

Тема 11 (часть 1)

Высвобождение персонала

- ▶ Сокращение персонала как бизнес-функция, сопряженная с высвобождением и увольнением работников. Факторы, обуславливающие масштабы высвобождения работников в рамках национального рынка труда. Динамика выбытия работников по отраслям экономики России в период стабилизации экономики.
- ▶ Характеристика видов высвобождения персонала.
- ▶ Прогнозирование высвобождения персонала. Этапы процесса высвобождения персонала: подготовительный, информативный и консультационный. Критерии отбора претендентов на высвобождение.
- ▶ Основания для увольнения сотрудников в соответствии с ТК РФ. Альтернативы сокращению и увольнению персонала в условиях экономического кризиса. Работа с увольняющимися сотрудниками.
- ▶ Рекомендации по составлению рекомендательных писем высвобождаемым сотрудникам. Рекомендации по организации завершающей беседы с увольняемым работником. Альтернативы сокращению и увольнению персонала в условиях экономического кризиса.

Сокращение персонала

- ▶ Сокращение персонала следует рассматривать как бизнес- функцию, сопряженную с высвобождением и увольнением работников. Достаточно большое количество работодателей сегодня рассматривают снижение численности персонала во взаимосвязи с увеличением отдачи от каждого оставшегося работника. Практически сформировавшиеся к сегодняшнему дню в России рыночные отношения интенсифицируют процесс высвобождения рабочей силы.
- ▶ Массовое высвобождение и перераспределение рабочей силы между секторами экономики, формирование и мобилизация резервных кадров посредством системы рыночных механизмов и развития инфраструктуры рынка труда определяющим образом воздействуют на решение проблемы повышения производительности и эффективности труда не только в масштабах национальной экономики, но и в рамках отдельных организаций.

Изменения последних лет в сфере труда нашли свое отражение в таком процессе, как **трансформация занятости.**

Под этим понятием подразумевается коренное изменение структуры занятости населения, выразившееся в расширении сферы приложения трудовой деятельности, а также в возрастании роли негосударственного сектора экономики и расширении возможностей неформальной занятости.

Помимо работающих на государственных предприятиях и в учреждениях все более увеличивается число тех, кто трудится **в частном секторе экономики** либо относится к **самозанятому населению** (например, самостоятельные мелкие коммерсанты или занятые в собственном подсобном хозяйстве).

Кроме того, существует возможность работы вне сферы непосредственной трудовой деятельности. В такую работу вынужденно вовлечены некоторые люди, постоянно занятые в формальном секторе экономики, поскольку заработная плата во многих отраслях достаточно низка или же выплачивается нерегулярно.

Данный вид занятости можно охарактеризовать как вторичную занятость. Наконец, все более широкое распространение получает **неполная, или частичная, занятость.** Она присутствует как в формальном секторе экономики (неполный рабочий день или неполная рабочая неделя), так и в неформальном, где ее существование связывается с различными видами разовых работ и подработок, которыми занимаются, например, учащиеся и студенты в свободное от учебы время.

► **Итак, выделяют следующие формы занятости населения:**

1) **формальная** (связанная с официальным трудоустройством) и неформальная;

2) **полная** (полный рабочий день или неделя) и частичная;

3) **первичная** (по основному месту работы) и вторичная (работа на половину ставки или разовая подработка теми, кто уже имеет основное место работы);

4) **самозанятость** (мелкий частный бизнес, занятость в подсобном хозяйстве и т.п.).

Такое разнообразие форм занятости в западной социологии труда получило название «гибкость» (flexibility). Современной тенденцией является повышение гибкости занятости населения, следствием чего стало широкое распространение частичной занятости и самозанятости.

В 1980-1990-х годах в индустриально развитых странах (США, Великобритании, Франции, Германии, Италии) общая численность работников с гибкими формами занятости (самозанятых, временно работающих, занятых на условиях неполного рабочего времени) возросла с 10-15 до 30-35% общего числа занятого населения. Что же касается нашей страны, то процесс расширения использования подобных форм занятости начался относительно недавно и связан с развитием рыночной экономики и возникновением ее неформального сектора.

Первоначально повышение гибкости занятости носило вынужденный характер. Достаточно вспомнить «челночный» бизнес начала 1990-х годов, которым занялись многие наши соотечественники для того, чтобы выжить и накопить первоначальный капитал для открытия собственного дела, или же резкое сокращение занятости на государственных предприятиях, выразившееся в сокращенных рабочих неделях или отпусках без сохранения заработной платы.

Однако с течением времени стало ясно, что общемировая тенденция повышения удельного веса гибких форм занятости проявляется и в России, принимая в рамках формирующейся рыночной экономики более цивилизованные формы. **Самозанятость, вторичная и неполная занятость становятся все более распространенными и экономически целесообразными.**

Первоначально повышение гибкости занятости носило вынужденный характер. Достаточно вспомнить «челночный» бизнес начала 1990-х годов, которым занялись многие наши соотечественники для того, чтобы выжить и накопить первоначальный капитал для открытия собственного дела, или же резкое сокращение занятости на государственных предприятиях, выразившееся в сокращенных рабочих неделях или отпусках без сохранения заработной платы. Однако с течением времени стало ясно, что общемировая тенденция повышения удельного веса гибких форм занятости проявляется и в России, принимая в рамках формирующейся рыночной экономики более цивилизованные формы.

