

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОКРАЩЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Маковская Н.В., старший преподаватель*  
**Могилевский государственный университет**  
**им. А.Кулешова**

По опыту зарубежных компаний, где "управление сокращениями" стало во многих фирмах постоянной функцией, существуют специалисты и должности в штатном расписании, которые занимаются этими процессами. Можно выделить несколько уже сложившихся методов работы с персоналом по поводу предстоящих увольнений, которые могли бы быть действенны в условиях белорусской экономики и для особенностей бе-

лорусской ментальности. Большое значение получили в практике сокращений различные методы, направленные на стимулирование "добровольного увольнения" или выхода на пенсию.

**Метод "открытого окна".** Компания объявляет, что на строго оговоренный срок действует льготный режим ухода с фирмы. В практике западного менеджмента известен пример фирмы "Дюпон", которая в свое время предоставила право управляющим, начиная со среднего звена, уходить на пенсию, имея не 27 лет трудового стажа, а 22. Эффект был неожиданный. "Дюпон" хотел уволить 6,5 тысяч менеджеров, но получил вдвое больше заявлений, в том числе от 400 руководителей, находившихся на ключевых постах, которых администрация вынуждена была задержать, пока не была подготовлена замена. Однако, используя данный метод, администрация не полностью контролирует процесс.

**Метод "селективного сокращения".** Компания собирает заявления тех, кто хотел бы уволиться по льготному режиму. Однако заявления действительны в течение нескольких лет, и администрация сама постепенно осуществляет увольнения, избирательно по подразделениям и лицам, в зависимости от ситуации.

Наряду с традиционными способами осуществления политики увольнения международная практика в последние годы разнообразилась и такими нетипичными процедурами, как аутплейсмент, аутсорсинг, аутстаффинг. И это является наиболее характерным явлением, возникающим после кризиса. У руководства предприятий появилась острая необходимость в альтернативных способах проведения кадровой политики.

Термин **аутсорсинг** (outsourcing, "out" в переводе с английского - "вне", "source" - "источник") означает использование услуг сотрудников другой фирмы так, как если бы она была постоянным отделом этой компании. Фактически синонимом этому термину является другое понятие - **аутстаффинг** ("stuff" - штат, персонал). Аутсорсинг позволяет использовать труд людей тогда, когда он нужен. В настоящее время к услугам по выводу персонала за штат компании прибегают тогда, когда есть необходимость в посреднике для приема на работу или вывода за штат квалифицированных работников. Например, компания может передать в штат посредника тех, кто работает по гражданско-правовым договорам, тем самым, обеспечив непрерывность трудового стажа для своих работников. В другом случае руководство может решить использовать на временном проекте заранее отобранных работников, приняв их через посредника. Или же в период неопределенности на рынке компания может вывести в штат посредника работников тех направлений, которые не представляют стратегическую ценность в настоящее время, но могут понадобиться в будущем. Таким образом, компании пользуются услугами работников, которые юридически являются сотрудниками другой компании. Этот подход особенно актуален в период кризиса, когда компании по тем или иным причинам не могут идти на увеличение штата. Для многих российских компаний такая форма взаимоотношений с работниками в настоящее время представляется весьма эффективной. Так, например, предприятия малого бизнеса, которые не в состоянии содержать собственную юридическую службу или хотя бы постоянного юриста, вполне охотно пользуются услугами приглашаемых время от времени юристов из консалтинговых фирм. Подобная практика сейчас затрагивает и многие другие специальности - бухгалтеров, специалистов по налоговому планированию, специалистов по компьютерным технологиям, переводчиков и др.

Изначально построив свою кадровую политику по принципу временного привлечения работника, фактически, у предприятия сразу отпадает «головная боль» по поводу предстоящего комплекса мер по адаптации, планированию карьеры, увольнению, помощи в трудоустройстве и т.д. В этом случае не требуется вообще решения проблемы увольнения ввиду отсутствия такой проблемы. Развитие такого подхода к решению кадровых вопросов предприятия также напрямую связано с развитием рынка рекру-

терских услуг в Беларуси. Такие фирмы уже действуют на территории Республики Беларусь (так в городе Могилеве действует кадровое агентство "Контакт", которое практически полностью адаптировано к белорусскому рынку). В Минске действуют многочисленные кадровые и консалтинговые агентства, которые занимаются изучением рынка труда в Республике Беларусь и положением трудовых ресурсов государства на этом рынке. Причем, следует заметить, руководители этих агентства проявляют постоянный интерес к аутсорсингу, выражающийся в росте числа заказов на эти услуги.

**Аутплейсмент** в том виде, в котором он применяется в западных системах работы с персоналом, представляет собой процедуру увольнения сотрудника, при которой компания - "увольнитель" платит кадровому агентству за твердо гарантированное трудоустройство своего сотрудника на новое место работы. При этом оговариваются и сроки выхода кандидата в новую компанию, и его будущая зарплата, и даже минимальный состав будущего компенсационного пакета. Складывающийся отечественный вариант вышеозначенной процедуры, прежде всего, предполагает усиленную работу с увольняемым сотрудником в самых разных областях. Увольняемый работник в рамках проведения процедуры аутплейсмента получает психологическую, информационную и консультационную помощь. Услуги по аутплейсменту в Республике Беларусь развивают, прежде всего, кадровые агентства, которые берут на себя сообщение новости об увольнении сотрудникам, помогают им составить резюме, выработать тактику разговора с будущими работодателями и с персоналом кадровых агентств, составить индивидуальный план поиска работы. С каждым увольняемым беседует психолог, помогая ему справиться с негативными эмоциями и направить свою энергию в конструктивное русло. Поэтому работник, получивший психологическую поддержку, вооруженный знаниями о текущей ситуации на рынке труда, уже как минимум способен перевести потенциально конфликтную ситуацию в увольнение по собственному желанию, что в конечном итоге выгодно работодателю не только с точки зрения минимизации материальных издержек, связанных с увольнением, но и с моральной стороны – отношения между сторонами не перерастают в трудовой конфликт, сохраняется и закрепляется репутация предприятия, как постоянно заботящегося о своих бывших сотрудниках. К тому же понесенные затраты вполне могут оправдать предотвращенный ущерб от разглашения служебной информации, сведений личного характера, сведений, порочащих деловую репутацию и т.п.