



Международная
организация
труда

Практики ответственных и устойчивых предприятий в кризисные периоды

Руководство
для лиц, ответственных за формирование
политики, и социальных партнеров

Программа развития устойчивых предприятий



Международная организация труда

Программа развития устойчивых предприятий

Распространение практик ответственных и устойчивых предприятий в кризисные периоды

Руководство для лиц, ответственных за формирование политики,
и социальных партнеров

Стефан Ульрих
Николай Роговский
Дэвид Ламот

© Международная организация труда, 2011
Первое издание 2011

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.

МОТ

Стефан, У.; Роговский, Н.; Ламот, Д.

Распространение практик ответственных и устойчивых предприятий в кризисные периоды. Руководство для лиц, ответственных за формирование политики, и социальных партнеров.

Группа технической поддержки достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии; Программа развития устойчивых предприятий, 2011. Москва, МОТ.

ISBN 978-92-2-422411-9 (print)

ISBN 978-92-2-422412-6 (web)

Также опубликовано на английском языке: Promoting responsible and sustainable enterprise-level practices at times of crisis: a guide for policy-makers and social partners/Stephan Ulrich, Nikolai Rogovsky, David Lamotte; International Labour Office, Sustainable enterprise Programme. — Geneva: ILO, 2009.

ISBN: 9789221224112; 9789221224129 (web pdf)

International Labour Office

Corporate responsibility/economic recession

12.04.7

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.

Издания Международного бюро труда и их электронные версии имеются в продаже в крупных книжных магазинах или местных бюро МОТ во многих странах мира; их можно также получить непосредственно в отделе публикаций Международного бюро труда: ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. По этому же адресу можно получить бесплатный каталог публикаций МБТ или перечень последних изданий, в том числе по электронной почте (pubvente@ilo.org).

Посетите наш веб-сайт: <http://www.ilo.org/publns>.

Отпечатано в России

Содержание

1.	Глобальный финансово-экономический кризис и его последствия для предприятий и работников	3
2.	Значение практики, применяемой ответственными и устойчивыми предприятиями	5
3.	Принятие практики ответственных и устойчивых предприятий в периоды экономических кризисов.....	7
3.1.	Ожидание перемен	7
3.2.	Что такое реструктуризация?	10
3.3.	Три уровня реструктуризации путем сокращения расходов	14
3.3.1.	Сокращение расходов, не связанных с содержанием персонала	15
3.3.2.	Сокращение расходов на содержание персонала без увольнения работников.....	17
3.3.3.	Сокращение расходов на персонал путем сокращения штата сотрудников и их временного освобождения от работы	17
3.4.	Консультации и социальный диалог	18

4.	Что могут предпринять лица, ответственные за формирование политики, и социальные партнеры для распространения практики ответственных и устойчивых предприятий.....	19
4.1.	Создание благоприятной среды, позволяющей предприятиям приспосабливаться к условиям кризиса	19
4.2.	Предоставление временных субсидий, стимулирующих занятость	21
4.3.	Поддержка программ профессиональной подготовки на уровне предприятий.....	22
4.4.	Развитие социального диалога на уровне предприятия, отрасли и страны	24
5.	Как МОТ может поддержать антикризисные меры	26
6.	Приложение. Публикации и полезные источники.....	29

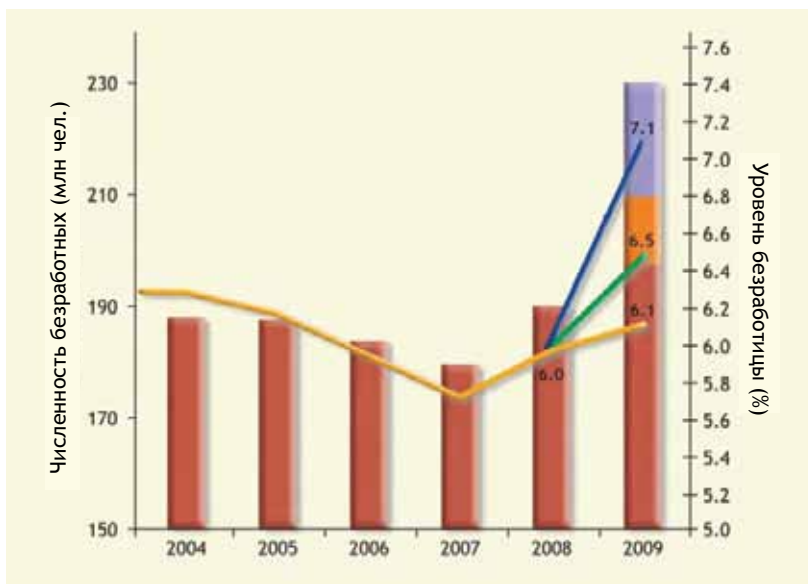
1. Глобальный финансово-экономический кризис и его последствия для предприятий и работников

Глобальный финансовый кризис привел к серьезному спаду в мировой экономике. Из-за этого спада сокращается спрос на товары, услуги и производство товаров. Предприятия вынуждены приспосабливаться к таким условиям. Зачастую им приходится сокращать расходы, пересматривать корпоративную стратегию и планы капиталовложений и проводить реструктуризацию бизнеса.

Нынешние усилия по реструктуризации предприятий имеют самые серьезные последствия. Многие компании прекратили нанимать работников, а другие осуществляют массовые увольнения. При распространившейся практике аутсорсинга и глобальных логистических цепочек реструктуризация одной компании сразу же затрагивает множество поставщиков, работников и населенных пунктов во всем мире.

По оценкам МОТ, численность безработных во всем мире в 2009 году может увеличиться по сравнению с 2007 годом на 18-30 млн человек, а если ситуация будет ухудшаться, то даже более чем на 50 млн человек. До 200 млн работников, в основном в развивающихся странах, могут оказаться в состоянии крайней нищеты¹.

¹ ILO (2009): Global Employment Trends report (GET).



Источник: ILO Global Employment Trends 2008 (доклад МОТ «Глобальные тенденции занятости – 2008 год»). Прогнозы на 2009 год (коричневая, зеленая и синяя линии) отражают сценарии, основанные на различных предположениях относительно тяжести кризиса.

Настоящая публикация, подготовленная МОТ в ответ на данную проблему, призвана способствовать распространению практики ответственных и устойчивых предприятий, позволяющей компаниям сохранять свою экономическую жизнеспособность в период кризиса без сокращения расходов на социальные нужды.



© МОТ / Делюш

2. Значение практики, применяемой ответственными и устойчивыми предприятиями

Как уже повсеместно признано, долгосрочная жизнестойкость предприятия подразумевает, что управление им должно основываться на трех элементах устойчивости – экономическом, социальном и экологическом. На уровне предприятия устойчивость означает управление предприятием, расширяющее его деятельность и приносящее прибыль, учет экономических и социальных интересов людей внутри и за пределами организации, от которой зависит работа предприятия, а также учет воздействия на окружающую среду.