Самозанятость, вторичная и неполная занятость становятся все более распространенными и экономически целесообразными.

Отметим, что одной из основных причин перехода к гибким моделям занятости в индустриально развитых странах также стали экономические трудности, а именно экономический кризис конца 70 - начала 80-х годов XX в., разразившийся в большинстве развитых стран. В качестве одного из способов его преодоления учеными и практиками предлагались меры по снижению «жесткости» моделей занятости, которые включали распространение режимов неполного рабочего дня и неполной рабочей недели, а также более широкое привлечение временных работников. Несомненно, проведение такой политики имело как положительные, так и отрицательные следствия.

С одной стороны, гибкие формы занятости (в особенности неполное рабочее время) позволяли вовлекать в сферу производства лиц с ограниченной конкурентоспособностью на рынке труда: женщин с детьми, учащуюся (студенческую) молодежь, инвалидов и др.

С другой стороны, увеличение доли временных работников среди общего числа занятых делало процедуру найма и увольнения менее сложной для работодателей. При этом «размывалась» система привычных социальных гарантий для наемных работников.

Неоднозначность социальных последствий гибких моделей занятости привела к тому, что по их поводу в странах Запада в свое время развернулись ожесточенные дебаты, однако необходимость их применения была подтверждена экономической практикой, определив впоследствии новую долгосрочную тенденцию в сфере занятости.

Структурные изменения в экономике, как правило, сопряжены с трансформацией занятости населения.

На наш взгляд, условно можно выделить *спонтанную трансформацию*, представляющую собой пассивную адаптацию к новым условиям (например, неформальная занятость, сокращение избыточной численности персонала), и *стратегическую*, предполагающую смену поведенческих установок субъектов социально-трудовых отношений занятости. В обоих случаях она сопровождается ростом открытой безработицы и увеличением спроса на услуги труда со стороны укрепляющегося частного сектора. Безработицу в таком контексте следует рассматривать как проявление действия механизма перераспределения ресурсов труда из стагнирующих сегментов экономики в развивающиеся. *Описанная модель трансформации занятости признается упрощенной, но отражает вектор перемен на рынках труда в большинстве российских регионов.*

Масштабы выбытия работников в рамках национального рынка труда любой страны зависят от динамики и макроэкономических показателей, отражающих состояние национальной экономики. Однако процессы глобализации, способствующие развитию транснациональных корпораций, вынуждают переносить центр тяжести в изучении проблем высвобождения персонала с уровня народного хозяйства в целом на уровень отраслей и крупных организаций. **Например, масштабы увольнений в ряде зарубежных корпораций в начале XXI в. были существенно дифференцированы в зависимости от отрасли и сферы бизнеса (табл. 8.5).**

Таблица 8.5

Масштабы увольнения в зарубежных корпорациях

Компания	Сфера бизнеса	Географическое положение	Число уволенных, тыс. чел.
<i>Charles Schwab</i>	Брокерские услуги	Европа	0,245
<i>Seagate</i>	Производство жестких дисков	Европа	3
<i>MCI</i> (ранее <i>WorldCom</i>)	Телекоммуникации	США	7,5 (15% от штата)
<i>Bank of America</i>	Банковские услуги	США	12
<i>Volkswagen AG</i>	Автомобилестроение	Германия	5
<i>Bundesbank</i>	Банковские услуги	Германия	5
Банк Франции	Банковские услуги	Франция	2,5
<i>Alitalia</i>	Авиаперевозчик	Италия	3,5
<i>AT&T Wireless Services Inc.</i>	Оператор беспроводной связи	США	3 (10% от штата)
<i>Xerox Corp.</i>	Производство офисной техники	США	0,8 (за последние два года сокращена треть персонала)
<i>SBC Communications Inc.</i>	Оператор телефонной связи	США	3,5
<i>Sony BMC</i>	Звукозаписывающая компания	США – Европа	2
<i>KPN</i>	Телекоммуникации	Голландия	0,8
<i>European Aeronautic, Defense & Space Co.</i> (владелец контрольного пакета акций <i>Airbus SAS</i>)	Аэрокосмическая компания	Европа	0,67
<i>Heidelberger Druckmaschinen AC</i>	Производство типографских печатных машин	Германия	1 (4% от штата)
<i>Volvo AB</i>	Производство грузовиков и автобусов	Швеция	0,2
<i>ChevronTexaco Corp.</i>	Нефтедобыча	США	0,2
<i>Merck & Co. Inc.</i>	Фармацевтика	США	4,4

В России в целом по экономике отмечалось незначительное, но устойчивое сокращение как общей численности выбывших работников, так и их доли в среднесписочной численности персонала. При этом максимально высоким последний показатель в 200,3 г. был в строительстве (40,1%), связи (36,8), лесном хозяйстве (35,0), а минимальным – в управлении (10,4), образовании (14,3), науке и научном обслуживании (14,3%) – табл. 8.6.

