**Забудьте о гарантированной занятости**

Юрий Николаевич Лапыгин, доктор экономических наук, профессор, ректор Владимирского института бизнеса.

В недавнем прошлом, поступая на работу, помимо трудового соглашения работник заключал незримый психологический контракт с работодателем, суть которого состояла в том, что ему гарантировалась долгосрочная занятость при условии нормальной работы и соблюдения правил. Каждый специалист занимал на предприятии свою узкую профессиональную нишу. Это было выгодно и работнику, и работодателю. Первому — потому, что так проще: делаешь то, что хорошо умеешь, и не надо тратить энергию на освоение новых сфер деятельности. Второму — потому, что узкая специализация привязывала работника к предприятию, делала его более управляемым. Этот традиционный психологический контракт, обеспечивающий работника занятостью от школьной скамьи до пенсии, делал из него еще один контролируемый, надежный и предсказуемый винтик производственного механизма предприятия.

Изменения, вызванные глобализацией, ростом конкуренции, постоянно ускоряющимся техническим прогрессом, разрушительно действуют на традиционный психологический контракт. Работодателям становится все сложнее выполнять свои моральные обязательства по сохранению рабочих мест, так как ключевые компетенции, носителями которых выступают узкие специалисты, все чаще оказываются невостребованными. Работодатели теперь не в состоянии гарантировать занятость, и работники теряют стимул проявлять традиционную лояльность и повиновение. Формирование нового психологического контракта, приемлемого для обеих сторон и отражающего новые реалии, становится все более актуальным.

Результатом большей гибкости рынка труда, развития сети аутсорсинговых операторов и кадровых лизинговых агентств стало появление на предприятиях помимо постоянного персонала еще двух категорий работников: работающих по контракту и сотрудников компаний-провайдеров, работающих на условиях аутсорсинга. Причем тенденции свидетельствуют о постоянном сокращении доли работников первой группы (постоянного персонала). Не исключено, что в недалеком будущем такие работники окажутся в абсолютном меньшинстве, как это произошло на некоторых автосборочных предприятиях.

В последнее время все чаще в вопросах занятости компании используют концепцию just-in-time, позаимствованную из практики автостроителей, внедривших систему поставки компонентов и модулей «точно вовремя». Согласно этой концепции, если нужных результатов можно достичь с меньшим числом работников, все лишние должны быть без промедления высвобождены. Оптимизация кадрового состава не должна откладываться на годы, как это нередко имеет место, и проводиться по специальному распоряжению сверху, когда время уже упущено и компания в кризисе.

Ускоряющиеся изменения вынуждают социальных партнеров формировать новый психологический контракт, где гарантии занятости заменяются добровольным обязательством работодателей создавать возможности для расширения профессиональных компетенций работников, как востребованных на предприятии, так и тех, которые нужны ему для получения работы за пределами фирмы. Что касается самих работников, то они берут на себя моральное обязательство качественно выполнять работу и приобретать новые знания и навыки, обеспечивающие повышение их профессиональной мобильности внутри и за пределами предприятия.

Гибкий специалист широкого профиля обладает большей живучестью, так как при закрытии его рабочего места он может быть переведен на другое, внутри предприятия. В выигрыше при этом все — в том числе сама компания, так как не несет расходов, связанных с увольнением работника и поиском специалистов для заполнения вновь открывающихся вакансий.

Но если все-таки возникает ситуация, когда компетенции и знания сотрудника станут невостребованными, он покинет компанию без чувства обиды, с пониманием объективных причин своего увольнения. Важно, чтобы сам процесс высвобождения рабочих рук шел в атмосфере открытости и доверительности. Работники с широкими компетенциями, как правило, имеют лучшие шансы найти новую работу.

Суть новой концепции занятости — в том, что ее гарантом выступает не столько предприятие, сколько рынок труда в целом. Сторонники этой концепции утверждают, что рынок обеспечивает более надежную защиту прав работника, нежели та, которую может предоставить традиционный менеджмент.