Устойчивые предприятия должны заниматься новаторской деятельностью, внедрять целесообразные и экологически безвредные технологии, осуществлять профессиональную подготовку и повышение квалификации кадров, а также стремиться к росту производительности, чтобы сохранять конкурентоспособность на национальных и международных рынках. Исследования, проводимые на предприятиях всех видов и размеров, показывают, что между условиями труда, производительностью и конкурентоспособностью существует явная взаимосвязь².

Международная конференция труда (2007 год) определила следующие шесть принципов, помогающих предприятиям сохранять устойчивость:

1. Социальный диалог и нормальные трудовые отношения. Устойчивые предприятия ведут социальный диалог и поддерживают хорошие трудовые

² См., например, J. Addison: “Worker participation and firm level performance”, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.38, No. 1 (March 2000), pp. 7–48; I. C. Imoisili and A.V. Henry et al: *Productivity Improvement through Strengthening Management-Labour Cooperation* (Port of Spain, ILO, 2004); а также J.M. Rosow and J.V. Hickey: “The partnership paradigm for competitive advantage”, *Strategic Partners for High Performance*, Work in America Institute, New York, USA, 1994.

отношения, в том числе участвуют в коллективных переговорах и занимаются информированием работников, проводят с ними консультации и обеспечивают их участие в производственных делах.

2. Развитие трудовых ресурсов. Развитие трудовых ресурсов на устойчивых предприятиях должно строиться на принципах социального диалога и участия работников. Устойчивые предприятия рассматривают квалифицированный персонал как основной источник конкурентных преимуществ и относятся к своим работникам как к ценному достоянию и проводникам преобразований.

3. Условия труда. Устойчивые предприятия предлагают условия труда, обеспечивающие безопасную и стимулирующую производственную среду, а также взаимовыгодные и гибкие формы организации работы.

4. Производительность, оплата труда и участие в выгодах. Работники должны иметь возможность внести свой вклад в деловой успех предприятия и получать справедливую долю от прибыли и выгод, полученных в результате экономической деятельности и роста производительности.

5. Социальная ответственность бизнеса. Устойчивые предприятия могут использовать корпоративную социальную ответственность в качестве дополнения к своим стремлениям претворить устойчивые стратегии и достичь стабильных результатов. Рекомендации относительно норм примерного корпоративного поведения и гражданственности содержатся в принятой МОТ Трехсторонней декларации принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики.

6. Корпоративное управление и практика ведения бизнеса. Добросовестное корпоративное управление и рациональная практика ведения бизнеса основываются на таких ценностях, как подотчетность, честность и прозрачность, соблюдение правовых норм и основополагающих принципов и прав в сфере труда.



© МОТ / М. Крозе

3. Принятие практики ответственных и устойчивых предприятий в периоды экономических кризисов

Применение практики ответственных и устойчивых предприятий в период экономического кризиса — трудная задача. Между стремлением предприятия сохранить конкурентоспособность и выжить, и попытками учесть и уменьшить социальные последствия сокращения расходов и реструктуризации бизнеса могут возникать противоречия. Однако эти противоречия можно, если и не устранить, то свести к минимуму при условии, что предприятие придерживается долгосрочной устойчивой стратегии, политики и практики на основе вышеречисленных шести принципов.

3.1. Ожидание перемен

Устойчивые предприятия должны быть готовы к постоянному изменению условий на рынке и должны уметь приспосабливаться к таким изменениям. Поэтому **ожидание** перемен в экономической, финансовой, производственной и деловой среде должно стать неотъемлемым элементом долгосрочного корпоративного мышления и планирования вообще и развития трудовых ресурсов в частности. Однако вполне очевидно, что такое ожидание имеет свои пределы. Не так уж много людей предвидели тяжелые последствия финансового кризиса. И все же компании могут подготовиться к кризисам. Для этого им необходимо создать «системы раннего предупреждения» и использовать такие методы, как планирование на основе различных сценариев³.

³ См., например, van Notten, Philip (2006): Scenario Development. Think Scenarios, Rethink Education. OECD.

Планирование на основе сценариев: популярный инструмент стратегического планирования в период кризиса

Результаты опроса руководящих работников, проведенного консалтинговой фирмой «Маккинси» (McKinsey), подтверждают, что планирование на основе сценариев становится главным элементом в процессах стратегического планирования. Свыше 50 процентов опрошенных руководителей отмечают, что в этом году планирование на основе сценариев либо впервые появилось в практике стратегического планирования их компаний, либо стало играть в ней более существенную роль. В условиях крайней неопределенности преимущества планирования на основе сценариев очевидны: поскольку никакой прогноз развития нельзя считать достаточно вероятным, все планы необходимо строить исходя из возможности нескольких разных вариантов развития событий.

Источник: McKinsey Quarterly Survey, April 2009.

Ожидание перемен подразумевает также наблюдение за поставщиками, покупателями и конкурентами. От поставщиков и покупателей зависит собственно судьба компании, а, наблюдая за конкурентами, она может извлекать для себя полезные уроки.

Долгосрочное развитие трудовых ресурсов

Компании могут подготовиться к кризису также путем использования такой стратегии и практики развития трудовых ресурсов, которая обеспечивает подготовку работников самых разных профессий и квалификаций. Это позволяет компаниям быть гибкими и приспосабливаться к изменениям во время кризиса. Подобная стратегия развития трудовых ресурсов включает в себя следующие элементы:

- набор и профессиональную подготовку разнообразных работников;
- непрерывную подготовку и развитие персонала и продвижение культуры пожизненного обучения;



- прогрессивную организацию труда, расширяющую возможности трудоустройства, например, за счет гибкого графика работы, горизонтальной иерархии, бригадных методов работы, ротации рабочих мест и т.д.;
- гибкую организацию рабочего времени (работа неполный рабочий день, суммированное годовое рабочее время), которая позволяет избегать резких изменений занятости в периоды возрастания и падения спроса.

Работники: расходная статья или ценный капитал?

Компании, имеющие долгосрочную стратегию развития трудовых ресурсов, в большей мере склонны рассматривать своих работников не только как статью расходов, но и как ценный капитал. В заключениях о содействии устойчивым предприятиям, принятых Международной конференцией труда в 2007 году подчеркивается следующее:

«Устойчивые предприятия рассматривают квалифицированный персонал как основной источник конкурентных преимуществ и относятся к своим работникам как к ценному достоянию и проводникам преобразований. Развитие необходимых навыков и квалификации и их эффективное использование обеспечивают высокую производительность и конкурентоспособность предприятий»⁴.