Таблица 8.6

Выбытие работников по отраслям экономики России в период стабилизации экономики

Отрасли	Выбыло работников в течение года							
	тыс. чел.				% среднесписочной численности			
	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
Экономика – <i>всего</i>	10 030,3	9801,9	9655,0	9439,6	24,5	24,1	23,7	23,3
Промышленность	3151,6	3003,5	2994,7	2829,6	27,0	26,7	26,2	25,8
Сельское хозяйство	1138,9	1095,6	993,9	976,7	21,8	20,6	20,1	19,4
Лесное хозяйство	83,8	82,7	81,3	80,4	33,2	34,1	34,6	35,0
Строительство	890,5	883,5	880,2	876,9	42,8	41,4	40,9	40,1
Транспорт	683,0	673,4	664,2	658,6	22,5	22,0	21,4	21,1
Связь	220,2	219,7	219,1	218,2	28,6	27,9	37,2	36,8
Бытовое обслуживание населения	916,8	916,0	615,2	914,7	36,4	35,9	35,4	34,8
Оптовая и розничная торговля, общественное питание	679,7	671,8	667,1	660,9	35,8	35,1	34,7	34,1
Здравоохранение и социальное обеспечение	756,7	751,5	747,3	740,4	19,1	18,7	18,3	17,9
Образование	839,8	931,5	827,8	824,4	15,4	15,0	14,8	14,3
Культура и искусство	188,6	187,3	186,8	186,0	20,3	20,0	19,8	19,3
Наука и научное обслуживание	153,1	150,9	150,2	149,6	15,6	15,2	14,8	14,3
Финансы, кредит, страхование	131,1	130,3	129,4	129,1	21,1	20,7	20,4	20,0
Управление	199,5	198,2	197,8	197,1	11,6	11,2	10,8	10,4

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. **Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов.** Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

- ▶ К сожалению, управление процессом высвобождения персонала практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях.
- ▶ Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения, как с производственной, так и с социальной, и личностной точек зрения.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации.

По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- ▶ увольнение по инициативе сотрудника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);
- ▶ увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);
- ▶ выход на пенсию.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации (если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников) является уход работника по собственной инициативе. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

Службой управления персоналом может быть предложен в этой ситуации один инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является «заключительное интервью». При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса — такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем.

- ▶ Помимо этого в процессе «заключительного интервью» могут решаться более «практические» вопросы, например, информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п.

Главными целями «заключительного интервью», как правило, являются:

- ▶ анализ «узких мест» в организации;
- ▶ попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

Увольнение по инициативе администрации — чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации — является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Проблемы, неизбежно возникающие при закрытии организаций или сокращении персонала, становятся, как никогда, актуальными и для нашей страны.

Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело потому, что оно затрагивает все важнейшие стороны труда — **профессиональные, социальные, личностно-психологические**. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, так как ему потенциально, причем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, — либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает в себя три этапа:

- ▶ подготовка;
- ▶ передача сообщения об увольнении;
- ▶ консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

В соответствии с российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

- ▶ ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- ▶ несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- ▶ неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- ▶ прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- ▶ неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- ▶ восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- ▶ появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- ▶ совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- ▶ однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- ▶ совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- ▶ совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения.

Наконец, в оценке предстоящего пенсионирования человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий, таких как:

1) Курсы подготовки к выходу на пенсию

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

Содержание таких курсов и их методическое построение отличается большим многообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов:

- ▶ правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию;
- ▶ экономические аспекты дальнейшей жизни;
- ▶ медицинские проблемы;
- ▶ возможности построения активного досуга и т.д.

2) «Скользящее пенсионирование».

- ▶ «Скользящее пенсионирование» — практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.
- ▶ Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста. Для многих зарубежных стран названный период охватывает время с 60-61 — до 65 лет для мужчин и, соответственно, с 55—56 до 60 лет для женщин.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда и установление порядка выплаты пенсионной страховки.

Следует особо подчеркнуть, что система **«скользящего пенсионирования»** отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

Высвобождение персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

В ходе высвобождения персонала топ менеджеры разрабатывают и реализуют комплекс мер и мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации увольняемых сотрудников.

- ▶ Высвобождение персонала может быть **внутренним** (не сопровождающимся увольнением) и **внешним**, связанным с увольнением (рис. 8.7).

Рис. 8.7. Виды высвобождения персонала



Причины высвобождения классифицируются по различным признакам:

инициирующая сторона, обстоятельства, последствия, масштабы.

- ▶ Наиболее болезненным для организации остается уход по инициативе работника, т.е. тот вид высвобождения, который практически не прогнозируется администрацией и, как правило, происходит для нее неожиданно. Однако с точки зрения работника это наиболее "мягкий" вид высвобождения: работник готов покинуть организацию и такой вид высвобождения проходит для него психологически легче.
- ▶ Увольнение по инициативе организации может прогнозироваться руководством администрации. С точки зрения работников это болезненный вид высвобождения, который им трудно прогнозировать и иногда принять психологически.

