

Оценка потенциала работников в процессе высвобождения персонала

Мироненко Ольга Николаевна

аспирант

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: mirolka@yandex.ru

Высвобождение персонала – это комплекс мероприятий по расторжению трудовых отношений с одним или большим числом работников, реализуемый в рамках системы управления персоналом с целью повышения производительности, эффективности и (или) конкурентоспособности организации. Существенной характеристикой высвобождения, отличающей его от остальных видов увольнений, является то, что его необходимость напрямую не связана с несоответствием работников занимаемым должностям и предъявляемым требованиям, недостаточной квалификацией или некомпетентностью, а вызвана стремлением организации сократить издержки или оптимизировать свою структуру. А поскольку высвобождение далеко не всегда является следствием ликвидации подразделений или рабочих мест в организации, перед руководством компании может встать вопрос определения не только общей численности работников, подлежащих высвобождению, но и выбора конкретных подразделений и конкретных работников, которые непосредственно будут затронуты этим сокращением.

С одной стороны, при отборе работников, подлежащих высвобождению, необходимо учитывать требования законодательства (см., например, ст.82, 179 ТК РФ). С другой стороны, такие требования существуют не для всех методов и оснований высвобождения, и, кроме того, как показывают исследования, в силу существующей информационной асимметрии между высшим руководством предприятий и трудовым коллективом, реальным представлением о производительности труда работников обладают только линейные менеджеры, и именно этому звену на многих предприятиях предоставляется обязанность проведения отбора работников для сокращения. А поскольку на данном уровне многие вопросы трудовых отношений решаются неформально, отбор также начинает основываться на различных внутрудовых, личностных характеристиках [4], что зачастую идет вразрез с интересами всего предприятия и противоречит целям экономической эффективности.

Принципы, на основе которых фирма, действующая как рациональный экономический агент, производит отбор работников для увольнения, были сформулированы еще Беккером (Becker) в работе 1962г. по теории человеческого капитала, а затем находили отражение в работах ряда его последователей. В общем случае, если работодатель производит инвестиции в специальное обучение работника на рабочем месте, он может получать отдачу от этих вложений в виде разницы между предельным денежным продуктом труда данного работника и его заработной платой. Чем больше объем этих инвестиций, тем меньше склонность работодателя к увольнению такого работника [2].

Пфанн (Pfann) в своей работе 2001г. внес следующее уточнение, касающееся временного горизонта анализа: когда работодатель принимает решение о том, кого из работников уволить, он не ограничивается оценкой произведенных инвестиций в специфический человеческий капитал и текущей производительности работника, а анализирует возможную отдачу от него в будущем в случае оставления его на предприятии. В соответствии с предложенной моделью, нашедшей эмпирическое подтверждение, вероятность высвобождения выше для работников с наименьшими издержками увольнения, наименьшим ожидаемым ростом производительности труда в будущем и высокой неопределенностью этого роста. По оценкам Пфанна, фирмы, которые реализуют подобный, индивидуальный, подход к отбору персонала для высвобождения, имеют лучшие показатели в будущем, в том числе за счет большего (на 25%) сокращения издержек его реализации, по сравнению с теми компаниями, которые руководствуются примерными расчетами по средней величине затрат на увольнение и проводят равномерное или пропорциональное сокращение численности всех

подразделений [3]. Аналогичные результаты показало исследование Касцио (Cascio). По его мнению, отбор должен строиться на таких критериях, как производительность и вероятность увольнения работника по собственному желанию. Наиболее ценными являются работники с наибольшей производительностью и наименьшей вероятностью ухода («звезды») [1].

Результаты этих исследований подчеркивают, таким образом, эффективность индивидуального подхода к отбору работников для высвобождения, несмотря на временные и административные затраты, связанные с его реализацией. Известная консалтинговая компания McKinsey предлагает отталкиваться от определения тех видов деятельности, которые не создают добавленной стоимости, т.е. изначально отметить те подразделения и те функции в них, которые можно будет сократить или ликвидировать без ущерба для эффективности всего предприятия [5].

При отборе работников, подлежащих высвобождению, мы предлагаем комплексно оценивать трудовой потенциал каждого сотрудника. В рамках модели управления персоналом, основанной на учете индивидуального трудового потенциала работника, решения принимаются путем ответов на несколько основополагающих вопросов [6]:

1) сможет ли работник выполнять данную работу? При ответе на данный вопрос в ходе отбора работников для высвобождения необходимо оценить и сопоставить тенденции изменений требований к работе с изменениями квалификации и производительности труда работника;

2) хочет (мотивирован) ли исполнитель выполнять эту работу в соответствии с требованиями? При ответе на данный вопрос помогут не только результаты различных тестов и оценок удовлетворенности персонала работой, но и степень проявления работником инициативы, участия в различных проектах и т.п. Кроме того, «отсечь» немотивированных и нелояльных работников с высокой вероятностью ухода позволяют программы высвобождения методом стимулирования добровольных увольнений¹;

3) как оценивается текущее выполнение работы исполнителем и ее качество? Наиболее объективными для рассматриваемого случая будут результаты оценки персонала; если таковых нет, то нужно ориентироваться не только на мнение непосредственного руководителя, но и тех работников, с которыми сотрудник взаимодействует в ходе выполнения обязанностей, и, возможно, клиентов компании.

Литература

1. Cascio W.F. (2005) Strategies for Responsible Restructuring // Academy of Management Executive, Vol.19, No.4, pp.39-50.
2. Parsons D.O. (1972) Specific Human Capital: An Application to Quit Rates and Layoff Rates// The Journal of Political Economy, Vol.80, No.6, pp.1120-1143.
3. Pfann G.A. (2003) Downsizing and Heterogeneous Firing Costs. – Amsterdam Business School, Seminar Paper. – <http://feb.uva.nl/absnewsandevents/seminars.cfm>
4. Кабалина В., Бизюков П., Карелина М., Ильин В. (1997) Кадровые стратегии менеджмента на российских предприятиях. – Centre for Comparable Labour Studies, University of Warwick. – <http://www.warwick.ac.uk/fac/soc/complabstuds/russia/employ.html>
5. Козлов В., Шамолин М., Папенко С. (2003) Умное увольнение // Вестник McKinsey, №3(5), с.130-145.
6. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2002, с.596.

¹ При условии оптимально сформированного пакета стимулирования, что является отдельной темой для обсуждения, поскольку при неправильной организации такие программы чреваты риском потери высококвалифицированных работников, имеющих широкие возможности трудоустройства в других компаниях за счет большого объема общего человеческого капитала.