К аналогичному выводу приходит и профессор Уэйн Касцио⁵:

«Когда я исследовал подходы, применявшиеся различными компаниями — крупными и мелкими, государственными и частными — при попытках реструктуризации, для меня стало совершенно очевидно, что компании относятся к своим работникам по-разному. Рассуждая логически, можно разделить их на две группы. Одна группа — гораздо более многочисленная — воспринимает работников как расходную статью, которую необходимо урезать. Другая группа — немногочисленная — считает работников ценным достоянием, которое необходимо беречь и преумножать».

Первая группа компаний считает работников товаром наподобие микросхем или электрических лампочек, которые можно при необходимости поменять, заменить или выбросить. Эти компании постоянно задаются вопросом: «Какое минимальное число работников необходимо нам для работы? Где тот минимум, при котором может функционировать предприятие?»

⁴ ILO (2007): Conclusions concerning the promotion of sustainable enterprises, International Labour Conference, p. 6.

⁵ Cascio, W.F. (2002): Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternative to Lay-offs (San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers).

Вторая группа компаний считает работников ценным капиталом, который необходимо развивать, и источником инноваций и обновления. Эти компании постоянно задаются вопросом: «Что можно изменить в нашей работе, чтобы использовать имеющихся работников более эффективным образом?»

Правомерность последней позиции, похоже, вытекает из последних тенденций глобального рынка, таких, как упрощенный доступ к финансовым средствам, неспособность многих компаний в долгосрочной перспективе сохранять свое технологическое преимущество и т.д. В таких условиях важным фактором конкурентоспособности становится человеческий и социальный капитал, или, проще говоря, то, как компании относятся и обращаются с работниками и общественностью.

Тем не менее, в период кризиса реструктуризация может потребоваться и компаниям с долгосрочной стратегией.

3.2. Что такое реструктуризация?

Термин «реструктуризация» употребляется в разных значениях. Прежде всего, реструктуризация — это кардинальные перемены в функционировании компании. Сюда относятся изменения ее стратегии, организационной структуры и т.д. Реструктуризация обычно проводится для повышения эффективности работы компании. Для этого может потребоваться лишь перераспределение имеющихся ресурсов, без сокращения расходов и рабочей силы.

Данный термин употребляется также, когда речь идет об уменьшении размеров предприятия в целях экономии. Но, с нашей точки зрения, реструктуризация — это гораздо более широкое понятие, чем только уменьшение размеров предприятия.



© МОТ / Ж. Майяр

Реструктуризация и международные трудовые нормы

Осуществляя реструктуризацию, компании должны прилагать все силы для удовлетворения нужд и потребностей работников и общественности. Данная позиция основывается на международных нормах, таких, как международные трудовые стандарты, разрабатываемые Международной организацией труда в форме своих конвенций и рекомендаций. Здесь следует упомянуть, в частности, Конвенцию № 158 о прекращении трудовых отношений и соответствующую Рекомендацию № 166. Оба документа были приняты Международной конференцией труда в 1982 году, но по-прежнему сохраняют свою актуальность. В этих документах подчеркивается, что МОТ признает возможность прекращения трудовых отношений по экономическим причинам. Также в них отмечается, что решение о прекращении трудовых отношений может приниматься руководством предприятия. В то же время МОТ подчеркивает необходимость в долгосрочном подходе к планированию трудовых ресурсов, а также важность формирования и сохранения многофункциональной рабочей силы, ее постоянной профессиональной подготовки и развития⁶.

В международных трудовых нормах также подчеркивается необходимость следующего:

- консультаций работодателей с работниками до, во время и после реструктуризации;
- создания преимущественных условий для пострадавших работников с тем, чтобы они могли продолжать свою профессиональную карьеру;
- политики и практики, не допускающих при реструктуризации дискриминации по таким признакам, как возраст, пол, членство в профсоюзе и т.д.

Еще одним документом, отражающим позицию МОТ в отношении реструктуризации предприятий, является Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики. В этой декларации, в частности, говорится следующее:

«Многонациональные корпорации, намеревающиеся внести какие-либо изменения в свою производственную деятельность (включая слияние, присоединение или перевод производства в другое место), которые могли бы иметь значительные последствия для занятости, должны заблаговременно предупреждать о таких изменениях соответствующие правительственные органы и представителей занятых у них трудящихся и их организации с тем, чтобы их воздействие можно было совместно обсудить для смягчения, по мере возможности, неблагоприятных последствий этих мер. Это особенно важно в случае

⁶ См. Rogovsky et al. (2005): Restructuring for Corporate Success: A socially sensitive approach, ILO; Geneva.

закртия какого-либо предприятия, когда происходят массовые сокращения или увольнения»⁷.

Однако на практике мы очень часто наблюдаем следующие тенденции:

- при ухудшении экономической ситуации компании зачастую в первую очередь уменьшают размеры предприятий;
- после приобретения компании новый собственник зачастую прежде всего уменьшает размеры своего предприятия;
- уменьшение размеров предприятий зачастую происходит без социального диалога и учета интересов работников.

Скрытые издержки реструктуризации

Нередко считается, что уменьшение размеров предприятия сказывается на результатах деятельности компании положительным образом. Однако, как показывают последние исследования и накопленный опыт, дело не всегда обстоит именно так⁸.

- **Уменьшение размеров предприятия за счет увольнения части работников не приводит в долгосрочной перспективе к повышению качества товаров и услуг.** В своем исследовании, посвященном, вопросам уменьшения размеров предприятий, ликвидации и создания рабочих мест, Американская ассоциация менеджмента отметила, что в долгосрочной перспективе качество своих товаров и услуг после увольнения работников повысили лишь 35 процентов организаций-респондентов.
- **Уменьшение размеров предприятия не обязательно приводит к повышению его прибыльности.** Данные индекса «Стандарт энд Пуэрз 500» за 1982–2000 гг. ясно показывают, что после уменьшения размеров предприятия, даже спустя два года, прибыльность, т.д. доходность активов, возрастает отнюдь не всегда (Cascio and Young, 2003). Такой вывод подтверждается и данными опросов. Например, как показало обследование под названием «Увольнения и гарантия занятости — 2001 год» (2001 Layoffs and Job Security Survey), проведенное Обществом управления человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management), только 32 процента респондентов отметили, что увольнение работников привело к возрастанию прибыли.
- **Уменьшение размеров предприятия отнюдь не всегда приводит к росту производительности.** Американская ассоциация менеджмента опроси-

⁷ ILO (2006): Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, ILO Geneva, paragraph 26.

⁸ Нижеприведенные выводы взяты, в основном, из Cascio, op cit.

ла 700 компаний, сокративших размеры своих предприятий в 1990-х годах. В 34 процентах случаев производительность возросла, однако в 30 процентах случаев она упала.