Иногда в сложившихся условиях хозяйствования организации сталкиваются с необходимостью массового, крупносерийного и мелкосерийного высвобождения работников, что представляется объективной необходимостью. Причины, повлекшие такой вид высвобождения, с точки зрения организации, бывают как позитивными, так и негативными. Однако с точки зрения работников этот вид высвобождения носит стрессовый характер. Поэтому работодатель должен признать серьезность и важность факта увольнения и оценивать его последствия с производственной, социальной и психологической (личностной) точек зрения.

Увольнение персонала служит одним из инструментов регулирования внутреннего рынка труда организации. Если высвобождения избежать не удастся, возникает необходимость принятия целого ряда решений, связанных с организацией данной работы, которая включает в себя три направления.

- ▶ 1. Увольнение работников.
- ▶ 2. Поддержка увольняемых работников.
- ▶ 3. Работа с оставшимся персоналом.

Программа работ при высвобождении персонала представляет собой комплекс мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников по инициативе администрации или по истечении срока трудового контракта.

Прежде чем приступить к конкретным действиям по высвобождению, необходимо (в рамках процедур кадрового планирования) осуществлять прогнозирование ситуации на внутреннем рынке труда организации по критерию соответствия спроса и предложения рабочей силы.

Прогнозирование и последующее планирование высвобождения персонала призвано обеспечить выбор форм, масштабов высвобождения, категорий работников, охваченных данной процедурой. **Важным моментом является** также заблаговременное установление критериев высвобождения, анализ наличия ресурсов для выплаты требуемых законом компенсаций высвобождаемым работником, установление контактов во внешней среде для помощи увольняющимся в последующем трудоустройстве (рис. 8.9).

Рис. 8.9. Прогнозирование высвобождения персонала



Этапы высвобождения персонала

Комплекс мероприятий по высвобождению персонала должен включать в себя несколько этапов.

- ▶ **1. Подготовительный.** Определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятия по поддержке увольняемых работников.
- ▶ **2. Информативный.** Характеризуется комплексом мероприятий, направленных на уведомление работников о предстоящем увольнении. При этом уведомление может быть донесено до работника как в письменной форме, в виде приказов, распоряжений, так и индивидуальной (см. приложение 1).
- ▶ **3. Консультационный.** Связан с комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. На данном этапе уволенным сотрудникам оказывается содействие в поиске нового места работы.

В ряде случаев в практике управления имеет место массовое высвобождение работников, представляющее особый случай высвобождения, основными критериями которого служат показатели численности увольняемых работников в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников за определенный календарный период.

При увольнении персонала по инициативе администрации особую проблему представляет высвобождение персонала при ликвидации предприятия, сокращении штата работников и реорганизации производства. В этих случаях, также сопровождающихся массовыми увольнениями, работодатель извещает местные органы государственной службы занятости о предстоящих высвобождениях по установленным формам.

Как свидетельствует мировой опыт, высвобождение части работников позволяет повысить не только производительность труда, но и доходы занятых. На фоне идущих процессов сокращения персонала и отсутствия недовольства уровнем заработной платы поддержание темпов роста последней персоналу возможно только за счет сокращения его части и перераспределения высвобожденных средств на увеличение оплаты остающимся.

Поэтому увольнение сотрудников – это наиболее быстрый, хотя и болезненный способ сокращения издержек. При этом будет повышаться заработная плата оставшихся работников для стимулирования роста производительности труда.

Крупные компании (и в России, и за рубежом) начинают уменьшать численность персонала с пересмотра штатных расписаний. Там, где нормирования труда, структурных подразделений и материальных ресурсов не было или было утрачено за годы реформ, оно вводится вновь. Если оценивать с макроэкономической точки зрения такого рода нововведения, то в целом они имеют позитивное значение для отечественной экономики, позволяя рационализировать процессы во многих отраслях материального производства. Проведенный кадровый аудит практически наверняка выявит наличие избыточной численности в компании, поскольку в последние 50 лет отношение численности работников к производству единицы однотипной продукции у нас было существенно выше, чем в развитых рыночных странах¹.

Когда фактическая избыточная численность стала документально подтвержденной, руководством компании принимается решение о выработке механизмов и мероприятий по сокращению численности работников. Эта казалась бы простая процедура на самом деле имеет много подводных камней: необходимо остаться в законодательно-правовом поле, обеспечить максимально бесконфликтное расставание с работником, выполнить ряд предписанных законом или трудовым договором действий, в число которых могут входить устройство работника на новое место, выплата ему выходного пособия и др.

При этом отечественная особенность трудоустройства кандидатов на увольнение состоит в том, что сначала ищется место для этого работника внутри компании, а потом уже за ее пределами.

Однако прежде чем определиться с методами сокращения персонала, необходимо определиться с его оптимальной численностью для данной компании. Здесь важна роль данных о производительности труда на других предприятиях отрасли или близких отраслей, а также зарубежный опыт, который играет все большую роль в российском бизнесе.

При сокращении важно понять не только сколько человек увольнять, а когда и каким образом. Распространенных способов увольнения персонала в нашей стране несколько.

Один из них заключается в сокращении рабочего места в связи с уходом сотрудника на **пенсию** (сокращение штата по освобождению штатного места). Руководители создают и ведут базу данных по возрасту сотрудников и при приближении пенсионной границы выпускают приказ о сокращении штата. **Единственный минус данного метода** – нельзя ускорить наступление пенсионного возраста работника. Однако законный, официальный и безболезненный разрыв отношений достоин ожидания.

Предприятия, заинтересованные в дальнейшей судьбе своих работников и имеющие возможность создания новых рабочих мест, проводят **ротацию кадров**, уменьшая как увольнения, так и набор новых сотрудников. Такой процедуре предшествует предварительная работа, состоящая из выявления избыточной численности персонала на данном объекте, получения согласия работников на перемещение и собственно перемещения его на вновь вводимые объекты.

Руководство компании также проводит анализ соответствия принимаемого решения действующему законодательству и выработку механизмов, позволяющих реализовывать ротацию (создание социальных условий, оплата труда, карьерный рост и карьерные перемещения).

Когда нет возможности переводить работников на новый объект или ожидать выхода на пенсию, наступает черед простого увольнения. Для мирного, по мнению работодателя, расставания, работнику предлагается написать заявление об увольнении "по собственному желанию". Сокращение численности персонала таким способом чаще всего происходит с выплатой выходного пособия.

Такому решительному шагу предшествует сравнение анализа затрат на содержание рабочего места и расчета единовременного выходного пособия в связи с сокращением. Как правило, выплата производится в размере заработной платы за один-два месяца. В сравнении с другими способами добровольное увольнение значительно выигрывает. **Например**, при сокращении штата работодателю приходится не только соблюдать предупредительный срок (два месяца), но и выплачивать выходное пособие.

Если трудовое законодательство при процедуре сокращения штатов не соблюдается, то высока вероятность доказать незаконность увольнения при обращении уволенного сотрудника в суд. В основном больше половины подобных трудовых споров заканчивается удовлетворением требований работника. А если добавить сюда материальные издержки компании и необходимость восстанавливать испорченную репутацию, то понятно, что работодатели все чаще предпочитают придать вопросам увольнения характер управляемости и прогнозируемости.

По опыту зарубежных компаний, где управление сокращениями стало постоянной функцией, и у нас появляются специалисты по регулированию трудовых отношений в составе департаментов по работе с персоналом. Следует отметить, что практика увольнений по собственному желанию проявляется по-разному, если сравнивать положение в различных отраслях. Как государственные, так и статистические данные подтверждают тот факт, что среди увольняющихся по собственному желанию преобладают рабочие.

Для облегчения напряжения в ситуации с вынужденными увольнениями появляются новые инструменты и приемы в области кадровой политики. **Например, аутстаффинг и аутсорсинг.** Суть этих методов сводится к тому, что в компании работают люди, которые состоят в штате другой официальной компании, например кадрового агентства. Указанный персонал командировается юридическим работодателем к фактическому. Когда возникает в бизнесе "мертвый сезон", тогда не требуется увольнять работника, а достаточно закрыть ему командировку. Дальше судьбой лизингового работника занимается кадровый центр, в штате которого он состоит и который "сдает его в аренду" компаниям, нуждающимся в подобном специалисте.

Несмотря на все чаще проявляющееся сегодня стремление российских работодателей к цивилизованному построению отношений с наемными работниками, в том числе и по поводу их высвобождения, увольнения крайне негативно сказываются на организации. Поэтому прежде, чем начать увольнять сотрудников, организация должна попытаться использовать другие методы сокращения численности. Если же увольнения все-таки неизбежны, они должны быть проведены с соблюдением принципов справедливости и уважения к покидающим компанию работникам.

Динамика внешнего окружения и частая реструктуризация заставляют предприятия тщательно дифференцировать инструментарий сокращения штатов. Массовые увольнения сегодня рассматриваются в качестве крайней меры, которую стараются по возможности избегать. Более популярны мероприятия по косвенному устранению избытка персонала – отказ от продления временных трудовых соглашений, сокращение практики лизинга, внутрифирменное перемещение кадров. Средством регулирования уровня занятости служат также гибкие формы организации труда.

В последние годы участилась практика перевода кадров с одних предприятий на другие. Сегодня эта мера применяется и в отношении целых рабочих групп. Работают консультационные службы по перемещению кадров, которые хотя и не создают новых рабочих мест, но помогают избежать дополнительных издержек по кадровому обеспечению. Эти службы помогают регулировать предложение и спрос на рынке рабочей силы, и следует ожидать, что их значение ввиду частых структурных изменений в дальнейшем возрастет.

Работа с увольняющимися сотрудниками

Работа с увольняющимися сотрудниками базируется на разделении видов увольнений. По действующему трудовому законодательству существуют:

- ▶ – увольнение по инициативе администрации;
- ▶ – увольнение по инициативе работника, включающее расторжение трудового договора (контракта);
- ▶ – увольнение по соглашению сторон;
- ▶ – увольнение по истечении срока трудового договора (контракта);
- ▶ – увольнение по требованию профсоюзного органа, в случае невыполнения законодательства о труде;
- ▶ – выход на пенсию;
- ▶ – при вступлении в законную силу приговора суда.

Согласно ТК РФ работники, подлежащие высвобождению, предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца до увольнения.

Среди основных направлений поддержки высвобождаемых работников можно выделить:

- ▶ 1) выплата компенсации при потере работы;
- ▶ 2) оказание содействия в новом трудоустройстве;
- ▶ 3) психологическая адаптация к условиям потери работы.

Согласно ТК РФ высвобождаемым из производства работникам предоставляются следующие права и гарантии:

- ▶ – сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе не превысил трех месяцев;
- ▶ выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка;
- ▶ – сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия, а также в порядке исключения и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно обратился в этот орган и не был им трудоустроен;
- ▶ – сохраняется средняя заработная плата с учетом месячного выходного пособия при ликвидации и реорганизации предприятия на период трудоустройства, но не более чем на три месяца.

При определении персональных кандидатур на увольнение работодатель должен учитывать, что трудовое законодательство содержит определенные нормы, ограничивающие принятие решений по высвобождению.

Запреты и ограничения на увольнения – правовая норма, предусматривающая гарантии и льготы в случае сокращения для определенных категорий работников.

По законодательству РФ к таким категориям относятся:

- ▶ • беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;
- ▶ • лица, воспитывающие детей без матери;
- ▶ • работники моложе 18 лет.

Законодательство РФ учитывает и интересы работодателя, который может пострадать в процессе осуществления процедуры высвобождения от необоснованных претензий со стороны наемных работников. В частности, ст. 179 ТК РФ устанавливает, что при сокращении численности или штата работников организации преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией.

При равной производительности труда и квалификации предпочтение в оставлении на работе отдается:

семейным – при наличии двух иждивенцев (нетрудоспособных членов семьи, находящихся на полном содержании работника или получающих от него помощь, которая является для них постоянным и основным источником средств к существованию) или более;

лицам, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком; работникам, получившим в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание;

инвалидам Великой Отечественной войны и инвалидам боевых действий по защите Отечества;

работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы.

Коллективным договором могут предусматриваться другие категории работников организации, пользующиеся преимущественным правом на оставление на работе при равной производительности труда и квалификации.

Следует отметить, что в ряде экономически развитых стран мира трудовое законодательство гораздо жестче ограничивает работодателя в области увольнений. Например, в Нидерландах на каждое увольнение требуется получить либо согласие специального совета при местном органе власти, либо решение суда.

При достаточно пристальном контроле со стороны государства затраты в связи с увольнением одного работника по инициативе администрации в зарубежных странах весьма велики (табл. 8.7).

Таблица 8.7

Затраты в связи с увольнением одного работника по инициативе администрации

Страны	Законодательно установленные льготы и компенсации при увольнении (в расчете на одного работника, долл. США)
Италия	130 000
Испания	125 000
Бельгия	94 000
Португалия	83 000
Греция	67 000
Германия	25 000
Великобритания	19 000
Ирландия	13 000

Затраты рассчитаны в расчете на одного работника в возрасте 45 лет, со стажем работы 20 лет и средним заработком 50 000 долл. США.

В системе защиты занятости работников с постоянным контрактом особое место занимают понятия "справедливого и несправедливого увольнения". В большинстве стран с рыночной экономикой как несправедливые рассматриваются увольнения в результате дискриминации по полу, возрасту, религиозной принадлежности. Также широко распространена защита занятости отдельных категорий работников, в первую очередь беременных женщин, инвалидов, профсоюзных работников. В российской практике справедливое увольнение – ситуация, когда работодатель имеет достаточную причину для прекращения контракта с работником и все его действия обоснованы с точки зрения закона.

Руководствуясь нормами трудового законодательства, администрация, тем не менее, вырабатывает собственные критерии отбора претендентов на высвобождение, отталкиваясь от интересов организации и положений коллективного договора (табл. 8.8).

Таблица 8.8

Критерии отбора претендентов на высвобождение

Экономическая эффективность	Социальная защищенность
Показатели эффективности работы	Стаж работы в компании
Квалификация	Возраст
Способности	Наличие иждивенцев
Мобильность	Состояние здоровья
Умение быстро адаптироваться к новым условиям	Сложившиеся трудовые отношения (срочный/бессрочный трудовой договор, постоянные и временные работники)
Готовность переучиться и повысить квалификацию	

Например, в коллективный договор ООО "Ямбурггаздобыча" ОАО "Газпром" были внесены дополнительные категории работников, пользующихся преимущественным правом оставления на работе: лица, воспитывающие детей в возрасте до 14 лет (ребенка-инвалида – до 18 лет) без отца или матери.