Вашей компании, как и любой другой, стремящейся выжить и динамично развиваться в этом быстро изменяющемся мире, необходимо создать эффективный механизм для решения двух, противоположных по сути, задач: освобождения от лишних работников и бережного сохранения кадрового состава, сделав увольнения исключением из правила. Основной способ решения этой двуединой задачи заключается в повышении гибкости каждого работника за счет расширения его профессиональной компетенции, так что закрытие того или иного рабочего места не означает автоматического увольнения. Широкий спектр профессиональных знаний каждого сотрудника дает возможность перевести его на другой участок или в другое подразделение.

**Анлёрниниг, или искусство освобождения от оков прошлого**

Анлёрнинг (unlearning — разучение) — освобождение от укоренившихся стереотипов, ошибочных или устарелых знаний и понятий, методов выполнения работ, установок, отношений и т.д.

Как ни удивительно, большинство управленцев склонны игнорировать само существование проблемы «анлёрнинга» и продолжают многократно наступать на одни и те же грабли. В результате инвестиции в переобучение персонала часто не оправдываются, попытки изменить методы работы и деловое поведение оказываются безрезультатными. Причина этих и множества подобных им неудач заключается в том, что невозможно освоить новое, не расставшись со старым.

Мы склонны не брать в расчет временные, материальные и иные затраты, необходимые для освобождения от устаревших знаний, навыков, поведенческих стереотипов. Не учитываем тот факт, что эта работа часто оказывается более тяжелой и длительной, чем приобретение новых знаний и навыков. Оказывается, людям особенно трудно, а порой и невозможно изменить свое поведение из-за так называемых «ментальных моделей» — сложившихся взглядов, отношений, лежащих в основе поведенческих стереотипов. Мы с сожалением убеждаемся, что практически нельзя переделать закоренелых «бракоделов». Недаром ранее в объявлениях о вакансиях на предприятиях розничной торговли и в сфере питания часто встречалось примечание: «Не распространяется на бывших работников социалистической службы сервиса».

Ниже приведена условная схема последовательности шагов, которые необходимо сделать, чтобы изменить деловое поведение человека:

неудовлетворенность;

осознание необходимости;

замещение прошлого новым (научение и разучение);

краткосрочное поведение: освоение нового и отвыкание от старого;

долгосрочное поведение: фиксация нового и исключение возврата к старому.

Непосредственно научение — лишь один, причем не самый большой этап достижения желаемого результата. Так, человек будет готов к восприятию нового, когда осознает необходимость получения новых знаний. В свою очередь, это чувство возникает при неудовлетворенности существующей ситуацией, отношениями, используемыми методами выполнения работы и т.д.

Новое знание должно «вытеснить» старое, занять его место. Однако часто старое не спешит сдаваться. В связи с этим стратегия освобождения от прошлого включает еще две, обычно весьма продолжительные фазы. Первая — это фаза формирования нового поведенческого стереотипа, во время которой часто наблюдается возврат к прошлому. Такое поведение связано с накоплением так называемой «инновационной усталости», когда незаметно для самих себя мы шаг за шагом возвращаемся в привычное состояние. Дабы избежать этого, требуется постоянный контроль над процессом освоения нового.

Но даже, казалось бы, полный переход к новому не означает, что процесс анлёрнинга завершен. На практике довольно часто наблюдаются случаи «рецидива». Поэтому инновационная стратегия должна предусматривать необходимость еще одного весьма длительного этапа — «фиксации» нового делового поведения. Самым верным способом подобной «фиксации» будет «сжигание мостов» — создание таких условий, когда сотрудник не сможет работать по-старому, даже если захочет. Этому могут помочь технические, организационные и административные меры или их совокупность.

Важно помнить, что научению должно сопутствовать разучение и что решение этой двуединой задачи, как правило, требует удвоения выделяемых управленческих и прочих ресурсов.