- **Увольняя своих работников, предприятие может легко растерять ценный опыт и знания, заключенные в их головах и руках.** Потеря таких знаний и опыта может в конечном счете обойтись компании дороже по сравнению с тем, что она сэкономила на заработной плате.

Уроки предыдущих кризисов

В период экономического спада 2001–2002 гг. многие фирмы в спешном порядке провели увольнения своих работников, особенно низшего ранга. После этих сокращений руководители столкнулись с проблемами при управлении повседневной работой и планировании улучшения показателей деятельности, что могло бы помочь им успешно пережить период спада. Более того, когда экономический рост снова начал набирать обороты, такие фирмы обнаружили, что находятся в невыгодном положении, поскольку им не хватало квалифицированного персонала, необходимого для расширения деятельности.

Источник: The Economist, 29.01.09.

- **Определенная практика сокращения рабочей силы может повредить репутации компании среди работников, выпускников учебных заведений и клиентов.** Стоимость потерь от подорванной репутации подсчитать довольно сложно, и фирмы часто не учитывают их.
- **В большинстве случаев уменьшение размеров компании неблагоприятно образом отражается на моральном состоянии, рабочей нагрузке и лояльности оставшихся в ней работников.** В США 70 процентов топ-менеджеров, оставшихся работать в подвергшихся сокращению фирмах, отмечают снижение трудовой дисциплины и ответственности персонала⁹. В ходе общенационального обследования, проведенного в США, было выявлено, что уменьшение размеров компании имеет следующие последствия для оставшихся в ней работников: 54 процента считают, что они перерабатывают, 55 процентов считают, что они завалены работой, у 59 процентов нет времени на размышления, а 56 процентов не успевают выполнять свою работу. После сокращения персонала в одном австралийском банке 49 процентов оставшихся работников почувствовали себя менее преданными своей организации, у 64 процентов снизилась степень удовлетворенности работой, а 83 процента отметили возрастание стресса.

⁹ Там же.

3.3. Три уровня реструктуризации путем сокращения расходов

Реструктуризация предприятия – это не обязательно уменьшение его размеров за счет сокращения персонала! Избежать потенциальных опасностей реструктуризации в период кризиса помогает ответственная и жизнеспособная практика, основанная на надлежащем учете гуманитарного и социального аспекта. Признавая скрытые издержки сокращения персонала, предприятия при сокращении своих расходов должны руководствоваться трехуровневой стратегией. Эта стратегия предполагает следующее:

- во-первых, сокращение расходов, не связанных с содержанием персонала;
- во-вторых, принятие мер для экономии расходов на содержание персонала без сокращения численности работников;
- наконец, если все альтернативные возможности для снижения затрат исчерпаны, сокращение расходов на содержание работников путем их увольнения и сокращения, но обязательно с учетом социальных последствий.



3.3.1. Сокращение расходов, не связанных с содержанием персонала

У большинства предприятий имеется свой потенциал для снижения расходов без уменьшения затрат на рабочую силу. Лучший способ воспользоваться таким потенциалом и выявить неэкономные методы и виды деятельности — привлечь к этому процессу самих работников. Компаниям следует вознаграждать работников, предлагающих полезные идеи в области сокращения издержек, и стараться сделать так, чтобы экономия на расходах стала делом каждого.

Для того, чтобы суметь воспользоваться всеми выгодами от сокращения расходов, компаниям следует тщательно и осознанно планировать и осуществлять свою деятельность. Как правило, стратегия вовлечения работников в процесс принятия решений на предприятии оказывается наиболее успешной, если она объединена в одно целое с другими стратегиями в рамках единой генеральной линии, основанной на учете взаимных интересов работников и работодателя. Такое участие работников обычно сказывается на деятельности компании положительным образом — уменьшается текучесть рабочей силы, повышается производительность и улучшаются коммерческие показатели, в том числе растет объем продаж, удовлетворенность потребителей и совокупный доход акционеров¹⁰. Таким образом, участие работников в процессах принятия решений играет важнейшую роль в новаторской и рационализаторской деятельности предприятия, что является ключом к его конкурентоспособности.

При реализации программ сокращения расходов необходимо заглядывать дальше краткосрочных планов экономии на издержках. То, как эти программы будут реализованы в краткосрочной перспективе, окажет значительное влияние на реакции людей к долгосрочным последствиям таких мер. В период последнего экономического спада некоторые компании посчитали, что у них нет времени или денег на то, чтобы продолжать совершенствовать операционную деятельность с помощью таких методик, как «шесть сигма», и вместо этого решили проводить общее сокращение численности персонала, скажем, на 10 процентов. Такой подход привел к потере средств, вложенных в персонал и совершенствование производственных процессов. Более того, компаниям пришлось бороться за возобновление этих усилий, потому что работники больше не верили, что их руководители в следующий раз будут придерживаться своих планов и стратегий.

Результаты недавнего опроса о снижении затрат, проведенного среди фирм, входящих в список «Форчун-500» (список 500 крупнейших фирм, ежегодно публикуемый журналом «Форчун»), подтвердили ту важную роль, которую играют корпоративная культура и поведение работников в успешной реализации про-

¹⁰ Kaplan and Norton (2001): *The Strategy Focused Organisation* (Boston, Harvard Business School Press).

грамм сокращения расходов. Однако этот опрос показал также, что компании зачастую недооценивают усилия, необходимые для осуществления подобных перемен¹¹.

Программа улучшения работы предприятий, осуществляемая МОТ

Программа улучшения работы предприятий, осуществляемая Международной организацией труда во **Вьетнаме, Шри-Ланке и Индии**, помогает участвующим в ней предприятиям повышать производительность, улучшать условия труда и налаживать диалог и сотрудничество между руководством и работниками. Программа, в ходе реализации которой был подготовлен ряд предметных исследований и учебных руководств, показала, что более совершенная производственная практика и качественные условия труда приводят к осязаемому улучшению показателей деятельности предприятия. В независимой оценке этой программы во Вьетнаме отмечается следующее:

- созданные на всех предприятиях группы по улучшению работы, в которые вошли представители руководителей и работников, продолжают функционировать и спустя 14 месяцев после завершения программы;
- количество дефектов в готовой продукции снизилось, в среднем, на 67 процентов; на некоторых фабриках это снижение составило более 90 процентов;
- среди работников всех уровней улучшилось понимание вопросов качества и производительности (об этом свидетельствует повсеместное и постоянное использование средств и приемов, внедрившихся в ходе реализации программы);
- было проведено переоборудование производственных помещений с целью повышения эффективности производства и обеспечения охраны труда;
- было достигнуто более глубокое понимание вопросов охраны труда руководителями участвовавших в программе предприятий, которые впоследствии приняли необходимые меры для уменьшения опасных факторов, например, приобрели средства защиты работников и разработали порядок действий при несчастных случаях.

Источник: ILO: FIP -- Vietnam Evaluation (September 2006), также см. веб-сайт www.ilofip.org.

¹¹ Deloitte (2009): In Fighting Shape: A survey of cost improvement trends from Fortune 500 Companies.

3.3.2. Сокращение расходов на содержание персонала без увольнения работников

Последнее, что должно делать любое ответственное предприятие для экономии средств, это сокращение расходов на персонал путем увольнения работников. Иногда у предприятий нет иного выбора, но зачастую у них имеется та или иная возможность сократить расходы на содержание персонала, не прибегая к увольнениям. Ниже приводится далеко не полный перечень мер, которые можно обсуждать и использовать для уменьшения затрат на рабочую силу без освобождения людей от работы¹²:

- прекращение найма новых работников;
- распределение работы в условиях снижения загрузки;
- переподготовка и заполнение вакансий уже имеющимися работниками;
- сокращение размера заработной платы и премий;
- уменьшение платы за сверхурочную работу;
- введение различных форм организации труда, например, сокращение рабочего времени, переход на режим неполной занятости;
- частично отправление работников на пенсию, а также «поощрение» длительных отпусков.

3.3.3. Сокращение расходов на персонал путем увольнения работников и их сокращения

Как правило, увольнение работников при реструктуризации предприятия должно быть самым последним средством: сначала следует рассмотреть и испробовать ряд других мер, о некоторых из которых рассказывалось выше. Если сокращение штатов — единственное оставшееся средство, то в этом случае первоочередная обязанность предприятия — соблюсти требования национального законодательства, регулирующего процедуру увольнения¹³. Руководству предприятия следует провести консультации с представителями работников для поиска путей и способов недопущения массовых увольнений, уменьшения числа пострадавших и смягчения социальных последствий сокращения штатов.

¹² См. также Hansen (2009): A Guide to Worker Displacement. Some tools for Reducing the Impact of on workers, communities and enterprises. Updated version from 2002.

¹³ См. также IFC (2005) Managing Retrenchment. Good Practice Note, August, No 4. Washington, DC., IFC.

В соответствии с законодательством или совместным соглашением между работодателем и работниками либо в качестве добровольной инициативы предприятия возможно применение следующих мер:

- поиск желающих уволиться с работы по собственному желанию и (или) уйти досрочно на пенсию;
- выплата выходных пособий;
- организация профессиональной подготовки и другие меры для расширения возможностей трудоустройства работников;
- содействие работникам в поиске работы (внутри и за пределами предприятия);
- поощрение и поддержка предпринимательства и самозанятости;
- сохранение за уволенными работниками преимущественного права при повторном поступлении на работу;
- предоставление консультационных услуг.



© МОТ / Ж. Майяр

3.4. Консультации и социальный диалог

Консультации и социальный диалог всегда являются основой для формирования на предприятии нормальных отношений между работодателем и работниками. При взаимном доверии, обмене информацией и совместном решении проблем у предприятий всегда имеется больше возможностей для повышения производительности и сохранения конкурентоспособности.

Как правило, работникам следует предоставлять как можно больше информации. С одной стороны, это поможет завоевать их доверие и побудит к покупке акций своей компании, благодаря чему последней будет легче пережить кризис. Если работники почувствуют, что их не держат в курсе дел и что работодатель скрывает какую-то информацию, это вряд ли будет способствовать хорошим отношениям и безболезненному осуществлению реструктуризации. С другой стороны, обладая всей информацией, работники сами могут содействовать процессу приспособления к новым условиям. Зачастую они лучше других способны увидеть, как планируемая реструктуризация может отразиться на деятельности компании, и предложить альтернативные пути сокращения расходов и приспособления к изменившимся условиям.

4. Что могут предпринять лица, ответственные за формирование политики, и социальные партнеры для распространения практики ответственных и устойчивых предприятий

Лица, ответственные за формирование политики, и социальные партнеры способны играть активную роль в предупреждении отрицательных последствий реструктуризации предприятий и сокращения работников. Они могут создавать благоприятную среду, позволяющую предприятиям приспосабливаться к быстро меняющимся условиям в периоды кризисов. Если правительство сосредоточивает внимание на совместной работе с предприятиями и социальными партнерами в целях плавного перемещения рабочей силы туда, где в будущем будут создаваться рабочие места, период экономического спада может оказаться не таким болезненным.

Для распространения ответственной деловой практики и смягчения негативных последствий реструктуризации предприятий лица, ответственные за формирование политики, и социальные партнеры могут воспользоваться целым рядом стратегий и практических мер. Эти стратегии и меры рассматриваются более подробно ниже.

4.1. Создание благоприятной среды, позволяющей предприятиям приспосабливаться к условиям кризиса

В результате общего обсуждения вопроса о поддержке устойчивых предприятий на Международной конференции труда в 2007 году правительства, организации работников и работодателей совместно определили 17 составных эле-

ментов среды, способствующей развитию устойчивых предприятий. В периоды кризисов такая среда приобретает еще более важное значение. В заключениях Международной конференции труда отмечается следующее:

«Устойчивые предприятия и экономики должны развивать свою способность адаптироваться к стремительно изменяющимся условиям на рынке. С тем чтобы поддерживать предприятия и их работников в их стремлении справиться с такими вызовами, правительства должны разрабатывать правовые и институциональные основы, включая трудовое законодательство, механизмы социальной защиты, активную политику в сфере рынка труда и эффективные службы занятости, которые в свою очередь также помогают предприятиям адаптироваться. Такую политику следует разрабатывать в ходе широких консультаций с социальными партнерами»¹⁴.

Источник: МОТ (2007): Заключения о содействии устойчивым предприятиям. МКТ, июнь 2007.



Правительства и социальные партнеры могут обеспечивать повышение производительности и рентабельности предприятий с помощью самых разнообраз-

¹⁴ МОТ (2007): Заключения о содействии устойчивым предприятиям, Международная конференция труда, стр. 8.

ных инструментов экономической политики. Кроме того, в периоды кризисов могут применяться и некоторые меры прямого воздействия.

Национальная программа повышения производительности труда в Новой Зеландии

Для поиска путей повышения производительности труда правительство Новой Зеландии использует трехсторонний подход. В 2004 году оно создало специальную Рабочую группу по повышению производительности труда, которая определила семь ключевых факторов повышения производительности труда в стране: руководство/управление, профессиональные умения/знания, технологии/инновации, организация труда, культура труда, установление связей/сотрудничество и оценка результатов.

Правительство создало веб-сайт, на котором работодатели могут найти полезную информацию, рекомендации и конкретные примеры, помогающие повысить производительность труда. В специальном разделе под названием «Пособие по повышению производительности труда для начинающих» содержится вопросник и приведены примеры образцовых предприятий, наглядно показывающие, каким образом можно добиться улучшения показателей деятельности.

Национальная программа повышения производительности труда в Новой Зеландии призвана охватывать широкий круг предприятий и предусматривает оказание практической помощи работодателям и работникам в целях улучшения показателей деятельности, повышения стоимости выполненных работ и увеличения вознаграждения, получаемого как работодателями, так и работниками.

Источник: веб-сайт министерства труда Новой Зеландии (<http://www.dol.govt.nz/workplaceproductivity/>).

4.2. Предоставление временных субсидий, стимулирующих занятость

Помочь компаниям воздержаться от увольнения работников в период кризиса можно с помощью такого очевидного способа, как снижение затрат на рабочую силу. Обеспечить это можно, например, путем уменьшения размера отчислений в фонды социального страхования или путем предоставления предприятиям временных субсидий, стимулирующих занятость.

И хотя против широкого применения субсидий, стимулирующих занятость, имеются весьма веские аргументы, предоставление подобных субсидий в течение ограниченного времени является полезной мерой в период экономического спада и падения спроса на труд. То, что данная мера связана с меньшей нагрузкой на государственный бюджет по сравнению с выплатой пособий по безработице и обеспечивает сохранение связей между работодателями и работни-

ками, вполне может перевесить ее негативные последствия, такие, как чистые потери общественного благосостояния.

Временные субсидии на поддержание занятости в Германии

В Германии, чтобы избежать увольнений, компании, испытывающие экономические затруднения, могут временно переводить работников на режим работы с сокращенным рабочим днем. В таких случаях часть заработной платы работников и половину взносов в фонд социального страхования выплачивает Федеральное агентство занятости (Bundesagentur für Arbeit). Если работники используют свободное время для профессиональной подготовки и повышения квалификации, агентство платит за них взносы в фонд социального страхования в полном объеме. В условиях нынешнего кризиса агентство увеличило период временного перевода работников на сокращенный рабочий день с 12 до 18 месяцев. Затраты предприятий компенсируются из резервов, накапливаемых агентством в периоды низкой безработицы.

Источник: <http://www.arbeitsagentur.de>.

4.3. Поддержка программ профессиональной подготовки на предприятиях

Во многих странах проводится политика финансовой поддержки компаний, осуществляющих обучение и профессиональную подготовку работников. Такая политика основывается на двух предположениях. С одной стороны, предполагается, что профессиональная подготовка повышает конкурентоспособность компаний, которые, в свою очередь, способствуют созданию стоимости для общества в целом. С другой стороны, в настоящее время все признают, что не существует четкого разделения между подготовкой, ориентированной на потребности конкретного предприятия (знания и навыки, полученные в результате такой подготовки, работник может применять только в своей компании, которая, как предполагается, и должна поэтому платить за его обучение), и общей подготовкой (приобретенные знания и навыки могут использоваться и на других рабочих местах).



Самыми распространенными финансовыми стимулами для предприятий, занимающихся профессиональной подготовкой своих работников, являются системы налоговых скидок или льгот, которые позволяют работодателям частично компенсировать их затраты. Эффективность таких систем в значительной степени зависит от прозрачности управления (зачастую трехстороннего), наличия квалифицированных учебных учреждений, а также эффективных механизмов контроля и гарантии качества¹⁵.

Периоды падения спроса очень удобно использовать для профессиональной подготовки. Издержки неиспользованных возможностей у компаний, посылающих своих работников на учебу, невелики, поскольку альтернативных рабочих мест зачастую не существует. Кроме того, экономическому спаду сопутствуют структурные изменения, к которым лучше всего будут подготовлены работники, приобретшие новые знания и навыки.

Однако в периоды экономических спадов компании стремятся также сокращать свои расходы, в том числе и на такие виды деятельности, как профессиональная подготовка. Поэтому государственная поддержка предприятий в кризисные периоды способствует не только уменьшению избыточного предложения труда, но и сохранению объемов их вложений в человеческий капитал.

Ответные меры на кризис в Сингапуре: поддержка усилий по повышению квалификации работников

Сингапурское агентство занятости способствует тому, чтобы компании, пострадавшие от спада деловой активности, использовали время вынужденного простоя для повышения квалификации своих работников. В декабре 2008 года агентство приступило к реализации двухгодичной «Программы повышения квалификации в целях модернизации и обеспечения устойчивости», которая предусматривает предоставление финансовой помощи для организации профессиональной подготовки работников в период нынешнего экономического спада.

Программа, разработанная при участии трехсторонних партнеров, призвана сократить расходы компаний на рабочую силу, помочь работникам, включая уволенных по сокращению штатов, повысить квалификацию и переучиться на новые специальности, а также укрепить трудовой потенциал страны, чтобы подготовить трудовые ресурсы к подъему экономики.

Источник: www.wda.gov.sg.

¹⁵ МОТ (2007): МКТ доклад V. Профессиональные навыки, способствующие росту производительности, занятости и развитию, стр. 85.

4.4. Развитие социального диалога на уровне предприятия, отрасли и страны

Консультации и социальный диалог приобретают в кризисный период еще большее значение в свете необходимости оказания помощи правительствам в поиске альтернативных путей выхода из кризиса на национальном и глобальном уровнях¹⁶. Социальный диалог и консультации необходимы для эффективного применения практики ответственных предприятий, о которой говорится в настоящем руководстве.

По определению МОТ, понятие социального диалога включает в себя любые виды переговоров, консультаций или просто обмен информацией между представителями правительств, работодателей и работников по вопросам, представляющими общий интерес и касающихся экономической и социальной политики¹⁷. Социальный диалог ведется на уровне страны, отрасли и предприятия.

В период кризиса социальный диалог необходим на всех уровнях. Большая часть условий, способствующих развитию предприятий, определяется на уровне страны, и осуществляемая социальными партнерами проверка того, как дело обстоит в реальности, имеет важнейшее значение для создания работающих систем. Диалог на уровне отрасли и соответствующие структуры для его ведения необходимы для обсуждения конкретных вопросов реорганизации отраслей, в наибольшей степени пострадавших от кризиса.

Кроме того, подробное обсуждение и согласование мер по управлению реорганизационными процессами в компаниях происходит на уровне отдельных предприятий. Социальный диалог, который прежде всего является двусторонним, помогает компаниям находить взаимовыгодные стратегии реструктуризации.

Все уровни социального диалога тесно взаимосвязаны друг с другом и способны играть свою роль в процессах реструктуризации, например, на уровне страны и (или) отрасли могут быть определены концептуальные основы, а затем на уровне предприятия обсуждена детальная реализация мер¹⁸.

¹⁶ О роли социальных партнеров в разработке и реализации антикризисных мер см. ожидаемую публикацию МОТ: Rychly, L. (2009) Social dialogue and the design and implementation of measures in times of global financial and economic crisis, ILO.

¹⁷ <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/download/brochure.pdf>

¹⁸ См. также ожидаемую публикацию МОТ: *ILO Guidelines for socially sensitive labour-force restructuring*, ILO Budapest.

Уроки предыдущих кризисов

До того, как в Азии разразился финансовый кризис, в Малайзии не практиковалось ни распределение работы, ни субсидии на поддержание занятости. В ответ на кризис правительство страны приняло в 1998 году ряд мер, направленных на сохранение рабочих мест за работниками. Эти меры включали в себя, например, рекомендации по временному сокращению заработной платы и освобождению работников от работы, системы поощрения добровольных увольнений, гибкий график работы и неполный рабочий день (неполная рабочая неделя). Чтобы стимулировать работодателей к направлению своих работников на переподготовку в период кризиса, правительство увеличило размер компенсаций до оплаты стоимости обучения в полном объеме (с существовавшей ранее ставки в 75 процентов).

Источник: Betcherman et al. (2001).



© МОТ / М. Крозе

5. Каким образом МОТ может оказать поддержку антикризисным мерам

Международная организация труда оказывает поддержку лицам, ответственным за формирование политики, и социальным партнерам в распространении практики ответственных предприятий следующим образом.

Проведение исследований и формирование базы знаний

Международная организация труда проводит конкретные исследования в следующих областях, имеющих отношение к практике ответственных предприятий:

- практика высокоэффективных предприятий;
- социально чувствительная реструктуризация предприятий;
- корпоративная социальная ответственность;
- социальный диалог и сотрудничество между работниками и работодателями;
- создание благоприятных условий для развития устойчивых предприятий;
- гибкость и гарантии, а также активная политика на рынке труда;
- меры по повышению квалификации и профессиональной подготовке работников;
- местное экономическое развитие.

Международная организация труда дополнительно собирает результаты предметных исследований, которые служат аргументами в пользу практики ответственных предприятий, и примеры положительного опыта. МОТ занимается

распространением накопленной информации и знаний среди своих трехсторонних участников, а также среди более широкой аудитории. Наиболее важные публикации указаны в приложении к настоящему руководству.

Тренинги и техническое сотрудничество

Международная организация труда проводит тренинги, делится специальными знаниями и опытом в целях наращивания потенциала своих участников, необходимого для продвижения мер, способствующих распространению практики ответственных предприятий. Важную роль в этих усилиях по наращиванию потенциала играет Международный учебный центр МОТ в Турине. Совместно с Департаментом развития предприятий МОТ Туринский центр предлагает учебную программу под названием «Содействие развитию устойчивых предприятий с помощью передовой практики на рабочих местах и успешных методов управления трудовыми ресурсами», а также другие учебные курсы, посвященные вопросам труда и социальной ответственности бизнеса. Эти курсы проводятся как в самом учебном центре, так и – в сокращенном варианте – дистанционно, с акцентом на заданную тематику.

Международная организация труда вовлечена также в повсеместное оказание технического содействия. Программы и проекты технического сотрудничества помогают участникам МОТ и руководителям компаний внедрять практику ответственных предприятий.



© Международный учебный центр МОТ / М. Монгезано

Программа технического сотрудничества МОТ под названием «Поддержка конкурентоспособных и ответственных предприятий» (SCORE)

Программа SCORE Международной организации труда призвана помогать малым и средним предприятиям развиваться и создавать дополнительные рабочие места лучшего качества путем усиления их конкурентоспособности за счет повышения качества, производительности и совершенствования производственной практики. После непродолжительных учебных семинаров, организуемых для работников и руководителей, проводится посещение рабочих мест и выдача рекомендаций с учетом конкретных потребностей отдельных предприятий. Данная программа особенно важна для предприятий, испытывающих внутренние проблемы с качеством, производительностью, загрязнением окружающей среды и утилизацией отходов, охраной труда и управлением трудовыми ресурсами.

Источник: SCORE Module 1: Workplace Cooperation. A Foundation for Business Success. A Training Manual for Managers and Workers.

Разработка руководств и информационно-разъяснительная работа

Международная организация труда разрабатывает для правительств и социальных партнеров руководства по распространению практики ответственных предприятий в виде целого ряда своих конвенций и рекомендаций, а также других документов, таких, как Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики.

Кроме того, Международная организация труда оказывает поддержку своим участникам в вопросах информационно-разъяснительной работы для того, чтобы как можно лучше подготовить их к участию в обсуждении соответствующих политических мер, правовых и нормативных актов в областях, касающихся практики ответственных и устойчивых предприятий, на национальном, а также региональном и глобальном уровнях.


6. Приложение. Публикации и полезные ресурсы

-  **Трехсторонняя декларация принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики (Декларация МНК), 2006 г.**

Декларация МНК содержит рекомендации о способах добровольного применения многонациональными корпорациями принципов, вытекающих из международных трудовых норм, в области общей политики, содействия занятости и обеспечения ее гарантий, равенства возможностей и обращения, профессиональной подготовки, заработной платы и пособий, минимального возраста для приема на работу, охраны труда и трудовых отношений; а также рекомендации о способах оказания многонациональным корпорациям содействия в этом правительствами и социальными партнерами.

Текст декларации доступен на английском, французском, испанском, арабском, индонезийском, итальянском, японском (вариант 2006 года), азербайджанском, португальском (бразильском), китайском, финском, немецком, венгерском, суахили, польском, русском, турецком (вариант 2000 года) языках.

[Документ доступен в электронном виде на сайте \[www.ilo.org/multi\]\(http://www.ilo.org/multi\)](http://www.ilo.org/multi)

-  **OECD Guidelines on Multinational Enterprises, 2000 (Руководство для многонациональных корпораций, составленное ОЭСР, 2000 г.)**


В этом руководстве, составленном ОЭСР, представлены добровольные принципы и нормы ответственного поведения компаний в самых разнообразных сферах, включая занятость и трудовые отношения, права человека, охрану окружающей среды, раскрытие информации, борьбу с коррупцией, защиту интересов потребителей, науку и технику, конкуренцию и налогообложение.

[Документ доступен в электронном виде на сайте \[www.oecd.org/daf/investment/guidelines\]\(http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines\).](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines)

 **OECD Principles of Corporate Governance, 2004** (*Принципы корпоративного управления ОЭСР, 2004 г.*)

Принципы корпоративного управления служат ориентиром и могут использоваться лицами, ответственными за формирование политики, при изучении и разработке нормативно-правовых основ корпоративного управления, отражающих конкретные экономические, социальные, правовые и культурные условия, а также компаниями при разработке собственной практики ведения дел.

Документ доступен на сайте www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf.

 **International Instruments and Corporate Social Responsibility. A booklet to Accompany Training on the Labour Dimension of CSR: from Principles to Practice, 2007** (*Международные документы и социальная ответственность бизнеса. Брошюра для учебной программы «Трудовой аспект социальной ответственности бизнеса: от теории к практике», 2007 г.*)

В данной брошюре рассказывается об эволюции понятия социальной ответственности бизнеса, о той роли, которую играют в этой области международные организации и Европейский Союз, и об инициативах предприятий. В ней говорится, в частности, о трех основных международных ориентирах в области социальной ответственности бизнеса – принятой МОТ Трехсторонней декларации принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики; составленном ОЭСР Руководстве для многонациональных корпораций, и разработанном ООН Глобальном договоре о корпоративной социальной ответственности.

Брошюра доступна на английском, французском, испанском и арабском языках.

Экземпляры брошюры можно заказать по адресу: multi@ilo.org.

 **The Labour Principles of the United Nations Global Compact. A Guide for Business** (*Трудовые принципы Глобального договора ООН. Руководство для предприятий*)

В данном руководстве приведено краткое описание каждого из следующих четырех трудовых принципов, определенных в Глобальном договоре ООН о социальной ответственности бизнеса: свобода объединения и реальное признание права на ведение коллективных переговоров; ликвидация всех форм принудительного и обязательного труда; искоренение детского труда; ликвидация дискриминации в области труда и занятости.


Документ доступен на сайте www.ilo.org/multi.

 **Conclusions concerning the promotion of sustainable enterprises, 2007**
(*Заключения о содействии устойчивым предприятиям, 2007 г.*)

В этих заключениях, принятых Международной конференцией труда в июне 2007 года, определены 17 основных факторов среды, способствующей развитию устойчивых предприятий, а также шесть принципов, которые должны соблюдать предприятия, чтобы оставаться устойчивыми.

Текст документа доступен на английском, французском, испанском, арабском, китайском, немецком, русском языках.


[Документ доступен на сайте \[www.ilo.org/ent\]\(http://www.ilo.org/ent\).](http://www.ilo.org/ent)

 **Training programme “The Labour Dimension of CSR: from Principles to Practice”**
(*Учебная программа «Трудовой аспект социальной ответственности бизнеса: от теории к практике»*)

Эта программа разработана проектом под названием «К устойчивому развитию через Глобальный договор», осуществляемым при поддержке правительства Италии. Программа позволяет получить более полное представление о трех основных международных ориентирах в области социальной ответственности бизнеса, а именно о принятой МОТ Трехсторонней декларации принципов, касающихся многонациональных корпораций и социальной политики, о составленном ОЭСР Руководстве для многонациональных корпораций и о Глобальном договоре о социальной ответственности бизнеса. Кроме того, программа позволяет овладеть основами знаний, необходимых для превращения теоретических принципов, касающихся сферы труда, в практические действия.

Текст программы доступен на английском, французском, испанском, арабском языках.















[Обращайтесь в Программу многонациональных корпораций МОТ по адресу: \[multi@ilo.org\]\(mailto:multi@ilo.org\).](mailto:multi@ilo.org)

 **Socially Sensitive Enterprise Restructuring: How to Mitigate the Adverse Effects on Employment**
(*Учебный курс «Социально чувствительная реструктуризация предприятий: смягчение негативных последствий для занятости»*)

Этот учебный курс Международного учебного центра МОТ позволяет приобрести знания и навыки, необходимые для продвижения, направления, стимулирования и поддержки социально чувствительной реорганизации предприятий, а также для принятия мер по смягчению ее негативных последствий для занятости и уменьшению отрицательного воздействия перемен на людей.

[Дополнительная информация имеется на сайте \[www.itcilo.org\]\(http://www.itcilo.org\).](http://www.itcilo.org)

Публикации

-  Auer, Peter et al. (2008): *Active labour market policies around the world. Coping with the consequences of globalization*. 2nd ed, ILO Geneva.
-  Betcherman, Gordon; Islam, Rizwanul: *East Asian Labour Markets and the Economic Crisis: Impacts, Responses and Lessons*. World Bank/ILO.
-  Cascio, W.F. 2002. *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternative to Layoffs* (San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers).
-  European Social Fund (2006) *A Test Bed For Innovative and Socially Responsible Restructuring*. Brussels, EC.
-  EMCC (2007): *Restructuring and employment in the EU: The impact of globalisation*. ERM REPORT 2007.
-  Esser, D., & Ozoux, P. (2004) *Restructuring with Workforce Reduction – How to manage the process in a socially sensitive manner. ILO Series on Human Resource Management*. Geneva, ILO.
-  Feldheim, Mary; Liou, Kuotsai (1999): *Downsizing trust. M@n@gement*, Vol. 2, No. 3, 1999, 55-67.
-  Gazier, Bernard; Bruggeman, Frédéric (Eds.) (2008): *Restructuring Work and Employment in Europe. Managing Change in an Era of Globalisation*.
-  Hansen (2009): *A Guide to Worker Displacement. Some tools for Reducing the Impact of on workers, communities and enterprises. Updated version from 2002*. ILO Geneva.
-  IFC (2005) *Managing Retrenchment. Good Practice Note*, August, No 4., Washington, DC., IFC.
-  *ILO Guidelines on socially-sensitive workforce restructuring*, ILO Budapest (публикация ожидается).
-  Rogovsky, N. et al. (2005): *Restructuring for Corporate Success. A socially sensitive approach*. ILO Geneva.
-  Rogovsky, N.; Schuler, R. (eds.) (2007): *Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia – Country Context and Examples ILO/APO*.
-  Rosen, H (2004) *Labour Market Adjustment to MFA Phase Out*. Washington, DC., World Bank.

Программа развития устойчивых предприятий

Кризис, который поначалу разразился на финансовых рынках, быстро перерос в глобальный кризис занятости. Растет безработица. Увеличивается численность «работающих бедных». Разоряются компании. Усиливаются сомнения по поводу сбалансированности, справедливости и устойчивости той глобализации, которую мы наблюдали до финансового кризиса. Международная организация труда, представляющая организации и структуры реальной экономики, то есть правительства, действующие совместно с представителями организаций работодателей и работников, выполняет свою роль в ООН и многосторонней системе, помогая своим участникам в их стремлении пережить кризис, подготовиться к экономическому восстановлению и сформировать новую стратегию справедливой глобализации. Концепция достойного труда, разработанная МОТ, представляет собой политическую основу антикризисных мер. В настоящей серии коротких публикаций, издаваемых Программой развития жизнеспособных предприятий МОТ, содержатся размышления о воздействии глобального экономического кризиса на предприятия и кооперативы, приводятся примеры ответных мер в области политики и на уровне отдельных предприятий, а также рассказывается, какую поддержку может оказывать своим участникам МОТ.

Фото на обложке: © Ellen Beijers, Kropka! - Fotolia.com
Дизайн — Международный учебный центр МОТ, Турин, Италия

