Л.10 Социальные факторы антикризисного управления.

9.1. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства

Целью трудового законодательства Республики Казахстан является правовое регулирование трудовых отношений и иных отношений, непосредственно связанных с трудовыми, направленное на защиту прав и интересов сторон трудовых отношений, установление минимальных гарантий прав и свобод в сфере труда.

2. Задачами трудового законодательства Республики Казахстан являются создание необходимых правовых условий, направленных на достижение баланса интересов сторон трудовых отношений, социальной стабильности, общественного согласия.

Принципами трудового законодательства Республики Казахстан являются:

1) недопустимость ограничения прав человека и гражданина в сфере труда;

2) свобода труда;

3) запрещение дискриминации в сфере труда, принудительного труда и наихудших форм детского труда;

4) обеспечение права на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены;

5) приоритет жизни и здоровья работника;

6) обеспечение права на вознаграждение за труд не ниже минимального размера заработной платы;

7) обеспечение права на отдых;

8) равенство прав и возможностей работников;

9) обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов;

10) содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства;

11) государственное регулирование вопросов безопасности и охраны труда.

Социальное партнерство - система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), государственными органами, направленная на обеспечение согласования их интересов по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с трудовыми отношениями, а также социально-экономических отношений, основанная на равноправном сотрудничестве;

Государственное воздействие на социальное отношения проявляется прежде всегона трудовых отношениях. Правительство Республики Казахстан:

1) разрабатывает основные направления и обеспечивает реализацию государственной политики в области труда, безопасности и охраны труда,

2) утверждает [систему оплаты труда](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38093321) гражданских служащих, работников организаций, содержащихся за счет средств государственного бюджета, работников казенных предприятий;

3) утверждает [методику](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=36660004) определения минимального размера месячной заработной платы..

**Уполномоченного государственного органа по труду в области регулирования трудовых отношений;**

1) реализует государственную политику в области труда, безопасности и охраны труда;

 2.формирует и реализует государственную политику в области труда, безопасности и охраны труда;

3.организует государственный контроль за соблюдением трудового законодательства Республики Казахстан, в том числе требования по безопасности и охране труда, законодательства Республики Казахстан о занятости населения;

3) осуществляет методическое руководство и координацию местных исполнительных органов в области регулирования трудовых отношений;

 4.координирует деятельность государственных органов по разработке технических регламентов в области безопасности и охраны труда;

6) осуществляет координацию и взаимодействие в области обеспечения безопасности и охраны труда с другими государственными органами, а также с представителями работников и работодателей;

8) устанавливает [порядок](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39307662#sub_id=100) разработки, утверждения, замены и пересмотра норм труда работодателем, типовых норм и нормативов по труду, единых и (или) межотраслевых, типовых норм и нормативов по труду для всех сфер деятельности;

7) разрабатывает и утверждает [перечень](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35330163) наименований должностей работников, относящихся к административному персоналу;

8) определяет размеры социального пособия по временной нетрудоспособности;

9) устанавливает [порядок](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=39055105#sub_id=100) представления, рассмотрения и согласования норм труда в организациях, на услуги (товары, работы) которых вводится государственное регулирование тарифов (цен, ставок сборов); и др.

Территориальное подразделение:

1) осуществляет государственный контроль за соблюдением трудового законодательства Республики Казахстан, в том числе требований по безопасности и охране труда;

2) осуществляет мониторинг коллективных договоров, представленных работодателями;

3) проводит анализ причин производственного травматизма и разрабатывает предложения по его профилактике;

4) расследует несчастные случаи, связанные с трудовой деятельностью, в порядке, установленном настоящим Кодексом и иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан; и др.

Признание юридического лица банкротом влечет за собой его ликвидацию. Банкротство предприятия не является основанием для увольнения работников. Основанием является внесение записи о ликвидации предприятия в Единый реестр юридических лиц. День внесения записи должен быть днем увольнения работника, до этого момента основание для увольнения отсутствует, а после этого момента – нет лица, уполномоченного уволить сотрудника в связи с ликвидацией предприятия.

С учетом этого обстоятельства персонал предприятия делят на две категории: 1) тех, кого предстоит уволить в связи с сокращением штата или его численности; 2) тех, кого необходимо уволить в связи с ликвидацией предприятия. Во вторую категорию в обязательном порядке попадают: члены ликвидационной комиссии; лица, которые будут работать на предприятии вплоть до его ликвидации по усмотрению конкурсного управляющего; члены коллегиальных и единоличных исполнительных органов должника, обязательность которых предусмотрена ГК РФ и учредительными документами юридического лица. Остальные работники предприятия могут быть причислены к первой категории и должны быть уволены по мере свертывания хозяйственной деятельности предприятия, но не ранее двух месяцев с даты их предупреждения.

Следует обозначить еще одну категорию работников – тех, кто не может быть уволен даже при полной ликвидации предприятия. В их числе – работники, обслуживающие жилищный фонд социального использования, детские дошкольные учреждения и объекты коммунальной инфраструктуры, жизненно необходимые для региона. Согласно действующему законодательству указанные объекты должны быть переданы соответствующему муниципальному образованию. Таким образом, для данной категории работников имеет место смена работодателя, что является условием для осуществления перевода с согласия работника.

