**Недирективные методы сокращения персонала**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

… в одну чудесную весеннюю ночь, когда он сидел у открытого окна и проверял ротную отчетность, в кустах рядом с ним запел соловей. Слива послушал-послушал и вдруг крикнул денщику: — 3-захарчук! П-рогони эту п-тицу ка-камнем. М-мешает...

А. И. Куприн. Поединок

Если предприятие попадает в ситуацию кризиса, то одним из способов повышения его сопротивляемости, улучшения в будущем финансового положения может стать частичное сокращение персонала, увольнение неэффективных работников. Однако при использовании традиционных форм сокращения (увольнения по прошествии установленного законом срока) возникает множество негативных последствий, которые часто сводят к минимуму все возможные выигрыши. Для управленческого аппарата почти всегда очевидна экономическая сторона затрат — большие одновременные финансовые затраты на выплаты, предусмотренные КЗоТ. Однако менеджер по персоналу в этой ситуации в первую очередь столкнется с психологическими последствиями сокращения — высоким психологическим дискомфортом даже у тех, кто не был уволен и остался работать, поскольку каждый из оставшихся сотрудников предприятия (организации) начинает «примерять» к себе одну из трех ролей, в которых он может оказаться: жертвы («И меня могут также выбросить за борт»), палача («Из-за меня их уволили», «Они пожертвовали собой ради нашего блага»), свидетеля («Это происходило, а я не мог помешать»).

Такое восприятие ситуации приводит к ухудшению социально-психологического климата, возникновению психологических проблем, конфликтов, барьеров в общении. В итоге работник начинает воспринимать организацию как нечто, угрожающее его психологическому состоянию, вызывающее в основном негативные эмоции. В результате ухудшаются психологический климат, отношения, снижается мотивация к труду, производительность, повышается текучесть кадров (причем не тех, которых и гак бы уволили — неэффективных, а именно тех, на кого предприятие могло бы рассчитывать, проводя реорганизацию).

Таким образом, мы сталкиваемся с проблемой — сокращать надо, но использовать традиционные способы воздействия на персонал (административные, экономические и другие силовые) неэффективно.

Решить проблему можно, используя недирективные (нежесткие) формы сокращения. Они связаны с доведением до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить гное поведение, место в структуре, задуматься о необходимости оставаться именно в этой организации. Основной инструмент недирективного сокращения — эмоционально-ценностные мотивы при формировании решения об увольнении и, в конечном итоге, принятие каждым решения или преодоление негативного отношения к решению руководства о возможностях ухода из организации.

Именно недирективные методы позволяют получить экономический и психологический эффект от сокращения персонала.

Однако, оставаясь в рамках культурологического подхода к рассмотрению феноменов кадровой работы, мы должны понимать, что разным организационным культурам будут адекватны разные механизмы и методы недирективного сокращения (табл. 3)

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| Тип организационной культуры | Механизм — метод |
| Предпринимательская | Контрактация ответственности — увольнение в соответствии с условиями, закрепленными в контракте |
| Бюрократическая | Одобрение руководства — проведение аттестации |
| Органическая | Психологический контракт — поэтапная реорганизация |
| Партиципативная | Командообразование — формирование команд под проекты |

**Предпринимательская организационная культура**

Сотрудники ориентированы на достижение индивидуальных целей, активны, стремятся к достижению результата. Если организация попадает в ситуацию спада и возникает вопрос о сокращении персонала, каждый из них начинает оценивать плюсы и минусы сохранения своего места. Часто подобные люди покидают компанию и ищут другую, более сильную. Но если же они не принимают такого решения, а сокращение персонала необходимо, то как быть? Следует вспомнить, что с активными, ориентированными на достижение, предпринимательски ориентированными сотрудниками важно заключить контракт (договор) о том, что они приносят организации, что организация им за это обязана предоставить. Заключая контракт при приеме сотрудника, менеджеру по персоналу необходимо спрогнозировать основные этапы роста сотрудника, его профессионального развития, требования, которые будут предъявляться к данному специалисту на разных стадиях развития организации. В контракте важно предусмотреть стратегию развития организации и учесть возможные периоды сокращения персонала.

В ситуации, когда контракт был заключен, а ни одна из сторон не выполняет свои контрактные обязательства, следует или сокращение (свои обязательства не выполняет сотрудник), или добровольное увольнение (организация не выполняет свои обязательства — по профессиональному и должностному росту, уровню оплаты труда, т.д.). Однако при использовании данного метода важно уже при заключении контракта предусмотреть форс-мажорные ситуации. Например, организация взяла человека в отдел сбыта и спланировала его карьеру таким образом, что после двух лет работы, изучив хинди, он должен возглавить открывающееся представительство в Индии. Сотрудник выполнил свои обязательства, выучил язык, но ситуация на рынке изменилась и представительство открыто не было. Организация должна будет найти альтернативное место в своей компании или попробовать «продать» его кадровому агентству. Если же в контракте была бы оговорка, что за изменение конъюнктуры рынка организация ответственности не несет, то никаких шагов по восполнению морального ущерба организация формально бы не несла.

