суммы денег, соответствующие им. Далее, запишите расходы средней важности (кабельное ТВ, салон красоты, взносы, подписка, пожертвования и т. п.) и суммы денег, соответствующие им. Эти расходы можно сократить или уменьшить по частоте. Наконец, запишите не очень важные расходы (сигареты, одежда не первой необходимости, прием гостей, развлечения, подарки, поездки и т. п.). От этих расходов можно отказаться в первую очередь.

5. Вычтите ежемесячные расходы из ежемесячных доходов.

Из суммы вашего среднемесячного дохода вычтите сумму среднемесячных расходов.

6. Если ваши доходы превышают расходы, разницу отложите в резерв.

7. Если ваши расходы превышают доходы, определите расходы, от которых можно отказаться.

Пусть ваша семья поможет вам сократить расходы.

Источник: AFL-CIO Human Resources Development Institute.

4) Поиск работы

Во многих случаях поиском работы для уволенного работника занимается местная служба занятости, однако информационно-методический центр и специалисты по взаимной поддержке могут также внести свой вклад в эту работу.

Предварительная подготовка дает работнику уверенность в себе при обращении на работу. В целях подготовки к трудоустройству центр может организовать заполнение уволенными работниками примерных заявлений о приеме на работу в центре. Также можно раздать работникам списки документов и предметов, которые могут потребоваться работнику при обращении на предприятия, включая отзывы, рекомендательные письма от прежнего руководства, ручки, карандаши и писчую бумагу. В этот список могут входить и отзывы из отдела кадров бывшего работодателя, если предприятие организует составление таких отзывов. Сотрудники центра могут также иметь возможность помочь работнику в получении академической ведомости с места учебы.

При наличии денежных средств центр может распространять среди работников, обращающихся в центр, наборы методических материалов, включающие список документов, необходимых для поиска работы, и рекомендации по заполнению документов при приеме на работу. Этими материалами работники могут руководствоваться при заполнении документов при обращении на работу. В набор также может быть включен примерный "Дневник поиска работы", помогающий организовывать и отслеживать обращения на различные предприятия.

Кроме участия в семинарах и занятиях, посвященных поиску работы, сотрудники центра и специалисты-консультанты часто имеют возможность помогать работникам в поиске трудоустройства при личных и групповых контактах с ними, а также могут организовать с этой целью специальный клуб безработных (см. далее).

5) Сбор информации о вакансиях

Сбор информации о вакансиях включает ведение переговоров с работодателями и отслеживание появляющихся объявлений о приеме на работу. Поскольку при поиске работы решающую роль играет оперативность обращения к потенциальному работодателю, целью центра является организация такой системы поиска вакансий, при которой обеспечивается максимально быстрый обмен информацией о возможностях трудоустройства между работодателями и работниками. Оперативность крайне важна ввиду того, что многие вакансии существуют на "скрытом рынке" труда, не доводятся до сведения местных служб занятости населения и департаментов труда. Опыт показывает, что работникам, утратившим работу, не следует всецело полагаться на услуги службы занятости.

Ниже описаны примеры из положительного опыта некоторых ПООПР. Самая простая и эффективная форма помощи в трудоустройстве – организация стенда с предложениями работы в центре. При этом следует позаботиться о том, чтобы объявления на стенде появлялись своевременно, были ясными и удобочитаемыми и снимались по мере заполнения вакансий. На этом стенде также можно размещать объявления о приеме на обучение, сертификации на право работы на государственной службе и других возможностях трудоустройства.

Центр, организующий обмен информацией о вакансиях, должен также вести списки работников по специальностям. При получении информации о приеме на работу на определенное предприятие сотрудники центра могут легко подобрать потенциальные кадры, обладающие требуемой квалификацией. Центр и специалисты-консультанты должны также вести список трудоустроенных работников и периодически связываться с их работодателями для того, чтобы выяснить, не планируют ли они расширить свой штат. Таким образом работодатели получают информацию о центре и его услугах и будут далее выделять из числа кандидатов на работу людей, пользующихся услугами центра. Центр и специалисты-консультанты могут также договориться с предприятиями, сокращающими штат, направлять в центр положительные отзывы о работниках, подпадающих под сокращение, для последующих работодателей. Предприятия могут приглашать к себе представителей потенциальных работодателей увольняемых работников, для того чтобы они могли ознакомиться с их работой еще до увольнения.

В некоторых случаях поиском вакансий занимается специальный подкомитет при КСВТ, а иногда эта работа ведется самим центром. Некоторые центры имеют в своем штате специалиста по поиску вакансий, чьей обязанностью является сбор данных об открывающихся вакансиях. В отдельных случаях специалист по поиску вакансий назначается в центр самим предприятием из числа руководящего состава предприятия.

Даже если основной функцией центра не является поиск вакансий для своих клиентов, он может, силами своего специалиста по поиску вакансий или консультанта, вести сбор информации о "скрытых вакансиях" и тем самым помогать работникам в трудоустройстве. В этом случае сотрудники центра и специалисты-консультанты могут встретиться с организацией, ведущей поиск вакансий, и предложить свою помощь.

б) Клубы безработных

Клуб безработных организуется для регулярных встреч работников, находящихся в процессе поиска работы. Иногда собрания клубов безработных проводятся службой занятости совместно со специалистом

по поиску вакансий или консультантом центра. На таких собраниях специалисты по поиску вакансий представляют работникам информацию о том, куда можно пойти работать, а специалист-консультант помогает работникам определиться с выбором. Потребности безработных многообразны: им требуется информация, выражение поддержки, морально-психологическая помощь. Клубы безработных могут иметь различные организационные формы. Например, в некоторых местах они функционируют в форме еженедельных собраний, на которых работники получают данные об имеющихся вакансиях. При этом спектр возможных услуг клуба крайне широк. В частности, это наиболее подходящее место для выработки и практического применения работниками навыков поиска работы.

Собрания клуба безработных также выполняют важную социальную функцию. На них работники могут открыто рассказать о своих неудачах, поделиться опасениями, рассказать о том, как отсутствие работы повлияло на положение дел в их семье, получить поддержку других работников, оказавшихся в сходной ситуации. Собрания помогают им преодолеть изоляцию, замкнутость, учат взаимовыручке, помогают сохранить жизненные силы, самоуважение и уверенность. Успех собраний во многом зависит от работы сотрудника центра, отвечающего за ведение работы клуба безработных, или специалиста-консультанта по взаимной поддержке.

Деятельность клуба безработных

Направления деятельности типичного клуба безработных многообразны. Для каждой из групп, посещающих клуб, отбираются самые необходимые из них. Ниже приводится далеко не полный список направлений деятельности клуба:

- Получение сведений о вакансиях от специалистов по поиску вакансий.
- Обмен информацией об открывающихся вакансиях.
- Разработка индивидуальных стратегий поиска работы.
- Подготовка автобиографий.
- Подбор групп из лиц, ищущих работу, для оказания моральной поддержки и совместного посещения предприятий.
- Организация посещений потенциальных работодателей.
- Помощь в написании заявлений о приеме на работу.
- 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.
- Лекции представителей предприятий о различных профессиях.
- Подготовка к вступительным испытаниям при приеме на работу, корректировка навыков.
- Проведение пробных экзаменов и тестов для снижения стресса.
- Обмен положительным и отрицательным опытом.
- Обмен мнениями о поиске работы.
- Беседы о влиянии безработицы на семью и работника.
- Обмен информацией о жилье, юридической помощи, медицинском обслуживании и других местных ресурсах.
- Планирование общественных мероприятий.

Морально-психологическая помощь работникам. Для безработных клуб – это место, где можно безбоязненно выражать свои негативные чувства, связанные с потерей работы. В атмосфере открытости, взаимопонимания и поддержки они могут начать мыслить позитивно, конструктивно продумывать свои действия. Для этого клуб должен иметь репутацию места, где безработным оказывается реальная помощь. Оказанием морально-психологической помощи посетителям клуба часто занимаются добровольцы из числа самих безработных, а также сотрудники центра и специалисты по взаимной поддержке. В значительной степени клуб безработных может компенсировать безработным чувство коллектива, утраченное с увольнением.

На собраниях клуба работники могут свободно выражать свои негативные чувства, злобу, которую они испытывают от отношения к ним при обращении на работу. Через общение с другими они перестают чувствовать себя одиночками. Если работник долго не может найти работу, у других работников, находящихся в такой же ситуации, он может найти понимание, совет и поддержку.

Организация поиска работы в клубе. На каждом заседании клуба его члены рассказывают о своих поисках работы. Во время выступлений ведущий заседания задает выступающим наводящие вопросы, помогающие работникам лучше осмыслить ситуацию. Например, если работник переживает по поводу того, что на

собеседовании он не был готов ответить на какие-то вопросы, ведущий пишет самые каверзные вопросы на доске и затем задает их на тренинге навыков собеседования. На тренингах один работник выступает в роли интервьюера, другой – интервьюируемого. Если в центре имеется видеочкамера, тренинги следует записывать для последующего обсуждения. Во время обсуждения члены клуба выступают с советами и предложениями по поводу того, как отвечать на трудные вопросы.

Если в программе помощи работает специалист по поиску вакансий, он выступает на каждом заседании клуба и представляет информацию от работодателей о приеме на работу. На основе этих данных, а также информации от каждого, кто ищет работу, ведущий составляет список мест, где члены клуба были трудоустроены в результате собеседования или заявления о приеме на работу, а также список мест, где заявления не принимаются.

Сеть социальной поддержки безработных. Посещая клуб, работник ведет активный образ жизни вместо того, чтобы сидеть дома и предаваться мрачным мыслям. Клубы безработных имеют серьезные задачи, однако также они должны быть местом, где работники могут расслабиться и повеселиться. Каждый клуб должен организовывать чаепития и неформальное общение работников. С помощью клуба работники могут организовывать вечеринки, выезды на природу и спортивные соревнования.

Потеря работы, закрытие предприятия ведут к тому, что работник чувствует себя ненужным, становится озлобленным. Клуб безработных при центре может также организовать “биржу взаимопомощи”, на которой безработные смогут предлагать друг другу услуги по починке автомобилей, домашней техники, по уходу за ребенком и т. п. Продуктивный труд настраивает их на положительный лад, что повышает качество их жизни и шансы найти работу.

Структура клуба безработных. Есть два основных типа клубов безработных. Первый тип – это клуб с открытым членством, регулярными собраниями по расписанию, и открытый для посещения всеми желающими. Второй тип – это клуб с закрытым членством, собраниями раз или два в неделю, где новые члены принимаются по решению группы.

Для организации клуба центру понадобится помещение, подходящее для регулярных встреч безработных и отделенное от других помещений центра; организатор собраний и группа безработных, желающих участвовать в работе клуба. Успех клуба во многом зависит от того, насколько активно работают организаторы и члены клуба. Для создания комфортной, доверительной атмосферы, в которой безработные не будут опасаться высказывать свои мысли и чувства, организаторы могут использовать навыки взаимного консультирования и групповой работы (активное слушание, наводящие вопросы, неформальное общение и т. д.). Создание обстановки, в которой работники смогут рассказать о том, что происходит в их жизни, – залог успешного составления планов действий. Общение и совместный поиск наилучших решений делают работников более сильными. Наилучшим местом для этого является клуб безработных.

Чем более комфортная и неформальная обстановка складывается в клубе, тем лучше. Если в центре нет подходящего помещения, а предприятие, уволившее работников, также не может предоставить помещение поблизости от центра, клуб можно организовать в помещении профсоюза (если есть такая возможность), так как оно принадлежит работникам и хорошо им знакомо. В клубе безработных используется примерно то же оборудование что и в центре (см. список требований к организации центра, выше).

7) Профессиональное тестирование и консультирование

В некоторых странах службы занятости, государственные органы или негосударственные организации обладают достаточным потенциалом для организации обучения методикам консультирования безработных и системам профессионального тестирования и могут эффективно организовывать программы профессионального тестирования и консультирования как часть деятельности по трудоустройству и переобучению незанятого населения. В таких случаях КСВТ, а также центру рекомендуется совместно со службой занятости или местным департаментом труда организовать для уволенных работников программу официального профессионального тестирования и консультирования. По возможности тестирование и консультирование следует проводить в центре, где работники могут получить услуги по профориентации или выбору программы обучения. Если это невозможно, центр должен направить работников туда, где предоставляются такие услуги.

При наличии высококачественной программы профессионального тестирования и консультирования работники могут пройти тесты и получить консультации до направления на обучение. При направлении на обучение сотрудники службы занятости или центра могут помочь им выбрать учебную программу в соответствии с потребностями, а при наличии местных или национальных источников денежных средств – помочь им получить доступ к ним для того, чтобы оплатить обучение.

8) Направление на обучение

Даже если сотрудники центра и специалисты-консультанты не занимаются направлением работников на обучение, именно они должны прежде всего помогать работникам преодолеть сопротивление обучению. В некоторых программах помощи уволенным работникам этим занимаются органы содействия занятости (службы занятости, департаменты труда). Если это так, то важно, чтобы, по возможности, профессиональное тестирование и консультирование, а также направление на обучение и регистрация на образовательные и обучающие программы были доступны через центр. Сотрудники центра и специалисты по взаимной поддержке должны помогать работникам записаться на программы и получать от них максимальную пользу.

Многие безработные, имеющие большой стаж работы, не хотят проходить обучение. Для того чтобы они начали и продолжали учиться, им необходимо оказать поддержку. Одной из форм такой поддержки со стороны центра и специалистов по взаимной поддержке может быть организация клуба для работников, проходящих обучение, где работники помогают друг другу преодолевать трудности учебного процесса.

Определить потребности работников в обучении сотрудники центра и специалисты по взаимной поддержке могут до начала увольнений и реструктуризации предприятия, особенно если они проводят оценку и планирование (см. пункт 2, выше). Если у отдельных работников недостаточно навыка в математике или чтении, в центре для них может быть организовано дополнительное обучение по подготовке их для новой работы или последующего переобучения. Используя данные о местных ресурсах для обучения и образования, сотрудники центра помогают работникам выбрать интересующие их программы, помогают им при регистрации. В некоторых случаях они также могут найти возможность для организации группы повторного и профессионального обучения непосредственно в центре.

9) Сети социальной поддержки

Роль сотрудников центра и специалистов по взаимной поддержке состоит в том, чтобы предоставить уволенным работникам доступ к необходимым им службам, как в рамках ПООПР, так и вне ее. При этом, однако, они не могут играть роль социальных работников или медиков. Для этого центр и специалисты должны направлять работников, нуждающихся в срочном предоставлении жилья, юридической помощи, медицинском обслуживании или услугах по финансовым, личным или семейным вопросам, в соответствующие учреждения или программы.

Направление работников в другие службы. То, каким образом работнику предлагается воспользоваться услугами других организаций, и то, как эти организации ведут себя по отношению к работнику, играет крайне важную роль. При направлении работника в другие службы вне центра сотрудники центра и специалисты по взаимной поддержке должны проявлять максимальную тактичность, чтобы не ущемить самолюбие работника. Если работник не решается самостоятельно войти в контакт со службой, сотрудникам центра недостаточно дать ему адрес и телефон службы. В некоторых случаях необходимо разъяснить работнику, что он работал на благо общества много лет и имеет полное право воспользоваться существующими службами.

Направление работника во внешние службы состоит из четырех шагов:

1. Поиск и определение существующих учреждений и организаций в местном сообществе, занимающихся оказанием помощи безработным.
2. Точное информирование работника об этих организациях и учреждениях.
3. Собеседование с работником, преодоление боязни и застенчивости.
4. Контроль за оказанием помощи работнику в ходе контактов с самим работником и соответствующими организациями и учреждениями.

Если работник самостоятельно обращается в государственную организацию, его может отпугнуть формальное, бюрократическое отношение к его проблемам и он может выйти из поля зрения этих организаций. Поэтому сотрудникам центра следует лично поддерживать связь с организациями, учреждениями и их службами, оказывающими помощь работникам, и разъяснять им потребности каждого работника.

Здесь приводится список основной информации о службе, который сотрудники центра должны составить по каждому профильному учреждению помощи безработным, действующему в местном сообществе. На схеме, ниже, указаны шаги по работе с этими учреждениями.

Основная информация о службе

Название	Известно ли службе о вашей программе?
Адрес, телефон	Посещали ли вы службу?
Директор	Что ожидать при обращении в службу?
Контактное лицо	Отношение к посетителям
Услуги	Надежность службы
Требования к получателям услуг	
Процедура обращения	
Имеющиеся материалы	
Поданные заявки	

Направление работников в другие службы

Определение внешних служб

Изучите, какие услуги предлагают службы, существующие в вашем местном сообществе.

Обращение в службы

Посетите местные службы, расскажите о себе, узнайте о том, какие услуги они предлагают, получите материалы служб, включая бланки заявок на получение услуг, изучите их.

Определите контактное лицо

Запишите координаты контактного лица, к которому можно обращаться с вопросами. По возможности установите контакт с сотрудником службы, к которому можно непосредственно направлять работников. Это частично облегчит их первый контакт со службой. С помощью личных связей зачастую можно преодолеть проволочки, получить хорошее обслуживание и решить многие проблемы.

Ознакомьтесь с требованиями к получателям услуг

Точно определите, какие категории работников могут воспользоваться службой и какие не могут. Отказ при обращении службу оказывает деморализующее воздействие на работника. Узнайте, какие документы и справки работник должен представить при обращении в службу.

Будьте готовы решать проблемы

Некоторых работников, ранее не обращавшихся в государственные организации, могут отпугнуть бюрократические проволочки. Помогайте работникам решать возникающие проблемы. Дайте им экземпляр заявления для обращения в службу и, если необходимо, помогите его заполнить.

Оказывайте помощь службе

Следует оказывать содействие учреждениям и организациям, в которые вы направляете работников. Можно пригласить представителей этих учреждений и организаций на собрания профсоюза или помочь им в наборе добровольцев для специальных проектов.

Предоставляйте службам информацию о потребностях уволенных работников

Во многие учреждения и организации работники обращаются впервые. Для того чтобы облегчить получение ими необходимых услуг, проведите работу с ответственными лицами служб, посетите их собрания и помогите лучше понять потребности работников, которых вы направляете.

Защищайте права работников

Даже при хорошей подготовке и желании помочь со стороны сотрудников службы бюрократические проволочки неизбежны. Для их преодоления может потребоваться применить все влияние вашей службы. Изучите процесс принятия решений в службе, сделайте нужные телефонные звонки, добейтесь того, чтобы ваши работники обслуживались “по первому разряду”.

Если поблизости нет служб, которые могут оказать необходимые услуги уволенным работникам, но ПООПР имеет достаточно ресурсов и активно сотрудничает с работодателем, то ряд услуг работникам может быть оказан непосредственно в центре. Например, некоторые центры за свой счет приглашают специалистов по планированию семейного бюджета для консультирования работников и их семей. В других центрах практикуется приглашение менеджеров предприятий для обучения работников профессиональным навыкам в период, предшествующий увольнению. Так, некоторые компании обучают сотрудников компьютерной грамотности, предоставляют использованное оборудование для обучения по специальностям сварщика, автомеханика, обойщика, маляра и т. д.

10) Помощь при переезде на другое место жительства

Наиболее сложное решение, которое иногда приходится принимать работникам и членам их семей, – это решение о переезде на другое место жительства. Его серьезность не всегда в полной мере осознается службами помощи и кадровыми сотрудниками. Экономические выгоды от переезда в другой город или страну, где есть работа, могут перевешиваться такими факторами, как недостаток жилья или иные трудности с устройством на новом месте (особенно в странах Центральной и Восточной Европы). Сотрудники центра должны понимать, что существуют причины (такие, как престарелые родители, внуки, учащиеся дети, работа мужа или жены), по которым семья работника может отказаться от перспективы получения выгодной работы в другом месте.

Услуги центра при переезде. Решение о смене места жительства должно быть принято всей семьей работника. Сотрудники центра и специалисты по взаимной поддержке 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. Детям после такого посещения переезд дается гораздо легче.

При контактах с работниками, обдумывающими возможность переезда на новое место жительства, от сотрудников центра требуется готовность предоставить информацию, терпение и понимание. Не следует диктовать работнику и его семье, что делать, необходимо помочь им рассмотреть существующие возможности, плюсы и минусы каждого варианта и возможные риски. Если работник все же откажется от переезда, центр должен продолжать предоставлять ему помощь.

Обмен информацией. Центр может помочь работнику получить информацию о том месте, где ему придется жить, от торговых палат, из газет, от работодателей, местных профсоюзов и органов образования. Работникам, рассматривающим возможность переезда на новое место жительства, требуются сведения о стоимости жилья, школах и церквях. Им также требуются контакты в том месте, в которое они планируют приехать или поселиться. При этом желательно наличие у работника друзей или родственников на новом месте.

Если переезжает сразу несколько семей уволенных работников, центр или специалисты по взаимной поддержке могут организовать для них встречу. На ней семьи могут договориться совместными силами организовать отъезд, размещение на новом месте и уход за детьми. Наличие знакомых помогает детям работников привыкнуть к новому месту жительства. Если работники планируют вызвать семьи на новое место жительства позднее, когда они смогут устроиться на работу, сотрудникам центра следует помочь их семьям в это время поддерживать связь и помогать друг другу.

Полезной инициативой центра может стать организация доски объявлений для переезжающих на новое место жительства. На доске следует размещать объявления о продаже домов, рекомендации по организации переезда, покупке или аренде нового жилья и т. д. Для потенциальных переселенцев на доске могут вывешиваться письма от работников, которые уже устроились на новом месте, от местных профсоюзов и работодателей.

Глава 6

6. Стратегии структурной перестройки и методы, которые могут быть использованы местными сообществами для сохранения и создания новых рабочих мест

6.1 Оценка и планирование структурной перестройки местным сообществом

При реструктуризации предприятий и связанных с этим массовых увольнениях работников во многих местных сообществах часто возникают серьезные экономические трудности. Требуется одновременно оказывать поддержку уволенным работникам и принимать меры по реструктуризации и укреплению экономики. Как местное сообщество, в котором происходят массовые увольнения рабочих и реструктуризация экономики, может решить более серьезную проблему экономического развития и создания новых рабочих мест? Когда следует приступать к работе по содействию экономическому развитию? Как можно связать данные мероприятия с деятельностью программ по оказанию поддержки уволенным рабочим?

Опыт, накопленный в Соединенных Штатах и индустриально развитых странах Европы в период экономической депрессии, показывает, что местные общественные деятели могут поступить следующим образом: 1) пригласить консультанта по экономическим вопросам для проведения оценки сложившейся ситуации и получить его рекомендации относительно дальнейших действий; 2) общими усилиями провести оценку сложившейся ситуации, выработать стратегию структурной перестройки и начать ее проведение; 3) принять сложившуюся ситуацию и ничего не предпринимать – пустить все на самотек. Все три метода нашли отражение в соответствующей литературе. Нет необходимости доказывать, что первый и второй метод являются более перспективными.

В некоторых регионах второй метод – проведение силами местного сообщества оценки сложившейся ситуации и выработка плана структурной перестройки – стал необходимым дополнением к программе по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству уволенных рабочих (см. предыдущие главы). Данный подход успешно использовался в Соединенных Штатах и в странах Центральной и Восточной Европы. Специалистам по реструктуризации и местным общественным деятелям может быть оказана техническая поддержка и предоставлены учебные материалы для включения данного метода в расширенную программу по оказанию оперативной поддержки уволенным работникам.

6.2 Оценка и планирование как составляющие процесса структурной перестройки в Венгрии

В примере 6.1 описывается, как метод широкого участия в структурной перестройке местного сообщества может использоваться регионами, в которых проходят массовые увольнения работников, вызванные экономической реструктуризацией. Пример также показывает, как компонент структурной перестройки местного сообщества был успешно использован в рамках Проекта быстрого реагирования (Венгрия, 1994–1999 годы).



Пример 6.1

Венгрия: использование структурной перестройки для создания новых рабочих мест для уволенных работников

Когда в Венгрии был запущен Проект быстрого реагирования, большинство регионов, в которых проходили массовые увольнения рабочих и закрытие предприятий, находились в состоянии экономического упадка. Поэтому компонент структурной перестройки внедрялся в проект внешним консультантом. Консультант проводил работу со всеми заинтересованными лицами и организациями в регионе, где начал действовать проект, однако дальше первого семинара дело не пошло, поскольку участники экономического процесса в данном регионе не осознавали необходимость своего участия в проводимых мероприятиях.

В результате был сделан очень важный вывод: какой бы метод экономического развития ни использовался, местные участники экономического процесса должны ощутить свою ответственность за происходящее и быть заинтересованы в конечном результате. Следующим выводом, сделанным в ходе реализации проекта, было то, что проведение импровизированных мероприятий с участием заинтересованных лиц и организаций не является достаточным основанием для использования данной программы вместе с программой по оказанию оперативной поддержки уволенным работникам. Требуется разработать отлаженный механизм поэтапной структурной перестройки местного сообщества, который будет использоваться в дальнейшем.

Программа структурной перестройки местного сообщества с успехом использовалась в Соединенных Штатах, а также была адаптирована и включена в руководство по реализации Регионального проекта МОТ/ПРООН по развитию занятости в Центральной и Восточной Европе. Учебные материалы программы позволяют участникам на местах самостоятельно руководить процессом структурной перестройки. В дополнение к материалам семинара в руководстве по структурной перестройке подробно описываются новые методы сохранения и создания рабочих мест, включая объединение предприятий в сети и сотрудничество между ними, создание и работу производственных инкубаторов, создание уникальных форм бизнеса и предпринимательства. В рамках проекта быстрого реагирования в Венгрии были переведены и апробированы новые материалы программы.

Внедрение компонента структурной перестройки в Венгрии

Специалисты по реструктуризации (теперь называемые региональными консультантами по вопросам занятости), работающие в окружных центрах труда, начали реализацию Проекта быстрого реагирования в Венгрии после прохождения недельного курса обучения по программе структурной перестройки местного сообщества, проводимого международными консультантами. Они работали с представителями органов власти и деловых кругов, руководителями профсоюзов и местными общественными деятелями в регионах, где проходила структурная перестройка и приватизация, чтобы помочь им лучше понять принципы местного экономического развития и структурной перестройки.

Специалисты по реструктуризации из окружных центров труда оказывали поддержку заинтересованным местным сообществам по созданию рабочей группы, в состав которой вошли мэры, представители местных организаций по вопросам предпринимательства, представители неправительственных организаций, местных федераций, предприятий, торговых палат, региональных учебных центров, окружных советов по вопросам развития, производственных инкубаторов, банков, туристических фирм и других заинтересованных лиц и организаций. Группа организовала серию из четырех учебных семинаров первой фазы, в ходе которых участники оценивали сложившуюся в местном сообществе ситуацию, разрабатывали стратегию экономического развития региона и создавали планы конкретных проектов. Успешно прошедшие семинары первой фазы приглашались к участию в семинарах второй фазы, в ходе которых они разрабатывали стратегические планы и реальные предложения о проектах по программе структурной перестройки местного сообщества, получали необходимые финансовые ресурсы из бюджета Проекта быстрого реагирования и других источников и приступали к запуску своих проектов. На 14 экспериментальных объектах процесс (первый цикл) был завершен в течение примерно шести месяцев.

Результаты

По истечении трехлетнего периода в 31 области (местности или объединенных районах с населением от 3,5 тыс. до 80 тыс. жителей) внедрение механизма структурной перестройки местного сообщества (первая и вторая фазы) было завершено при поддержке Проекта быстрого реагирования (Венгрия).

Результаты, полученные в 31 области, свидетельствовали о том, что 867 работников нашли новые рабочие места, 156 работников сохранили свои рабочие места, 781 человек прошел курс обучения, 92 предпринимателя создали новые предприятия. В 31 области, участвовавшей в первом и втором цикле, по приблизительным расчетам, было привлечено финансовых ресурсов в 12 раз больше, чем было выделено Министерством труда США; финансовые средства на проведение их проектов поступали от администрации мэров, окружных советов по вопросам развития, Национального фонда занятости, Министерства земледелия и сельскохозяйственного развития, программы PHARE, Федерации общественных информационных центров, расположенных в сельской местности. Пять областей, в которых начался третий цикл, получили финансовую поддержку от программы PHARE в размере 1 млн. долл. США для проведения проектов.

Еще пять областей прошли первую фазу ускоренными темпами. 36 областей-участниц осуществили 56 проектов, направленных на местное экономическое развитие. Кроме того, эти сообщества использовали стратегические планы и проекты структурной перестройки местного сообщества для получения существенных дополнительных финансовых ресурсов.

Ниже приводятся некоторые проекты, реализованные в рамках Проекта быстрого реагирования в Венгрии:

- Органическое земледелие и заводы по производству пищевых продуктов.
- Общественные информационные центры, расположенные в сельской местности.
- Инновации в сфере бизнеса и информационные центры.
- Холодильное оборудование для обработки и хранения фруктов.
- Фонд по поддержке безработных.
- Местные организации и федерации по вопросам экономического развития.
- Квалифицированный персонал для участия в местных программах по экономическому развитию.
- Сеть из шести туристических фирм.
- Программа по содействию развитию местного сообщества и соответствующие материалы, программа по маркетингу.
- Велосипедная дорожка.
- Единый аграрный комплекс.
- Мероприятия по планированию промышленного парка.
- Ремесленный кооператив.
- Туризм в сельской местности и фольклорный фестиваль.
- Школа ремесел.
- Кооператив по переработке фруктов и сбыту готовой продукции.
- Сеть гостиниц в сельской местности.
- Экологическое и сельскохозяйственное исследование.
- Информационная компьютерная база данных по культурным вопросам.
- Информационная сеть.
- “Молодежь в поддержку проекта экономического развития”.
- Проект благоустройства области.

Успех программы по структурной перестройке местного сообщества на 36 объектах в Венгрии является, в первую очередь, следствием проведения уникального по своему построению и содержанию учебного семинара, включавшего три основных компонента: 1) обучение участников семинара основным принципам и методам местного экономического развития; 2) поддержка сотрудничества и партнерства между местными участниками экономического процесса; 3) определение важности мобилизации и использования местной инициативы. Результаты и достижения проекта на 36 объектах свидетельствуют об успешном усвоении и применении на практике усвоенного материала.

Участники семинаров выразили удовлетворение результатами программы структурной перестройки местного сообщества в рамках Проекта быстрого реагирования, осуществляемого Министерством труда США; 97 процентов сочли, что в ходе проведения семинаров были достигнуты поставленные цели. Участники семинара высказали мнение, что акцент на широкую поддержку со стороны местного сообщества “делает более зримым преимущество реализации проектов и стратегий по сравнению с проектами, которые так и остаются на бумаге”. Не менее важно, по мнению участников,

и то, что программа структурной перестройки местного сообщества помогает осознать местному населению, "что они должны сами контролировать ситуацию". Опрошенные представители одной из групп сообществ высказали мнение, что в ходе одного из региональных проектов по развитию занятости им "приходилось ждать и надеяться, что придет инвестор и спасет положение"; что касается программы структурной перестройки местного сообщества, то "с самого начала стало ясно, что ничего не произойдет без деятельного участия всех членов сообщества".

В большинстве регионов деятельность программы по структурной перестройке местного сообщества дала очень хорошие результаты. Одна из групп, столкнувшаяся с проблемой закрытия самого крупного предприятия региона, отмечала, что программа "привнесла в регион ощущение общности, которого не было уже несколько десятилетий". На семинарах по структурной перестройке участники группы осознали необходимость создания местного фонда и подписания договора о сотрудничестве между семью мэрами. Усилиями данной группы были опубликованы две брошюры: в одной из них содержалась информация для потенциальных инвесторов, а в другой – комплексная оценка региона, а также рекомендации, разработанные во время семинаров, и идеи потенциальных проектов. В первую очередь данная ассоциация провела кампанию по убеждению местного населения в необходимости выделения 1 процента от налогов в качестве вклада в пользу созданной ассоциации и проводимых ею мероприятий по развитию занятости.

Gary B. Hansen, *Results of the Hungary Rapid Response Project, 1994-1999*, USDOL, 2000.

6.3 Есть ли необходимость в проведении структурной перестройки экономики в вашем местном сообществе?

Определение необходимости структурной перестройки экономики и метод стратегического планирования, применявшиеся в Венгрии, – это лишь один, хотя и наиболее эффективный и широко используемый, из методов разработки действенных стратегий и конкретных проектов для улучшения местной экономической и деловой конъюнктуры. Малые и средние регионы, которые обычно нуждаются в помощи для реализации программы по структурной перестройке экономики, использовали данный метод для разработки, оценки и выбора подходящих стратегий и актуальных для региона проектов, не обращаясь к помощи извне. В настоящее Руководство включен метод структурной перестройки местного сообщества, доказавший свою эффективность в странах Северной Америки и Центральной Европы. Этот метод можно использовать в различных условиях, он сравнительно экономичен, и для его применения не требуется специальной подготовки. Кроме того, этот метод, основанный на участии всех членов местного сообщества; с помощью которого сообщество может научиться самостоятельно решать возникающие проблемы.

Если в вашем местном сообществе ощущается необходимость проведения структурной перестройки экономики по образцу стран Центральной и Восточной Европы с использованием серии семинаров по структурной перестройке МОТ/Министерство труда США, техническая поддержка и необходимые учебные материалы могут быть предоставлены МОТ и Министерством труда США.

Дополнения

Дополнение А. Сокращение рабочего времени: альтернатива увольнениям

В предшествующих главах рассматривались системы раннего предупреждения и ответные меры местных сообществ и компаний в связи с увольнениями, однако иногда возможно (и всегда желательно) принимать меры, направленные либо на полное предотвращение увольнений, либо на значительное сокращение их масштабов и/или их отсрочку. Многие страны имеют большой опыт в реализации программ перевода работников на сокращенный рабочий день или неделю с компенсацией части утраченного дохода с помощью мер социальной поддержки, таких как страховые пособия по безработице. Эти программы осуществляются под разными названиями, например программа *Chomâge partiel* (неполная занятость) во Франции, *Kurzarbeit* (неполный рабочий день) в Германии, программы работы в режиме сокращенного рабочего времени с компенсацией в Соединенных Штатах (*Short Time Compensation programs*) и программа сокращения рабочего времени (*Work Sharing program*) в Канаде.

Общепризнанно, что потеря работы вызывает социально-экономический и психологический стресс как у самих работников, так и у членов их семей, ведет к постепенному снижению общих и специальных профессиональных навыков и может сопровождаться целым рядом проблем, связанных с изменением образа жизни. Что касается работодателей, то необходимость сокращения штатов может снизить их способность в рамках упреждающего подхода реагировать на временное снижение спроса на товары и услуги их компаний. Если же в условиях внезапного роста спроса на их продукцию у предприятий не окажется достаточного числа квалифицированных работников, то предприятия могут упустить перспективные возможности преодоления экономического спада. Чувство вины перед уволенными коллегами, а также возросшая тревога, что в случае ухудшения ситуации они окажутся в следующей группе уволенных, могут негативно сказаться на моральном духе оставшихся в компании работников. Кроме того, когда ситуация со временем начнет улучшаться, работодатели столкнутся с дополнительными затратами в связи с наймом и обучением новых работников, в результате чего замедлятся возврат предприятия к прежним уровням производительности и рост производства.

Что касается экономики в целом, то увольнения ведут к уменьшению величины чистого дохода отдельных лиц, что, в свою очередь, отражается на таких вторичных секторах, как индустрия развлечений и сектор розничной торговли. Уменьшается не только чистый доход потерявших работу, который они могут потратить; но и оставшиеся на предприятиях работники будут постоянно находиться под угрозой увольнения в случае дальнейшего ухудшения ситуации и, соответственно, будут снижать свои траты по сравнению с обычным уровнем. Наконец, недополучение правительством доходов вследствие сокращения поступлений от подоходного налога и промышленных налогов может еще более ухудшить экономические перспективы.

Общие элементы программ сокращения рабочего времени

Программа сокращения рабочего времени призвана помочь работодателям и работникам, столкнувшимся с временным снижением производственных потребностей в связи с экономическими потрясениями или кризисом предложения, избежать увольнений. В рамках этой программы, которая носит сугубо добровольный характер и должна быть приемлемой для всех сторон – работников, работодателей и правительств, предусматривается поддержка доходов для компенсации потерь в заработной плате при сокращении обычной продолжительности рабочей недели на 10–30 процентов. Такая поддержка обычно осуществляется за счет пособий по страхованию на случай безработицы или других программ социальной помощи. Этой программой от имени национальной службы занятости управляют местные центры занятости в сотрудничестве с национальным органом, на который возложены функции по распределению пособий по безработице или принятию аналогичных мер поддержки доходов.

В некоторых странах, где пособия по безработице либо вообще отсутствуют, либо являются минимальными, могут использоваться другие виды программ финансирования. Во многих странах наблюдается растущая тенденция к поддержке добровольных схем, согласованных между работниками и работодателями, особенно в тех случаях, когда сокращение рабочего времени превышает допустимые

в рамках официальной программы 30 процентов. Кроме того, в ряде стран правительство и социальные партнеры издают рекомендации и указы, обязывающие работодателей прибегать к увольнению работников только в качестве последнего средства. Наконец, в некоторых компаниях сокращение обычной продолжительности рабочего времени производится в соответствии с коллективным договором с частичной компенсацией работодателем потерь в заработной плате путем прямых выплат работникам.

Правительства также могут поддержать эти инициативы, используя другие финансовые схемы, такие, например, как недавно введенное в Германии возмещение работодателям, участвующим в программе неполной занятости, 50 процентов их отчислений в фонд социального страхования, а при использовании работодателями периода работы в режиме сокращенного рабочего времени для профессиональной подготовки сотрудников – 100 процентов.

В связи с требованием о добровольном характере участия всех сторон в программах сокращения рабочего времени одной из основных особенностей любого вида таких программ является социальный диалог между всеми участниками. Роль социального диалога между всеми партнерами особенно велика в случаях ограниченности или отсутствия форм субсидирования утраченного заработка.

В целом программы сокращения рабочего времени доказали свою высокую эффективность в деле предотвращения или сведения до минимума увольнений в периоды экономических кризисов.

Основные элементы канадской программы сокращения рабочего времени

Хотя осуществляемые в разных странах программы сокращения рабочего времени различаются по некоторым аспектам, основные их элементы остаются одинаковыми в любой ситуации. Во всех случаях одним из важнейших элементов таких программ является социальный диалог между различными партнерами. Основные элементы канадской программы сокращения рабочего времени включают:

- Решение о применении программы сокращения рабочего времени в качестве альтернативы увольнению части работников должно быть добровольным и приемлемым как для работодателя, так и для работников компании.
- Такая программа применяется лишь тогда, когда спад производства/деловой активности, как представляется, носит временный характер, а не в качестве меры отсрочки неизбежного увольнения работников или компенсации в связи с сезонным характером некоторых предприятий.
- Обычно максимальная продолжительность программы сокращения рабочего времени составляет 26 недель; однако в исключительных случаях она может быть продлена еще максимум на 12 недель. Эту меру принимают только в том случае, если считается, что за дополнительный период времени предприятие сможет вернуться к обычным уровням занятости.
- Рабочие команды, участвующие в программе сокращения рабочего времени, должны включать не всех сотрудников компании, а только тех, кто выполняет сходные функции. Графики работы также должны быть относительно сбалансированы, с тем чтобы обеспечить равное, насколько это практически возможно, распределение имеющейся работы между членами команды, работающей в режиме сокращенного рабочего времени.
- Рабочие команды должны состоять как минимум из двух работников.
- Минимальная продолжительность программы сокращения рабочего времени должна составлять шесть недель.
- В рамках программы сокращения рабочего времени участники обязаны быть готовы к работе даже в те дни, которые обычно являются по графику нерабочими, тем самым предоставляя работодателю возможности для маневра, когда элементы плана восстановления начинают давать результаты в виде возобновления спроса на товары и/или услуги данной компании.
- Работодатели обязаны продолжать обеспечивать работникам льготы, такие как медицинское страхование, и не вправе снижать почасовую оплату работников. Кроме того, в период действия программы сокращения рабочего времени работодателям не разрешается использовать на сверхурочных работах работников, не являющихся членами участвующей в этой программе рабочей команды.
- Работодателям и работникам рекомендуется изыскивать возможности для формального или неформального обучения в период работы в режиме сокращенного рабочего времени. Эти учебные мероприятия могут быть направлены главным образом на совершенствование навыков работников с учетом прогнозируемых потребностей в профессиональных навыках, которые будут необходимы для поддержки планов работодателей по восстановлению деятельности компании, для подготовки работников к продвижению по службе в рамках компании по мере ее возвращения к нормальному режиму работы или, в случае развития событий по худшему сценарию, для их подготовки к работе вне компании.

- В соответствии с критериями введения программы сокращения рабочего времени в Канаде от работодателей требуется разработать план восстановления деятельности компании, демонстрирующий ее возможное возвращение к нормальному режиму деятельности к концу программы. Во многих случаях это может послужить началом для дальнейшего обсуждения работодателем и работниками вопросов, касающихся определения профессиональных навыков, которые потребуются для обеспечения выполнения этого плана, возможностей учета текущих тенденций, то есть движения в направлении использования более экономически благоприятных подходов в рамках предпринимательской деятельности, и конструктивной оценки текущих направлений деятельности компании с целью их совершенствования в будущем.

В этом смысле, хотя сокращение рабочего времени первоначально рассматривается как эффективное средство предотвращения увольнений в компании в период понижательной тенденции в рамках делового цикла, оно может привести к продолжению участия в делах в качестве третьей стороны работодателя, работников и служб занятости при переходе компании к периоду подъема деловой активности.

Преимущества программы сокращения рабочего времени

Безусловно, наиболее заметным преимуществом введения программы сокращения рабочего времени в период экономического кризиса является то, что она позволяет отсрочить, сократить масштабы или полностью избежать увольнения ценных работников. Кроме того, она дает дополнительные преимущества как работодателям, так и работникам, поскольку благодаря ее введению занятость, пусть даже в сокращенном объеме, сохраняется в периоды временного спада производства.

Работодатели не теряют квалифицированных работников и впоследствии сберегают финансовые средства, поскольку им не приходится нанимать и обучать новых работников, когда они начинают восстанавливать свою деятельность после спада. Сохранив всех своих работников благодаря возможности введения сокращенной рабочей недели, они располагают необходимой квалифицированной рабочей силой, когда начинает действовать разработанный ими план восстановления деятельности компании. Таким образом, они остаются способными быстро реагировать на появление новых направлений деятельности путем осуществления агрессивных и новаторских стратегий в области предпринимательства. Данная программа также позволяет работодателям в их компаниях использовать спад производства для внедрения социальных и технологических новшеств, таких как предпринимаемые в настоящее время шаги по переходу на экологически чистое производство. Это особенно касается тех случаев, когда правительства предлагают дополнительные финансовые стимулы в рамках стратегий в области инфраструктуры в периоды кризисов.

Работники также выигрывают от реализации инициатив по сокращению рабочего времени. Они могут сохранить на соответствующем уровне как специфические для их работы, так и общие профессиональные навыки. Работая в режиме сокращенной рабочей недели, они также не теряют связи с рабочей средой, что дает им возможность быть в курсе общей ситуации в компании. Благодаря этому они могут оказаться более подготовленными в случае сохранения угрозы потери работы. Хотя в большинстве случаев программы сокращения рабочего времени требуют, чтобы работники оставались доступными для их нынешнего работодателя на протяжении всей программы, это не исключает возможности для совершенствования работниками специальных профессиональных навыков и навыков поиска работы в те дни, когда они не работают.

Работодателям и работникам рекомендуется использовать дни «простоя» для профессионального обучения в целях подготовки к возвращению к полноценному режиму работы в своих компаниях, содействия выполнению планов восстановления, что может включать введение новых профессий, и/или повышения квалификации в связи с подготовкой к дальнейшей безработице и последующей необходимости поиска новой работы.

Независимо от того, переживают компании спад производства только в пределах их бизнеса либо отрасли или в более широких рамках национального или мирового экономического кризиса, целесообразно сделать все возможное, чтобы сохранить преданную компании рабочую силу. Программы сокращения рабочего времени, широко доступные в рамках ассортимента услуг, предоставляемых через национальные службы занятости во многих странах мира, являются жизнеспособной альтернативой временным увольнениям и обеспечивают возможности для реагирования на спады в упреждающем и более позитивном порядке.

Дополнение В. Дополнительные учебные и справочные материалы

1. Социально ответственная реструктуризация

Справочные материалы:

Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach. N. Rogovsky, P. Ouzoux, D. Esser, T. Marpe & A. Broughton. ILO, Geneva, 2005

Good Practice Note: Managing Retrenchment. International Finance Corporation, Washington D.C., August 2005

Socially Responsible Enterprise Restructuring. (A joint working paper of the ILO and the EBBF, 2000)

Productivity Training Modules (ILO, 1996)

Road to High Performance Workplaces (USDOL Office of the American Workplace, 1994)

Guide to Responsible Restructuring (USDOL Office of the American Workplace, 1995)

Training to reduce conflict and build successful labor-management partnerships

Interest-based problem-solving

Interest-based negotiations

Training for partnership

Leading the Saturn Way (Saturn and Tennessee Dept. of Econ. & Community Dev., 1993)

Excel for GM Partners: Instructor Guide (Saturn, 1993)

2. Сохранение предприятий и предотвращение массовых увольнений

Справочные материалы:

Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia: Country Context and Examples. ILO, Asian Productivity Organization, Tokyo, 2007

Preventing Layoffs (USDOL, 1986, 1988)

A Fighting Chance: New Strategies to Save Jobs and Reduce Costs (ILR Press, 1988)

Extension Business Retention & Expansion Program. (Western Rural Development Center, 1997)

Early Warning: A Guide, (Midwest Center for Labor Research, 1996)

A step-by-step guide to starting business promotion and support centers (ILO/UNDP)

Start Your Business Handbook. (ILO, 1997 Bulgarian Edition)

Manual for Developing a Quick Start Project (USDOL, Hungary Rapid Response Project, 1995)

A Manual for Developing Quick Start Projects in Bulgaria (USDOL, 1997)

Labor-Management Cooperation: Trainer's Manual (Utah Center for Productivity & Quality, Utah State University, 1994)

Interest-based Negotiations: Trainers Guide (USDOL, BLMRCP, 1992)

Interest-based Problem Solving: Trainers Guide (USDOL Academy, 1992)

Committee Effectiveness Training (USDOL, 1989)

Training for Partnership Workshop Series: Trainers Manuals (USDOL, Office of the American Workplace, 1994)

The Network Tool Kit: Vol. I and II, (Regional Technology Strategies, Inc., February 1997)

3. Программы оперативной поддержки и вторичного трудоустройства

Справочные материалы:

Socially Sensitive Enterprise Restructuring: Tripartite Training Module. D. Esser. P. Ozoux & N. Rogovsky

Worker displacement: Public policy and labour-management initiatives in selected OECD countries. Working Paper 24. Employment and Training Department, ILO, 1998

- Establishing L-M Adjustment Committees: A Handbook for State Rapid Response Specialists* (USDOL, 1991)
- Rapid Response Training Guide*. (National Dislocated Worker Rapid Response Workgroup, Oct. 2000)
- Exemplary Model of Triage in a One-Stop Setting: Instructor Manual* (Developed by the New York Employment and Training Institute for the USDOL and New York Dept. of Labor, August 1997)
- Committee Effectiveness Training* (USDOL, 1989)
- Coping with Unemployment: What to do when you're out of work*. (Life Skills Education, 2000)
- An Introduction to Stress*. (Life Skills Education, 1999)
- Making Ends Meet: The basics of family budgeting*. (Life Skills Education, 1998)
- The Mature Resume: The resume with experience*. (Life Skills Education, 2000)
- Rapid Response Procedures Manual* (Dislocated Worker Unit, Oregon Econ. Dev. Dept.)
- Labor Retrenchment Issues Associated with State Enterprise Restructuring: Handbook* (World Bank, May 1997)
- Serving Workers in Transition: A Guide to Peer Support*, AFL-CIO Human Resources Institute, 1995
- Starting Over: A survival guide for laid-off workers and their families*, Center For Working Life, 1996
- Surviving a Layoff* (Dahlstrom & Company, 1995)
- The Job Hunting Handbook* (Dahlstrom & Company, 1995)
- Coping with Unemployment* (Steele Publishing Co., 1993)
- A Guide to Managing Stress* (Krames Communications, 1985)
- Dislocated Workers Transition and Adjustment Workshop: OUR PLAN FOR YOU IS WORKING* (Utah Dislocated Worker Unit, Utah Office of Job Training, n.d.)
- "Managing Large Scale Labor Restructuring,"* (Unpublished Working Paper by Jolanta Hess, Sept. 1994)
- Oregon Peer Support Train the Trainer Manual* (Oregon Dislocated Worker Unit, October 1998)

4. Восстановление экономики местных сообществ

Учебные пособия по вопросам восстановления экономики местных сообществ:

- A Guide to Community Economic Renewal* (GBH: Third edition, June and September 2000)
- Part I: CER Participant Workbook
- Part II: CER Resource Handbook

Справочные материалы:

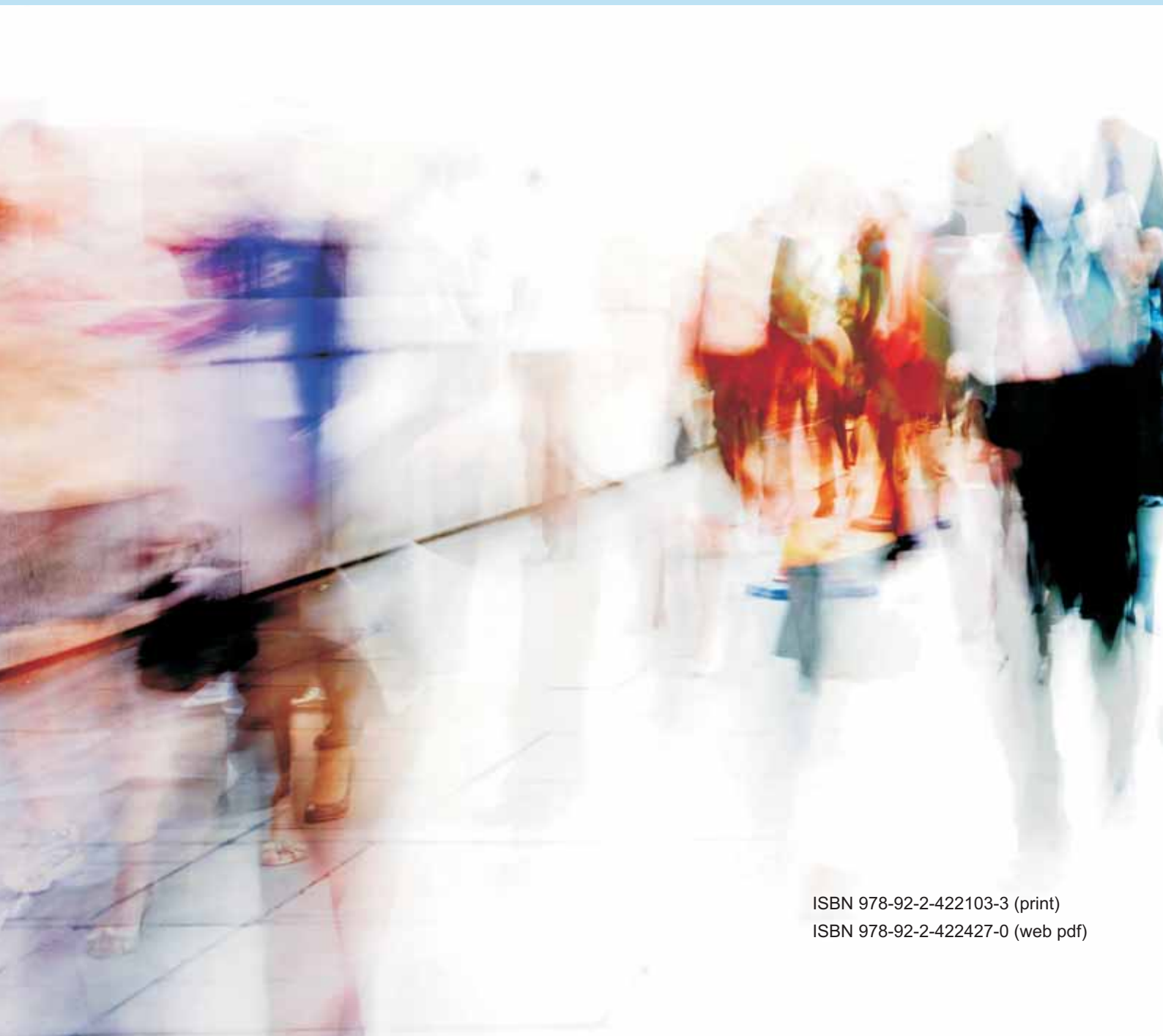
- Understanding Local Economic Development in the CEE/NIS Region: An Introduction*, (Prepared by the Council for Urban Economic Development for dissemination at USAID sponsored conference: "Mobilizing Community Resources for Local Economic Development," November 1998)
- Mobilizing Community Resources for Local Economic Development: Report on a Regional Conference, Bucharest, Romania, November 1998*.
- The Concept in Cooperation*, (Tompkins Institute, University College of Cape Breton, 1991)
- Finding and Evaluating Business Opportunities*, (Vancouver Community College, July 1991)
- Doing Business in Utah: A guide to Business Information*, (Utah SBDC, 1996)
- Know About Business Training Package* (International Training Center of the ILO, 1997)
- Local Economic Development Case Studies* (Prepared for the International Conference on "Mobilizing Community Resources for Local Economic Development," Bucharest, Romania, Nov. 9-12, 1998)
- Venture Development Basics: A Workbook*, (Westcoast Center for Development Mgt., 1991)
- Steps to Starting a Worker Co-op* (Center for Cooperatives, UC Davis and NW Coop Fed., 1997)
- Participatory Employee Ownership: How it Works*. (Worker Ownership Institute and Ohio Employee Ownership Center, 1998)
- Business Plan Pro 4.0* (Palo Alto Software, 2000)
- Employment Action: A Practical Manual*. (Commission of the European Communities, 1992)
- Community tourism assessment handbook* (Western Rural Development Center, Utah State University, 1996)
- Conducting a community audit of workforce development needs and resources in your community*. (USDOL, ETA, Office of Adult Services, August 2000)

Дополнение С. Список сокращений

ВВП	Валовый внутренний продукт
ГРСТО	Группа по регулированию социально-трудовых отношений
ЕБФБ	Европейский бизнес-форум Бахаи
ЦВЕ	Центральная и Восточная Европа
ИМЦ	Информационно-методический центр по поддержке работников
ИРТ	Информация о рынке труда
КСВТ	Комитет по содействию вторичному трудоустройству работников
МОТ	Международная организация труда
МТСША	Министерство труда США
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ППП	Приватизация государственных предприятий
ПООПР	Программа по оказанию оперативной поддержки и вторичному трудоустройству работников
ПП/СЗ	Повышение производительности и снижение производственных затрат
СП/ПУ	Сохранение предприятия и предотвращение массовых увольнений
ЦПП	Центр поддержки предпринимательства



Международная
организация
труда



ISBN 978-92-2-422103-3 (print)
ISBN 978-92-2-422427-0 (web pdf)