Под данную категорию попадали разведенные женщины.

Реализация только этого положения коллективного договора привела к тому, что при сокращении численности работников жилищно-эксплуатационного участка, где работают в основном женщины, количество работников, имеющих преимущественное право оставления на работе, возросло в четыре раза, что создало дополнительные трудности при проведении мероприятий по высвобождению персонала.

В стремлении оптимизировать работу кадровых служб организации формируют комиссии по вопросам сокращения численности или штата работников.

Цель создания таких комиссий – всестороннее рассмотрение вопросов, возникающих при проведении мероприятий по сокращению численности или штата работников и снижение социальной напряженности среди работников.

Одной из причин их создания стало непростое толкование определения параметров производительности труда, ведь при сокращении численности или штата работников в соответствии со ст. 179 ТК РФ работодатель обязан в первую очередь учитывать производительность труда и квалификацию работника. И если с квалификацией работника – понятно, то измерить производительность труда руководителей, специалистов и служащих и ряда рабочих специальностей весьма сложно. Четкие критерии здесь отсутствуют. Поэтому комиссии рассматривают каждого работника всесторонне и сравнивают все его показатели (квалификацию, образование, стаж работы по специальности, в отрасли, на предприятии, наличие преимущественного права оставления на работе и т.д.), в частности учитывают мнение непосредственных руководителей, профсоюзного комитета и принимают взвешенные решения.

Например, подобная комиссия успешно функционирует в ООО "Ямбурггаздобыча" ОАО "Газпром": в 2004–2005 гг. на предприятии проводились мероприятия по сокращению численности и штата работников, которые затронули практически все структурные подразделения. На комиссиях в качестве возможных кандидатов на сокращение рассматривались около 3000 работников. Благодаря индивидуальному подходу к каждому человеку более 2/3 работников, подлежащих сокращению, были трудоустроены внутри предприятия, переведены с их согласия в другие организации внутри отрасли.

Кроме того, для снижения социальной напряженности среди работников высвобождение проводилось в комплексе с иными мерами, направленными на снижение числа работников, подлежащих сокращению.

Прежде всего, перед проведением мероприятий по сокращению численности или штата в реформируемое структурное подразделение прекращался прием и перевод работников из других подразделений (если это не нарушало технологического процесса производства).

Осуществлялся также перевод работников реформируемого подразделения на вакантные должности в другие структурные подразделения.

Например, на газовых промыслах в связи с автоматизацией процесса планировались к сокращению операторы котельных установок. Кадровой службой за полгода до начала мероприятия по сокращению были подготовлены списки работников; те из них, у кого не было других специальностей, были направлены на обучение по требуемым производственным специальностям. Кроме того, под них резервировались вакансии в соответствии с получаемой специальностью. В результате ни один оператор котельных установок не был уволен.

В строительно-ремонтном подразделении были сокращены должности более 100 водителей, и претендентам на сокращение Комиссией были предложены вакантные должности уборщиков производственных и служебных помещений, подсобных рабочих, санитарок-мойщиц, на которые они согласились.

Следует отметить, что в целях сохранения высококвалифицированных работников, переведенных на работу, не требующую высокой квалификации, а также уволенных по сокращению, кадровой службой совместно с руководителями структурных подразделений были подготовлены списки данных работников. При появлении вакансий почти все из них были переведены на должности в соответствии с имеющейся квалификацией, а около 100 человек были приглашены вновь.

До начала мероприятий по сокращению численности работников организации была проведена работа, направленная на создание дополнительных стимулов для работников, достигших пенсионного возраста, оставить работу (по собственному желанию).

Издавался приказ, стимулирующий увольнение работников, имеющих право на пенсию, в том числе досрочную. Решением работодателя данным работникам при их увольнении по собственному желанию в связи с выходом на пенсию были увеличены денежные выплаты, установленные коллективным договором, в два раза.

Со всеми категориями работников проводилась широкая разъяснительная работа: каждому рассылалось персональное информационное письмо, практиковалась публикация разъяснений в корпоративной печати, организовывались встречи с трудовыми коллективами. В результате только данных мероприятий в 2004 г. 670 работников решили воспользоваться предложением и уволились по своей инициативе в связи с выходом на пенсию, а в 2005 г. – 170 человек.

Таким образом, создание на предприятии комиссий по вопросам сокращения численности или штата работников – это объективная необходимость, которая значительно повышает качество мероприятий по сокращению численности работников на крупных предприятиях и снижает социальную напряженность в трудовом коллективе при проведении мероприятий по сокращению и высвобождению персонала.

Аналогичным образом действуют, например, и руководители "АвтоВАЗа". Профсоюз этой организации получил уведомление о том, что в 2007 г. предлагается сократить 1500 работников. Сокращения начались с середины года, но представители профсоюза надеялись, что реальных увольнений не будет, а персонал сократится за счет выхода сотрудников на пенсию и ограничений набора.

Завод планирует постепенное сокращение численности управленческого персонала за счет ухода людей на пенсию, естественной ротации кадров, а также ликвидации незаполненных вакансий.

Сократив 1500 сотрудников, "АвтоВАЗ" сможет сэкономить около 10,5 млн долл. США. Если эти средства направить на повышение заработных плат оставшимся сотрудникам, они могут вырасти максимум на 1,5%. (Недавно профсоюз завода требовал поднять заработную плату на 3%.) Такого сокращения недостаточно: завод сможет сократить до 95 000 человек без производственных потерь, но это может вылиться в социальный взрыв. "АвтоВАЗ" не первый год сокращает персонал. За два года численность сотрудников уменьшилась со 118 000 до 108 000 человек, но массовых увольнений не было^[4].

В то же время в российской практике в последние годы все чаще стал применяться метод 100%-ного увольнения. Руководители бизнес-структур полагают, что это – часто единственный способ улучшить работу организации в следующих ситуациях:

- ▶ 1) если ведущие структурные подразделения не справляются с возложенными на них обязанностями;
- ▶ 2) в случае "слияний и поглощений", если в организации зафиксировано "дублирование функций";
- ▶ 3) если собственник решил сменить всю команду топ-менеджеров, то новые руководители стремятся привести с собой и новых исполнителей.

Специалисты следующим образом формулируют "плюсы" и "минусы" различных методов 100%-ного увольнения или массовой замены персонала.

1. Аутсорсинг.

- ▶ "плюс" Оперативность; качество, минимум проблем с юридическим оформлением новоприбывших.
- ▶ "минус" Сложности с привлечением профессионалов – обладателей исключительных компетенций – инженеров, юристов, разработчиков новых продуктов; существенные финансовые издержки.

2. Привлечение людей из смежных подразделений.

- ▶ "плюс" Оперативность; простота оформления; упрощенный курс обучения; отсутствие проблем с адаптацией к корпоративной культуре.
- ▶ "минус" Недостаточный уровень компетентности новоприбывших; неизбежные финансовые затраты на обучение; возможность перерыва в деятельности подразделения.

3. Создание параллельных структур.

- ▶ "плюс" Предварительная "обкатка" команды специалистов; непрерывность процесса работы подразделения; качественная адаптация к корпоративной культуре.
- ▶ "минус" Значительные финансовые затраты; неизбежное снижение эффективности работы увольняемого подразделения; большая вероятность возникновения конфликтов между увольняемыми и нанимаемыми.

4. Латентный набор.

- ▶ "плюс" Отсутствие перерывов в работе подразделения; возможность качественного отбора специалистов; большое количество времени для составления эффективной команды.
- ▶ "минус" Длительность процесса подбора кадров; внеплановая работа **HR**-департамента, который вынужден проводить массу интервью и одновременно готовить увольнения группы специалистов; большой риск утечки информации и – соответственно – резкого снижения эффективности работы увольняемого подразделения; невозможность остановить процесс увольнения при утечке информации (профессионалы уходят сразу же); снижение уровня доверия персонала.

▶ **5. Приглашение целой команды.**

- ▶ "плюс" Оперативность; отсутствие проблем с командообразованием; высокая эффективность нового подразделения; минимум временных и финансовых затрат на поиск профессионалов.
- ▶ "минус" Большая вероятность перерыва в работе подразделения; большие сложности с поиском лидера команды; проблемы с адаптацией новой команды к корпоративной культуре; высокая вероятность того, что новоприбывшая команда окажется нелояльной компании; при конфликте с лидером – высокая вероятность потерять команду целиком^[5].
- ▶ Независимо от применяемых в организации методов сокращения персонала, необходимо стремиться тому, чтобы уволенные работники, расставаясь с организацией, сохраняли о своем прежнем месте работы положительные воспоминания. Одним из инструментов достижения этой цели может стать завершающая беседа, рекомендации по организации которой приведены в табл. 8.9.

Таблица 8.9

Рекомендации по организации завершающей беседы с увольняемым работником

Кто проводит	Начальник отдела. Представитель службы управления персоналом. Группа представителей компании. Нейтральный эксперт со стороны
Кому представляется информация	Руководству компании. Непосредственному начальнику. Службе управления персоналом. Общественным организациям.
Организация работы	Точно спланировать беседу. Подготовить опросный лист. Выбрать время (лучше не в последний день). Выбрать место (лучше нейтральный офис). Объяснить цель беседы. Гарантировать конфиденциальность. Создать позитивный настрой. Дать работнику выговориться, но контролировать ситуацию. Обсудить пакет дополнительных компенсаций. Обсудить возможность возвращения, когда вновь откроется прием. Продумать тактику поведения в экстремальных ситуациях (раздражение, гнев). Продумать заключительную часть беседы с тем, чтобы создать у работника конструктивный настрой

- ▶ Возможность расстаться "по хорошему" позволяет организации сохранить во внешней среде бизнеса свой положительный имидж, в том числе – на внешнем рынке труда – имидж добросовестного и цивилизованного работодателя. В последующем это поможет организации в привлечении персонала и отборе претендентов, усиливающих ее конкурентоспособность в агрессивной бизнес-среде.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!