9.2. Направления взаимодействий с профсоюзами

В российской практике регулирования кризисных ситуаций при решении проблем в сфере заработной платы, занятости, социальных гарантий, охраны труда и экологии в интересах трудящихся активно действуют профсоюзы. Их деятельность осуществляется в соответствии с действующим законодательством: Конституцией Российской Федерации, законами «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», «О коллективных договорах и соглашениях», «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», «О занятости населения Российской Федерации», Трудовым кодексом РФ, Основами законодательства РФ об охране труда и др. При осуществлении указанной выше деятельности профсоюзы придерживаются принципов: − продуманной позиции (как правило, профсоюзы имеют конкретную и понятную для всех участников цель, четкий план, сохраняют готовность пойти на разумный и обоснованный компромисс при условии удовлетворения основных требований участников коллективных действий); − солидарности (единства большинства трудящихся); − законности (недопущения дискредитации профсоюзного движения, неучастия в незаконных забастовках и стихийных акциях); − гласности (обеспечения общественной поддержки участников коллективных действий, широкого информирования общественности о причинах конфликта и требованиях трудящихся). Указанные выше обстоятельства определяют значимую роль современных профсоюзов в предупреждении и регулировании кризисных ситуаций и при решении проблем кризисного предприятия задают определенный вектор социального партнерства.

9.3. Человеческий фактор в антикризисном управлении

В антикризисном управлении (в широком смысле этого термина) в предупреждении (профилактике) кризисных ситуаций нельзя недооценивать человеческий фактор. Приведем в этой связи пример, включающий теорию, социальную практику и конкретную деловую ситуацию. Тема данного примера, основанного на успешном зарубежном опыте преодоления компаниями последствий мирового энергетического кризиса 1970-х, – управление персоналом как развитие человеческих ресурсов.

В настоящее время консалтинг в области управления человеческими ресурсами (так называемый кадровый менеджмент) относится к числу важнейших сфер бизнес-консультирования. Первоначально консультанты ограничивали сферу своего воздействия на персонал, занимаясь в основном вопросами администрирования, графика, оценки и оплаты труда. Сегодня этого недостаточно: изменения в обществе повлияли на природу консультирования и роль консультантов. Среди основных изменений выделяют следующие: 1. Работники стали более образованными. Они лучше подготовлены для работы и в большей степени, чем раньше, осведомлены о своих правах.

2. Во многих странах имеет место демократизация политической жизни, формируются новые социальные группы и социальные организации.

3. Людской ресурс рассматривается как наиболее ценный для организации. Растет число исследований, посвященных человеческому фактору и появляются новые теории по этому вопросу.

4. Становится очевидным, что управление людьми в большей степени, чем другие области менеджмента, должно быть основано на культуре и ценностях. Стандарты одной страны (или организации) могут оказаться неприемлемы для другой.

Таким образом, проблема кадрового менеджмента является комплексной. Иногда организация вынуждена приглашать для решения своих внутренних проблем внешних консультантов. Их функции состоят в следующем:

I Разработка политики предприятия и организация аудита. Любое предприятие нуждается в рекрутменте – организационной политике, на принципах которой строятся развитие персонала, его продвижение, выплата трансфертов, управленческо-трудовые отношения и т.д. Разрабатывая эту политику, консультант должен ориентироваться на следующие критерии:

1. Политика должна быть сформулирована, понимаема и всесторонне охватывать функции.

2. Политика должна охватывать работу со всем персоналом.

3. Политика должна быть согласована и непротиворечива, соответствовать социальной политикой в целом и организационной политике других организаций.

4. Политика должна опираться на всестороннюю поддержку.

5. Политика должна вырабатываться в ходе многоуровневой дискуссии. Для достижения указанных целей консультант проводит аудит – информирует персонал о проводимых мероприятиях и объясняет их назначение.

II. Планирование в области людских ресурсов. Задача планирования заключается в том, чтобы в организации было нанято нужное количество работников нужного профиля. Основной метод этой процедуры – описание работ (job description).

III. Рекрутирование и отбор. Одним из видом отбора является так называемый поиск руководителей, или просто охота за головами (head hunting). Это специфический вид услуг, предлагаемый крупными консалтинговыми фирмами. Преимущества использования этих услуг состоит в том, что они распространяют информацию на потенциальные источники рекрутирования и предпринимают систематический поиск и объективный отбор по такому пути, который недоступен специалистам по управлению персоналом . Фирмы обращаются к таким специалистам, если не хотят афишировать (рекламировать) намечаемую работу или ищут специалистов там, где реклама не срабатывает.

IV. Мотивация и вознаграждение персонала. Каждая организация, стремящаяся к экономическому и социальное процветанию, но ограниченная в своих ресурсах, должна мотивировать персонал на достижение поставленных целей. Консультанты привлекаются для выбора стратегии мотивирования и улучшения организационного климата; обогащения содержания работы; разработки системы вознаграждения и т.д.

