

должно заниматься государственное агентство иностранных инвестиций, важнейшими функциями которого будут: разработка предложений по улучшению среды для инвестирования, информационное обеспечение потенциальных инвесторов, консультирование по вопросам законодательства, проведение презентации инвестиционных проектов, осуществление контроля за соблюдением системы гарантий для инвесторов.

#### Литература

- Дадалко В.А.* Реформирование агропромышленного комплекса: теория и практика. Мн., 1997.  
*Вершинин А.* Аграрная реформа и инвестиционная политика. Мн., 1992.  
*Кухаренко В.* Инвестиционная политика в АПК в современных условиях. Мн., 1994.  
*Пацкалев Л.* Развитие инвестиционной деятельности в АПК. Мн., 1994.  
*Шпак А.П.* Инвестиционная деятельность в системе АПК. Мн., 1998.

**Н.В. МАКОВСКАЯ**

### СТРАТЕГИЯ ПЕРСОНАЛА НА БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

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

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

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

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

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

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

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

Таблица. Выбытие работников (в % от среднесписочной численности)

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

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

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

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

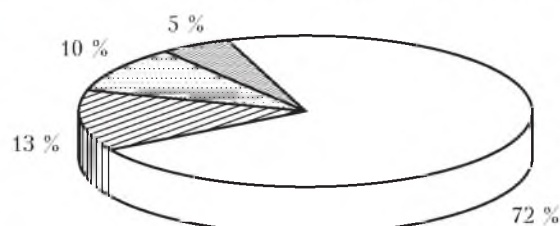


Рис. 1. Причина увольнения (исследования автора):

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



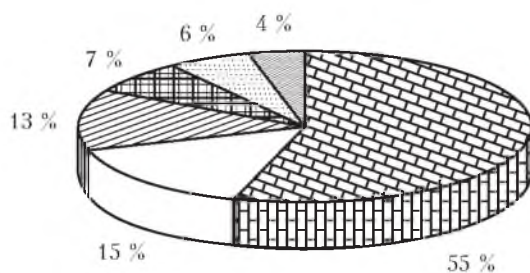








Рис. 2. Причина увольнения по собственному желанию (исследования автора):

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

#### **Литература**

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