**Бюрократическая организационная культура**

Сотрудники, как правило, технологически дисциплинированы, работают по заранее определенным правилам, ориентируются на мнение руководства. Если в такой организации ставится вопрос о сокращении персонала, то всем понятно, что решающим голосом будет обладать руководитель. Однако чтобы избежать прямого силового воздействия и дать сотрудникам организации оценить свои собственные возможности, эффективным механизмом может стать аттестация. Однако в любой ситуации, особенно перед сокращением, аттестация должна проводиться в соответствии с определенными правилами и требованиями КЗоТ. Можно выделить следующие основные правила:

1) коллективность аттестации — проходить аттестацию должен не конкретный сотрудник, которого, возможно, собираются уволить, а все подразделение, функциональное направление, уровень исполнителей или руководителей;

2) обязательность участия экспертов, внешних участников со стороны, которые не поддерживают ни одну из сторон и прямо не заинтересованы в индивидуальных результатах. Если внешние эксперты не привлекаются, то трудно говорить об объективности оценки, и эффективность аттестации как механизма недирективного сокращения снижается;

3) возможность подготовки самоотчетов всеми сотрудниками. Оценка должна проводиться не только сверху и независимыми экспертами со стороны, важно продумать такую ситуацию аттестации, которая дала бы возможность высказаться всем сотрудникам, взаимодействующим с подразделением, проходящим аттестацию, и с конкретными его сотрудниками. В основе оценки каждого сотрудника должны быть перекрестные оценки коллег, подчиненных, руководителей, клиентов;

4) длительность подготовки процедуры аттестации. Все сотрудники должны знать, кто и когда будет проходить аттестацию, и иметь время на подготовку;

5) обязательный результат аттестации — не только сокращение неэффективных работников, но и продвижение, обучение эффективных.

**Органическая организационная культура**

Сотрудники разделяют коллективные ценности, ориентированные на неформальный авторитет — авторитет личности, как правило, нуждается в личностной оценке — поддержке со стороны руководителя. При сокращении, проводимом в такой организации, главным механизмом принятия решений должно стать понимание каждым своего места в измененной организации. Лидер-руководитель, мнение которого важно для каждого сотрудника организации, должен сформулировать свое видение изменений в организации, а каждый должен представить, где, в какой позиции в новой организации он будет работать. Такой вопрос индивидуального самоопределения особенно важен для руководителей, которые должны принять новую управленческую концепцию, увидеть свое место в новой организационной структуре. Часто правильно проведенная реорганизация дает сотрудникам возможность понять, что им не имеет смысла оставаться в этой организации, и они сами принимают решения об уходе.

**Партиципативная организационная культура**

Здесь работают профессионалы, ориентированные на собственный профессиональный рост, овладение новыми знаниями, удовлетворение потребности в самораскрытии. Если в такой организации встает вопрос о сокращении персонала, то каждый должен оценить, с одной стороны, насколько организация в ее нынешнем состоянии способна помочь ему в профессиональном росте, а с другой стороны, — чем он сам может быть полезен организации и коллегам. Главный механизм такого понимания — самоформирование целевых команд под проекты, что позволяет организации снизить бремя неэффективных затрат, переведя персонал на работу но проектам, имеющим финансирование. Кроме того, сотрудники получают возможность эффективно использовать собственное время, например, для участия в проектах, проводимых другой организацией.

Важно, что проектные группы должны будут создаваться самими исполнителями. В таком случае, если какой-то специалист не будет приглашен ни в одну из групп — это оценка его профессионального уровня, или специфики групповой роли, то он окажется перед необходимостью самостоятельного принятия решений о собственном будущем.

Таким образом, механизм недирективного сокращения персонала должен быть адекватен корпоративной культуре организации и особенностям работающего персонала. Только в этом случае удастся избежать резкого негативного отношения со стороны персонала и возникновения конфликтов в организации.

**Резюме**

1. Работа с персоналом в организации, находящейся в стадии кризиса или просто переживающей реформирование, является особенно сложной, но и жизненно необходимой. Для формирования кадровых программ в такой организации важно учитывать, что именно в подобной ситуации на работу с персоналом руководство возлагает особые надежды и рассматривает человеческий ресурс, как один из важнейших ресурсов реорганизации.

2. Существенным является также и тот факт, что сами сотрудники могут воспринимать процесс реорганизации либо как процесс, мешающий, препятствующий в том числе и их профессиональному или статусному росту, или, что гораздо более продуктивно, как процесс, дающий большой шанс для резкого рывка в профессиональной или социальной карьере.

3. Именно в ситуации реформирования, изменения повышается роль прогностических и проектировочных способностей менеджера по персоналу, которые могут позволить ему включиться на равных с другими менеджерами в проектирование стратегии развития организации.