V. Развитие человеческих ресурсов. Главная цель РЧР – помочь людям, занятым в организации, проявить их способности в связи с процессом технологических и других изменений, освоить нововведения и достичь уровня, необходимого для выживания и сохранения конкурентоспособности. Среди техник РЧР выделяют: обучение персонала, развитие карьеры, оценку достижений и развития организации в целом.

VI. Конструирование управленческо-рабочих отношений. Консультант должен быть осведомлен о правовых, политических, социальных и экономических обстоятельствах управленческо-трудовых отношений в стране, секторе и организации. Причина обращения к консультанту может быть связана с тем, что проблема в тих отношениях уже появилась, или имеются внутренние или внешние факторы, которые могут привести к таким проблемам, или с тем, что нужен совет, как нужно модифицировать политику по отношению к этим факторам. Как правило, речь идет о том, как решать проблемы занятых, опираясь на поддержку профессиональных союзов. Существенно, чтобы работники были информированы о проводимых мероприятиях.

Способы осуществления этих функций связаны с процедурами получения информации количественного и качественного характера из различных источников посредством интервью, опросников, обзоров, дискуссий и т.д. Например, при разработке системы вознаграждения уместны техники анализа работ (job analysis) и оценки работ (job evaluation). Анализ работ – это сбор, организация и проверка информации о том, чем заняты работники на том или ином конкретном виде работ. Оценка работ – построение схемы самой работы, которая идет от (1) схем ранжирования работы через (2) классификацию работ к (3) – выстраиванию систем оценивания и (4) – сравнительным факторным методам.

Деловая ситуация. Авиакомпания «SSA» является одной из сильнейших на рынке. Но после энергетического кризиса 1970-х рейтинг компании среди потенциальных пассажиров был низок и компания была на грани банкротства. Диагностика, аудит и стратегическое планирование началось в декабре 1980 г. Параллельно работали две команды: команда, ориентированная на решение текущих проблем, и команда, ориентированная на разработку долгосрочной стратегии. Обе команды включали как собственных, так и приглашенных консультантов. Была предложена новая стратегия развития компании, ориентированная на рынок услуг: компания должна была стать лучшей компанией по перевозке пассажиров, занятых частным бизнесом. Существенно, что в отличие от других компаний «SSA» решили не повышать стоимость авиабилетов. Девиз компании: «будем на 1% лучше других в сотнях деталей, а не на 100% лучше в одной детали».

С самого начала было ясно, что без поддержки персонала выйти из кризиса не удастся. Управляющие приложили огромные усилия для того, чтобы до сведения каждого работника донести сложность ситуации и возможности выхода из кризиса. Цель состояла в том, чтобы каждый нашел свою собственную роль в осуществлении перемен и получал нужную информацию для движения в правильном направлении. Для этого использовались СМИ, встречи персонала с руководством компании и «маленькая красная книга», озаглавленная «Собраться и победить». Персонал был вовлечен в процесс изменений, где акцентировалась роль и значимость каждого.

Была реорганизована система управления: от преобладания вертикальных иерархических связей к развитию горизонтальных. Для обеспечения гибкости в последующем управлении персоналом проведены учебные курсы: как для работников, так и для управленческого персонала. Сложился новый корпоративный имидж, ориентированный на клиентов из частного бизнеса и поддерживающий культурные ценности и обычаи народов скандинавских стран.

Изменения шли очень быстро и следовали для достижения четко обозначенных специфичных целей. Атмосфера была необычна – управляющие представили персоналу изменения как меру для последующего выживания и опирались на поддержку персонала. Ресурсы компании были мобилизованы, новая корпоративная идентичность стала основой новой корпоративной политики. Удачно подобранная система мотивации оказалась важным фактором достигнутых успехов.

Вопросы для размышления

1. Что подразумевается под оценкой персонала? В чем специфика оценки персонала в кризисных организациях?

2. Перечислите основные методы оценки персонала кризисной организации.

3. Назовите предпочтительные методы планирования кадровых процессов в кризисной организации.

4. Назовите мероприятия, входящие в систему мотивации персонала кризисной организации. Какое место занимает мотивация персонала в антикризисном управлении?

5. Зачем в кризисной фирме проводятся ротация, увольнение и набор сотрудников?

6. Каким образом Трудовой кодекс РФ регламентирует отношения работодателя и трудового коллектива в антикризисном управлении?

7. Каковы принципы работы профсоюзов?

8. Какие формы взаимодействия администрации и профсоюзной организации промышленной фирмы можно использовать при управлении фирмой в условиях кризиса?

9. Расскажите о специфике регулирования трудовых отношений при проведении процедуры банкротства.

Литература

**1.ТРУДОВОЙ КОДЕКС  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

*(с*[*изменениями и дополнениями*](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34389133)*по состоянию на 21.07.2024 г.)*

2.Антикризисное управление: Учебник. 2-е изд, доп. и перераб./Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2009.

3.Балдин К.В., Быстров О.Ф., Рукосуев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие. ─ М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и O K », 2010.

4.Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Составитель: Марчева И.А. – Нижний Новгород: