

На правах рукописи

МИРОНЕНКО Ольга Николаевна

**Высвобождение работников в системе управления персоналом
современной организации**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2007

Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики труда и персонала экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Разумова Татьяна Олеговна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Смирных Лариса Ивановна

кандидат экономических наук
Видяева Светлана Николаевна

Ведущая организация: Научно-исследовательский институт
труда и социального страхования

Защита диссертации состоится 21 июня 2007 г. в 15-00 часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.17 при Московском государственном университете им. М.В. Ломоносова по адресу: 119992, г. Москва, ГСП-2, Ленинские горы, 2-й учебный корпус, экономический факультет, ауд. П-1

С диссертаций можно ознакомиться в читальном зале Научной библиотеки МГУ им. М.В. Ломоносова (2-й учебный корпус гуманитарных факультетов).

Автореферат разослан «21» мая 2007 г.

Учёный секретарь диссертационного совета
кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник

Панкратова В.П.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В последние десятилетия в теории и практике управления организацией большое внимание уделяется вопросам эффективности, прибыльности и производительности. В условиях жесткой конкуренции снижение издержек при сохранении или повышении качества продукции и услуг становится для организаций основой не только выживания в кризисные времена, но и получения конкурентных преимуществ в периоды стабильного развития или роста. С 1980-х гг. для достижения этой цели американские и европейские компании широко используют такое средство, как высвобождение персонала, которое позволяет сократить излишнюю численность работников и снизить себестоимость производимой продукции или услуг.

Однако менеджеры, проводившие высвобождение работников, и исследователи, изучавшие данное явление, столкнулись с неоднозначным влиянием высвобождения на показатели деятельности организации. Было замечено, что в результате высвобождения поставленные цели достигаются далеко не всегда, а затраты на его реализацию высоки и сочетаются с различными негативными эффектами и последствиями для широкого круга участников. Поэтому был сделан вывод о том, что для достижения желаемого результата с минимальными общими затратами высвобождением работников необходимо управлять. Система управления персоналом современных зарубежных компаний включает высвобождение работников не только как один из возможных инструментов регулирования численности и структуры персонала, но и как инструмент достижения целей организационной и экономической эффективности.

В России в начале переходного периода ожидалось, что сильное падение производства приведет к эквивалентному или, по крайней мере, соизмеримому падению занятости и, как следствие, высвобождению рабочей силы. Однако, по свидетельствам ряда авторов (Р.И.Капелюшников, В.Е.Гимпельсона, В.И.Кабалиной, И.М.Козиной, Х.Леманна и других), этого не произошло: занятость упала в непропорционально меньшем объеме, чем производство. Предприятия по ряду причин продолжали сохранять избыточную численность работников. Но, начиная с 1998г., как свидетельствуют данные Российского экономического барометра, она постепенно снижается: если в 1998г. на 40% промышленных предприятий отмечалось наличие избыточной численности, то к 2004г. этот показатель упал до 12%. Данные Мониторинга социально-трудовой сферы, проведенного в 2006г. НИИ труда по заказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ, свидетельствуют о том, что за 2004-2005гг. численность персонала снизилась на более чем 30% предприятий, хотя 90% участвовавших в мониторинге предприятий являются прибыльными или

стабильно функционирующими, а на более чем 50% из них отмечается рост производительности труда. Около 40% директоров российских предприятий считает оптимизацию численности персонала приоритетным направлением кадровой политики.

Таким образом, использование высвобождения персонала для достижения организационных целей в условиях стабильного экономического развития, в том числе в связи с реорганизацией и изменением технологии производства, получает распространение и на российских предприятиях. Поэтому актуальным становится изучение накопленного зарубежными компаниями и исследователями опыта в области управления процессом высвобождения персонала, направленного на достижение положительных результатов и предотвращение негативных последствий для целого ряда экономических агентов. Изучение этого опыта с учетом специфики российских предприятий и нормативно-правового регулирования трудовых отношений в России позволит разработать рекомендации по включению высвобождения работников в систему управления персоналом отечественных компаний.

Степень разработанности проблемы. Высвобождению персонала посвящен ряд работ отечественных и зарубежных авторов. Проблематика, связанная с высвобождением работников, изучается с позиций различных научных дисциплин: управления организацией, экономики труда, управления персоналом, институциональной экономики, трудового права, социологии, социальной и организационной психологии, психологии личности, конфликтологии. В данной работе автором рассмотрены различные подходы, но преимущественно высвобождение персонала изучается в рамках теорий и моделей экономики труда и управления персоналом.

В отечественной науке различные проблемы и аспекты социально-трудовых отношений и экономики труда рассматривались в работах таких авторов, как В.Е.Гимпельсон, И.А.Денисова, Р.И.Капелюшников, Р.П.Колосова, Г.Г.Меликьян, Т.О.Разумова, С.Ю.Рощин, Ф.Т.Прокопов и др. Проблематике управления персоналом посвящены работы Т.Ю.Базарова, В.Р.Веснина, Б.Л.Еремина, П.В.Журавлева, Л.В.Карташовой, А.Я.Кибанова, В.И.Маслова, Ю.Г.Одегова, С.В.Шекшни и др. Сравнительный анализ нормативно-правового регулирования увольнений в разных странах находит отражение в работах Н.Т.Вишневской, И.Я.Киселева, Т.П.Космарской и др.

Отдельные работы и монографии посвятили изучению процесса адаптации предприятий стран переходного периода к меняющимся экономическим условиям путем регулирования численности персонала и условий труда такие авторы, как В.Е.Гимпельсон, И.А.Денисова, Р.И.Капелюшников, Дж.Кёнингс, Х.Леманн,

Т.М.Малева, Ф.Т.Прокопов, Р.М.Шахнович, Г.В.Юдашкина и др. Внутрифирменную политику и управление процессом высвобождения персонала на российских предприятиях изучали В.И.Кабалина, И.М.Козина, А.А.Никишов, А.В.Скавитин и др.

Теоретические основы исследований высвобождения персонала разрабатывались такими зарубежными учеными и исследователями, как С.Х.Аппельбаум, К.Балаз, А.Будрос, Дж.Брокнер, Ф.Гандольфи, М.К.Де Ври, В.Ф.Кассио, П.Каппелли, К.Кэмерон, Н.Лабиб, А.К.Мишра, В.МакКинли, Г.А.Пфанн, С.Дж.Фриман, Д.С.Хамермеш, Т.А.Хикок и др.

Некоторые аспекты проблематики высвобождения персонала отражены в конвенциях и рекомендациях Международной организации труда (МОТ), документах и материалах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Европейской экономической комиссии ООН и других международных организаций. Существуют также отдельные публикации в научных журналах, материалы научно-практических конференций и семинаров. Аналитический и научный интерес представляют материалы, выпускаемые консалтинговыми компаниями и ассоциациями работодателей по вопросам управления человеческими ресурсами и опыта высвобождения персонала отдельных организаций.

Однако, на наш взгляд, изучение высвобождения работников как части внутрифирменной системы управления персоналом и стратегии достижения определенных организационных целей пока не нашло должного отражения в отечественной научной литературе.

Актуальность и недостаточная изученность проблематики управления процессом высвобождения работников как части системы управления персоналом предопределили выбор темы диссертационной работы, определили цель, задачи и поисковый характер исследования.

Цель данной работы – на основе исследования высвобождения работников как элемента в системе управления персоналом организации выявить методы и формы высвобождения персонала и предложить рекомендации по их совершенствованию.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

1. Систематизировать понятийный аппарат, в том числе дать сопоставительный анализ представлений отечественных и зарубежных специалистов относительно содержания, типов и методов высвобождения персонала.

2. Классифицировать теоретические подходы к изучению высвобождения работников и провести сравнительный анализ нормативно-правового регулирования высвобождения работников в России и других странах мира.

3. Определить структурные элементы и этапы в процессе управления высвобождением работников, определить содержание мероприятий, сопровождающих реализацию каждого из этапов, и методы высвобождения работников.

4. Выявить и изучить особенности управления высвобождением работников на российских предприятиях.

5. Предложить рекомендации, направленные на эффективное использование высвобождения персонала как инструмента достижения целей организации.

Объектом исследования являются внутрифирменные социально-трудовые отношения.

Предметом исследования выступают принятие решений и регулирование социально-трудовых отношений в условиях высвобождения работников организации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области экономики труда, управления персоналом, менеджмента организации, социологии и психологии управления, в том числе в условиях реструктуризации и реорганизации деятельности компаний.

В процессе исследования применялись методы логического и сравнительного анализа, научной классификации, систематизации, теоретического обобщения, а также социологические (анкетирование, интервью) и статистические методы.

Информационной базой исследования являются статистические данные, результаты эмпирических исследований отечественных и зарубежных авторов, нормативные документы, публикации научной и периодической печати, электронные источники информации, материалы и рекомендации международных организаций и научно-практических конференций, а также материалы собственного обследования автора, проведенного в форме анкетирования и интервьюирования руководителей и представителей подразделений по управлению персоналом российских компаний.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

1. Определены и структурированы терминологические подходы к определению понятия «высвобождение работников», существующие в отечественной и зарубежной литературе. Изучена и уточнена система признаков, позволяющих идентифицировать понятие «высвобождение персонала». На основе этих признаков проведено разграничение между термином «высвобождение работников» и рядом смежных русско- и англоязычных понятий экономики труда, управления персоналом и трудового права. Сформулировано авторское понимание высвобождения персонала.

2. Выявлены и охарактеризованы теоретические подходы к изучению высвобождения работников в рамках ряда научных школ: неоклассической и институциональной экономической теории, теории организации и управления

персоналом, социальной и организационной психологии. Доказано, что жесткость защиты занятости (нормативно-правового регулирования увольнений по инициативе работодателя) влияет на принятие решения о высвобождении работников и выбор формального основания его проведения.

3. Предложена авторская классификация методов высвобождения персонала, основывающаяся на следующих критериях: • принцип отбора высвобождаемых работников; • основание расторжения трудовых отношений с работниками; • метод управленческого воздействия на работников со стороны работодателя. Охарактеризован процесс реализации каждого метода высвобождения и комплекс сопровождающих ее мероприятий, направленных на выполнение требований нормативно-правового регулирования и достижение целей эффективности управления высвобождением персонала. Для решения этой задачи разработана и предложена методика учета затрат, связанных с высвобождением работников, а также система показателей для оценки его результатов и эффективности управления процессом его реализации.

4. В ходе авторского обследования российских компаний выявлены и изучены факторы, определяющие включенность высвобождения работников в систему управления персоналом организации. Доказано, что степень включенности процесса высвобождения работников в систему управления персоналом организации существенным образом зависит от сочетания таких факторов, как размер организации, срок ее существования на российском рынке, форма собственности и отраслевая принадлежность. Выявлено преимущественное использование при отборе кандидатов на высвобождение производственных критериев (производительности и квалификации работников), стажа работы на предприятии и возраста работников, а также существенное влияние на этот процесс линейных менеджеров и менеджеров среднего звена.

5. На основе проведенного в диссертационном исследовании анализа и результатов авторского обследования осуществлено позиционирование высвобождения работников в системе управления персоналом организации, предложены рекомендации по включению высвобождения работников в систему управления человеческими ресурсами и управления организацией в целом, а также построению взаимосвязей высвобождения с другими элементами этих систем. Разработаны принципы и алгоритм поэтапного управления высвобождением персонала с учетом требований нормативно-правового регулирования и соблюдения интересов различных групп участников. Эти принципы дополнительно конкретизированы для организаций, находящихся в сложных финансовых условиях, и градообразующих предприятий.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в углублении знаний по экономике труда и управлению персоналом, раскрывающих сущность, место и роль высвобождения работников в системе управления персоналом организации. Результаты исследования могут быть использованы для формирования теоретической базы по проблемам, связанным с высвобождением работников, формирования эффективного инструментария по управлению высвобождением персонала в различных организациях, заинтересованных в разработке эффективных мероприятий по сокращению численности работников, а также для дальнейшей исследовательской работы в рассматриваемой области.

Апробация и публикации. Результаты исследования были представлены автором на научных конференциях «Ломоносов-2005», «Ломоносов-2006», «Ломоносов-2007» (МГУ им. М.В.Ломоносова), «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (ИНЖЭКОН, Санкт-Петербург, 2007г.).

Теоретические и практические положения и выводы работы используются в учебном процессе при разработке и преподавании ряда разделов учебных курсов «Экономика труда» и «Экономика персонала».

Основные теоретические и практические результаты диссертационного исследования представлены в 9 печатных работах общим объемом 3,6 п.л. (лично автором – 3,5 п.л.).

Структура и логика диссертационной работы определены поставленными целью и задачами. В соответствии с логикой исследования диссертация имеет следующую структуру:

Введение

Глава 1. Теоретические и нормативно-правовые основы высвобождения персонала

- 1.1. Основные понятия и отличительные характеристики высвобождения персонала
- 1.2. Теоретические подходы к изучению высвобождения работников
- 1.3. Нормативно-правовое регулирование высвобождения работников

Глава 2. Управление высвобождением персонала

- 2.1. Этапы управления высвобождением персонала
- 2.2. Естественная текучесть кадров и стимулирование добровольных увольнений работников
- 2.3. Высвобождение персонала с использованием методов принудительных увольнений работников

Глава 3. Исследование политики высвобождения персонала на российских предприятиях

- 3.1. Методология исследования политики высвобождения работников

- 3.2. Управление высвобождением работников на российских предприятиях
- 3.3. Рекомендации по высвобождению персонала на российских предприятиях

Заключение

Список литературы

Приложения

II. СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Систематизация основных понятий и подходов к определению сущности высвобождения персонала

Единого терминологического аппарата и понимания отличительных характеристик высвобождения работников на данный момент не существует ни в отечественной, ни в зарубежной науке. Это связано с тем, что научно-исследовательский интерес к данной проблеме возник сравнительно недавно и был вызван появлением в 1980-х гг. и распространением среди компаний США и Европы стратегии уменьшения размеров организации в целях сокращения затрат и получения конкурентных преимуществ, что в ряде случаев предполагало сокращение численности работников предприятий.

Данная стратегия получила наименование «даунсайзинг» (“downsizing”). В зарубежной литературе сложилось два подхода к его определению. Сторонники первого, расширенного, подхода (К.С.Кэмерон, С.Дж.Фриман, А.К.Мишра, С.В.Дж.Козловски, М.К.Де Ври, К.Балаз и др.) под даунсайзингом понимают комплекс мероприятий, реализуемый менеджментом организации с целью повышения организационной эффективности, производительности и (или) конкурентоспособности и предполагающий сокращение издержек производства, ликвидацию рабочих мест, уменьшение количества уровней управленческой иерархии или изменение системы организации производства.

Сторонники второго подхода к определению даунсайзинга (В.Ф.Кассио, С.Х.Аппельбаум и др.) понимают под ним стратегию улучшения финансового состояния предприятия и снижения издержек производства путем сокращения численности персонала (увольнения работников). С точки зрения сторонников расширенного подхода это является лишь одним из возможных направлений реализации даунсайзинга и именуется “workforce downsizing”. В диссертации выявлены и охарактеризованы следующие его существенные характеристики: 1) наличие управленческого воздействия на персонал, которое приводит к уменьшению его численности; 2) уменьшение численности персонала происходит через увольнения работников, необходимость которых определяется причинами внешнего или внутриорганизационного, а не личностного характера; 3) цели проведения увольнений

также лежат на уровне организации в целом и связаны с улучшением показателей ее деятельности (прежде всего, производительности, эффективности, конкурентоспособности).

На наш взгляд, наиболее приемлемым является перевод термина “workforce downsizing” и обозначение данной стратегии с помощью дефиниции «высвобождение работников». В диссертации приводится обоснование этой точки зрения путем сопоставления перечисленных характеристик “workforce downsizing” и терминологических характеристик «высвобождения персонала», что также дало возможность разграничить понятие «высвобождение работников» и ряд смежных терминов (реорганизация, реинжиниринг, оптимизация численности персонала, выбытие работников, отток рабочей силы и др.).

Для формирования окончательного понимания дефиниции «высвобождение работников» автором были изучены подходы к определению данного термина, сложившиеся в отечественной научно-практической литературе. По результатам данного анализа был сделан вывод о том, что перечисленные характеристики высвобождения персонала делают маловероятным использование существующих определений. Так, ряд отечественных авторов (например, А.Я.Кибанов) ограничивают целевую сферу высвобождения персонала исключительно кадровыми вопросами (численность и состав занятых); другие (например, Е.В.Маслов), наоборот, дают довольно широкое определение, выходящее за рамки исключительно управления персоналом; третьи (например, А.В.Скавитин) относят к нему все случаи ухода работников из организации, независимо от волеизъявителя, что размывает фактор организационного воздействия.

Автором был проведен подробный анализ и сопоставление категорий трудового права России (прекращение трудового договора, расторжение трудового договора, увольнение, сокращение численности или штата работников и др.) и других стран (termination, dismissal, discharge, resignation, redundancy, layoff, quit и др.). С учетом выделенных характеристик высвобождения персонала был сделан вывод о том, что организация может в ходе него проводить увольнения только по тем основаниям, которые могут быть ею целенаправленно использованы. К таким основаниям нами были отнесены все основания расторжения трудового договора: во-первых, по инициативе работодателя; во-вторых, по инициативе работника и соглашению сторон, поскольку они могут быть использованы работодателем для проведения высвобождения путем оказания воздействия на работников с целью побуждения их к увольнению по данным основаниям; в-третьих, в связи с истечением срока трудового договора в силу специфики законодательного регулирования данного вида оснований в

России, требующего от работодателя проявления инициативы в виде уведомления работника об истечении срока трудового договора.

С учетом изложенного, в диссертационной работе предлагается понимать под высвобождением персонала, с одной стороны, *комплекс мероприятий* по расторжению трудовых отношений с работниками по причинам экономического, организационного, технологического или институционального характера, реализуемый в рамках системы управления персоналом с целью повышения производительности, эффективности и (или) конкурентоспособности организации. С другой стороны, высвобождение персонала можно также рассматривать как *процесс* расторжения трудовых отношений по причинам экономического, организационного, технологического или институционального характера в целях повышения производительности, эффективности и (или) конкурентоспособности организации.

2. Теоретические подходы к изучению высвобождения работников и нормативно-правовые основы его реализации

На основе выполненного автором обзора отечественной и зарубежной литературы была предложена классификация теоретических подходов к изучению проблем высвобождения персонала в зависимости от того, в рамках каких научных дисциплин рассматриваются эти проблемы. Было выделено четыре подхода: экономический, организационно-управленческий, социально-психологический и институциональный. В работе подробно раскрывается проблематика, изучаемая в рамках каждого подхода, дается характеристика отдельным направлениям исследований, сопоставляются позиции различных представителей этих подходов.

Экономический подход (Д.С.Хамермеш, Г.А.Пфанн, Д.О.Парсонс, С.Х.Аппельбаум, П.Каппелли, Х.С.Фарбер, К.Ф.Хэллок и др.) является традиционным и позволяет рассматривать вопросы, касающиеся определения объема избыточной численности работников, критериев отбора высвобождаемых работников и оценки эффективности высвобождения персонала с позиций неоклассической экономической теории. Однако в рамках данного подхода невозможно дать объяснение «парадоксу производительности» – распространенному среди американских и европейских компаний явлению, когда высвобождение персонала не позволяет достичь поставленных экономических целей (повышения производительности, рентабельности, улучшения качества продукции и т.д.). Рассмотрение высвобождения персонала с позиций других теоретических подходов позволяет решить эту проблему.

В рамках организационно-управленческого подхода возможная неэффективность высвобождения объясняется отсутствием адекватной системы управления его реализацией, несоответствием высвобождения общей стратегии

развития организации и ориентацией на краткосрочные цели. Поэтому сторонники данной группы теорий (К.С.Кэмерон, С.Дж.Фриман, М.С.Ментцер, Т.А.Хикок, Ф.Гандольфи, Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремин, А.В.Скавитин и др.), основываясь на результатах специальных исследований, рекомендуют реализовывать высвобождение во взаимосвязи с другими элементами организационных изменений, а также в соответствии с особенностями организационной структуры и культуры компании.

Представители социально-психологического подхода (К.Балаз, М.К.Де Ври, А.О.Килпатрик, Дж.Брокнер, Д.Зеон, С.М.Зоммер, Б.К.Лютенс, Л.Шапиро и др.) считают, что высвобождение персонала может быть неэффективным в силу недостаточного внимания, уделяемого руководством «человеческому фактору» в процессе его реализации. Как показывают результаты многочисленных исследований, критически важным для будущего развития организации является состояние остающихся работников, которое в ряде случаев может характеризоваться появлением так называемого «синдрома выжившего», под которым понимается снижение производственных усилий и лояльности компании со стороны остающихся работников во время и после высвобождения персонала. Следствием данного синдрома является ухудшение экономических показателей деятельности предприятия. Вероятность появления синдрома и его последствия можно уменьшить с помощью соблюдения требований законодательства и норм социальной справедливости в отношении высвобождаемых работников, а также реализации специальных мероприятий по оказанию поддержки остающимся работникам.

В рамках институционального подхода неэффективность высвобождения персонала объясняется действием нерациональных мотивов при принятии решения о его проведении (копирование действий других организаций, следование «модным» тенденциям и стратегиям управления, стремление удовлетворить интересы акционеров, заинтересованных в сокращении затрат и росте стоимости компании, и др.). Обобщение результатов исследований с позиций институционального подхода позволяет сделать вывод о том, что принятие решения о высвобождении работников (вероятность его проведения) зависит от управленческой идеологии и системы ценностей руководства и менеджмента компании, а также влияния на процесс принятия управленческих решений различных групп интересов (стейкхолдеров¹). Идеология ценности персонала, преимущественная социальная ответственность перед работниками предприятия и местным сообществом, присутствие сильной профсоюзной организации, участие государственных органов в принятии стратегических решений снижают вероятность

¹ Стейкхолдеры (англ.яз. – “stakeholders”) – социальные группы, факторы и условия, на которые влияет бизнес и которые, в свою очередь, могут повлиять на его успех.

высвобождения. Следование концепции бережливого производства, ориентация на интересы собственников и финансовых структур, наоборот, повышают ее.

Особое место в рамках институционального подхода занимает исследование влияния требований нормативно-правового регулирования на принятие решения о высвобождении работников и выбор формального основания его реализации. Нами было проведено подробное изучение системы защиты занятости (нормативно-правового регулирования увольнений по инициативе работодателя) в странах ОЭСР и России путем сопоставления данных по таким параметрам, как срок уведомления работников об увольнении, размер выходного пособия, критерии отбора высвобождаемых работников, санкции за нарушение требований относительно процедуры и оснований увольнений и др. По результатам этого анализа была предложена классификация стран в зависимости от жесткости защиты занятости. В работе доказано, что жесткость системы защиты занятости оказывает непосредственное влияние на принятие решения о высвобождении работников (выбор между высвобождением персонала и альтернативными методами сокращения затрат на персонал) и выбор формального основания его проведения. Итоги изучения данного вопроса представлены нами на схеме 1.

| <i>max</i> | Страны ОЭСР и Россия | <i>Меньше</i> | <i>Больше</i> |
|-----------------------------------|--|---|---|
| ↑ Индекс защиты занятости ↓ | Страны, где преобладает законодательное регулирование трудовых отношений, в том числе увольнений работников: государства Южной Европы (Португалия, Испания, Турция, Греция), Норвегия и Швеция, Германия и Франция, Мексика, Россия | ↑ | ↑ |
| | Большинство стран Западной, Центральной и Восточной Европы, а также Япония и Южная Корея | Вероятность высвобождения персонала в сравнении с вероятностью использования альтернативных методов сокращения затрат на персонал | Вероятность проведения высвобождения путем увольнений по инициативе работодателя, в сравнении с использованием увольнений по соглашению сторон или инициативе работника |
| | Страны, где преобладает коллективно-договорное и судебное регулирование трудовых отношений, в том числе увольнений работников: США, страны Британского содружества (Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия), Ирландия и Швейцария | ↓ | ↓ |
| <i>min</i> | | <i>Больше</i> | <i>Меньше</i> |

Схема 1. Классификация стран ОЭСР и России по жесткости защиты занятости и ее влияние на принятие решения о высвобождении и основании его проведения

3. Процесс управления высвобождением работников

В диссертации изучаются существующие в отечественной и зарубежной литературе подходы к классификации стратегий и методов высвобождения персонала. На основе подхода Р.М.Томаско было выделено два вида стратегий (способов)

высвобождения: путем принудительных увольнений и с помощью создания условий для добровольных увольнений работников. Эти стратегии могут быть реализованы с помощью различных методов. Нами были предложены следующие критерии классификации методов высвобождения персонала: принцип отбора высвобождаемых работников, основание расторжения трудовых отношений с работниками и метод управленческого воздействия на работников со стороны работодателя (см.: табл.1). В исследовании нами был подробно рассмотрен процесс реализации каждого метода высвобождения и сопровождающий ее комплекс мероприятий с точки зрения соблюдения требований нормативно-правового регулирования и решения стоящих перед организацией задач.

Таблица 1

Классификация методов высвобождения персонала

| Способ высвобождения | Метод высвобождения | Метод управленческого воздействия работодателя на высвобождаемых работников и критерии их отбора | Формальное основание расторжения трудовых отношений |
|---|---|--|--|
| <i>1. Создание условий для добровольных увольнений работников</i> | <i>1.1. Сокращение численности за счет естественной текучести кадров</i> | Организация на определенный период полностью замораживает найм или ограничивает его некоторыми отделами или должностями. Период может фиксироваться заранее, или организация остается закрытой до того момента, когда фактическая численность достигнет плановых показателей. В силу особенностей метода проведение специального отбора работников для увольнений не производится. | Инициатива работника, соглашение сторон, прекращение срочного трудового договора, инициатива работодателя (нарушение дисциплины) |
| | <i>1.2. Стимулирование увольнений по собственному желанию или соглашению сторон</i> | Организация предлагает компенсацию всем работникам, которые в течение определенного периода согласятся уволиться по указанным основаниям. Фактически работники производят само-отбор (право принятия окончательного решения об увольнении остается за ними), хотя размер компенсации может определяться в зависимости от различных параметров с целью стимулирования увольнения определенных категорий работников. | Собственное желание работника или соглашение сторон |
| | <i>1.3. Стимулирование досрочного выхода на пенсию</i> | Организация предлагает компенсацию работникам предпенсионного и пенсионного возраста, имеющим определенный трудовой стаж, если они в течение определенного периода согласятся уволиться (выйти на пенсию). Право принятия окончательного решения остается за этими работниками. | Собственное желание работника (выход на пенсию) |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 2. Принудительные увольнения работников | 2.1. <i>Увольнение временных работников</i> | Организация отказывается от продления срочных трудовых договоров и гражданско-правовых договоров с работниками или прекращает их досрочно. | Расторжение срочного трудового/гражданско-правового договора |
| | 2.2. <i>Увольнения по инициативе работодателя с сохранением ядра трудового коллектива («качественная чистка»)</i> | Организация принимает решение об ужесточении контроля за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка с целью увольнения нарушителей по соответствующим основаниям; либо решение о проведении аттестации с целью увольнения работников, не прошедших ее. По результатам первого или второго из этих вариантов по договоренности между работодателем и работником последний может быть уволен по собственному желанию/ соглашению сторон. | Инициатива работодателя (нарушения дисциплины, несоответствие должности), соглашение сторон, собственное желание работника |
| | 2.3. <i>Сокращение численности или штата работников</i> | Организация на основе соответствующих приказов вносит изменения в штатное расписание с целью исключения из него определенных должностей или рабочих единиц. При отборе работников для увольнения по данному основанию работодатель обязан следовать требованиям законодательства о преимущественном праве оставления на работе и – в случае наличия таковых – нормам локальных нормативно-правовых актов (если в них содержатся иные критерии отбора). | Инициатива работодателя (сокращение численности или штата) |
| | 2.4. «Выдавливание» работников | Работодатель оказывает целенаправленное давление (путем намеренного ухудшения условий труда, шантажа, угроз и т.п.) на определенных работников с целью побуждения их к увольнению. В этом случае работники либо вообще не получают никакой компенсации за потерю рабочего места, либо получают денежную компенсацию за «молчание» (откуп, чтобы работник не обратился в суд с иском о незаконном увольнении). | Собственное желание работника или соглашение сторон |

Основным ограничителем эффективного управления высвобождением персонала при использовании стратегии добровольных увольнений работников является полное или частичное отсутствие привязки данного метода к конкретным рабочим местам, поэтому ее реализацию целесообразно сопровождать мероприятиями по удержанию квалифицированных и ценных сотрудников. При стимулировании добровольных увольнений, в том числе досрочного выхода на пенсию, также важно

разработать адекватный компенсационный пакет для высвобождаемых работников, учитывая такие факторы, как адресность и срок действия предложения, структура компенсационного пакета, размер денежной компенсации и критерии ее определения. Сокращение численности или штата работников является наиболее сложным в реализации методом, поэтому с целью минимизации социально-психологических последствий, риск которых в данном случае максимален, возможна реализация дополнительных мероприятий в отношении высвобождаемых (помощь в трудоустройстве, обучение и переобучение, консультирование и др.) и остающихся (информирование, консультирование, мотивационные программы и др.) работников.

«Выдавливание» персонала не предполагает реализации каких-либо мероприятий по поддержке высвобождаемых и остающихся работников. По данным ряда исследований, его широкое применение работодателями является результатом существования жесткой системы защиты занятости, неэффективной судебной системы и неразвитости института активного отстаивания работниками своих интересов.

Учитывая существование «парадокса производительности», одним из наиболее важных аспектов управления высвобождением персонала является оценка его результатов, связанных с ним затрат, а также качества управления его реализацией.

Изучение существующих методических подходов к оценке результатов деятельности в области управления персоналом и использование авторского определения высвобождения работников позволило сформулировать предложения по оценке результатов высвобождения персонала через измерение степени достижения поставленных при его планировании целей. В диссертации представлена система соответствующих показателей, а именно: 1) показатели организационной эффективности (индексы производительности труда, издержек производства, качества продукции и др.) для оценки достижения организационных целей; 2) индексы затрат на персонал для оценки достижения промежуточных целей, относящихся к системе управления персоналом; 3) индексы численности, структуры персонала и др. для оценки достижения целей низового уровня, относящихся к численности и качественным характеристикам персонала.

Затраты на высвобождение являются частью затрат на персонал и могут быть разделены на прямые (издержки) и косвенные. Первые учитываются в рамках системы бухгалтерского учета, а вторые являются результатом действия различных внешних эффектов, возникающих в ходе высвобождения. В диссертации разработаны и представлены методы оценки затрат на высвобождение персонала в рамках трех подходов к измерению ценности человеческих ресурсов организации: учета стоимости текущего содержания персонала; учета человеческого капитала; учета стоимости

замены работника. Первый метод позволяет оценить только прямые затраты на высвобождение. Второй подход, помимо прямых, позволяет оценить и часть косвенных затрат, а именно: потери человеческого капитала, которым обладают высвобождаемые работники. Третий подход в дополнение к этому позволяет учесть и оценить потери производительности высвобождаемых и остающихся работников; потери человеческого, социального капитала и репутации компании; последствия деструктивных действий работников (порчи имущества, воровства, предоставления информации конкурентам и др.); затраты времени на разработку, согласование и реализацию всех мероприятий в рамках программы высвобождения персонала.

В диссертации разработана и предложена система показателей эффективности управления высвобождением работников, основанная на подходе Saratoga Institute², в соответствии с которым все изменения, касающиеся персонала, оцениваются в пяти измерениях: расходы, время, количество, ошибки и реакции (см.: табл.2). Этот подход позволяет оценивать качество управленческих решений как по экономическим, так и по социально-психологическим составляющим.

Таблица 2

Показатели для оценки эффективности управления высвобождением персонала

| Группа показателей | Примеры показателей |
|---------------------------|--|
| Расходы | <ul style="list-style-type: none"> • Расходы на одного уволенного работника, рассчитанные по одному из трех рассмотренных методов оценки затрат на высвобождение, в том числе в разрезе каждого использованного метода высвобождения • Расходы на реализацию отдельных элементов программы на одного уволенного работника (денежная компенсация, помощь в трудоустройстве, обучение и переобучение и т.д.) |
| Время | <ul style="list-style-type: none"> • Время, затраченное на увольнение одного работника (в разрезе использованных методов высвобождения) • Время реализации всей программы высвобождения с учетом численности уволенных работников |
| Количество | <ul style="list-style-type: none"> • Отношение количества уволенных за период реализации программы к плановому объему высвобождения |
| Ошибки | <ul style="list-style-type: none"> • Частота обращения работников в суд с исками о необоснованном увольнении и процент выигранных ими по данному вопросу дел • Частота высвобождений (количество повторных высвобождений персонала за определенный период времени по тем же причинам) • Повторный найм (затраты на найм работников на должности, рабочие места, функции, затронутые высвобождением, по прошествии какого-то периода после его завершения) |
| Реакции | <ul style="list-style-type: none"> • Изменение удовлетворенности работников трудом, работой в данной компании, на данном рабочем месте, отношениями в коллективе, |

² Saratoga Institute – консалтинговая компания, основанная в 1977г. доктором Яком Фитц-енцем в США и специализирующаяся на исследованиях и разработках в области оценки человеческого капитала; на данный момент поддерживает крупнейшую в мире базу данных по человеческому капиталу и известна как мировой лидер в данном секторе консалтинговых и исследовательских услуг и научных разработок.

| | |
|--|--|
| | отношениями с руководством после завершения высвобождения <ul style="list-style-type: none"> • Абсентеизм до и после высвобождения • Лояльность работников компании до и после высвобождения • Оценка работниками прошедшей программы высвобождения • Изменение текучести кадров после высвобождения |
|--|--|

4. Управление высвобождением персонала на российских предприятиях

С целью выявления особенностей управления высвобождением работников и оценки степени его включенности в систему управления персоналом отечественных предприятий в рамках диссертационной работы проведено авторское обследование, в основу которого было положено несколько авторских гипотез (все из них нашли полное или частичное подтверждение). Обследование проводилось в 2004–2007 гг. с использованием методов анкетирования, охватившего представителей кадровых служб и руководителей 84 предприятий (74 из них расположены в Москве и Московской области, остальные – в других регионах России), и структурированного интервью с представителями шести из них. В выборку попали компании, как имевшие опыт высвобождения работников, так и не сталкивавшиеся за все годы своего существования с такой необходимостью. Сравнение данных по этим двум группам компаний и изучение характеристик управления высвобождением в первой из них позволило нам оценить, насколько высвобождение работников включено в систему управления персоналом современных российских организаций. Под включенностью мы понимаем, во-первых, представление работодателей о возможностях использования высвобождения работников как средства достижения организационных целей; во-вторых, степень развитости процедур управления высвобождением персонала (планирования, наличия специальной программы, оценки результатов и последствий высвобождения и др.); в-третьих, степень и содержание участия кадровой службы организации в управлении высвобождением персонала.

Проведенное обследование показало, что, с одной стороны, работодатели рассматривают высвобождение персонала как один из возможных инструментов достижения организационных целей (прежде всего, сокращения затрат) и проводят его под давлением не только экономических факторов (снижения прибыли, объема производства, конкурентоспособности и т.п.), но и институциональных предпосылок (следование «модным» тенденциям в управлении, стремление удовлетворить интересы акционеров, копирование действий других организаций и т.д.).

С другой стороны, результаты обследования говорят о том, что пока высвобождение работников еще не является в полной мере включенным в систему управления персоналом большинства российских организаций. Хотя полученные результаты позволили нам сделать вывод о том, что степень включенности

существенным образом зависит, прежде всего, от сочетания таких факторов, как размер организации, ее «возраст», форма собственности и отраслевая принадлежность. Относительно большая включенность характерна для крупных промышленных предприятий, функционирующих в течение продолжительного периода времени, и открытых акционерных обществ, которые, как правило, испытывают более сильное давление конкуренции, требований собственников и отличаются накопленной внутренней организационной неэффективностью (излишней численностью персонала). Кроме того, для этих компаний характерна и большая вовлеченность кадровой службы в процесс принятия решения о высвобождении, его планирование, отбор высвобождаемых работников, оценку затрат и результатов высвобождения в силу высокого статуса этих служб в управленческой иерархии и традиций их участия в разработке других направлений кадровой политики.

Однако мы пока не можем говорить о достаточной развитости системы управления высвобождением работников даже на тех предприятиях, где оно уже проводилось для достижения организационных целей. В соответствии с результатами нашего обследования, существуют «провалы» в планировании и реализации высвобождения, а также оценке его полных последствий. Объем высвобождения и критерии его распределения по отдельным подразделениям компании, как правило, не привязываются к конкретным показателям деятельности (объему производства, сокращению затрат, добавленной стоимости и т.д.) и нормам, а устанавливаются как процент от общей численности персонала, что фактически разрывает связь между высвобождением и стратегией развития организации. Заключительные процедуры – прежде всего, оценка экономических результатов и социальных последствий – проводятся очень редко и обычно без использования специального инструментария и системы показателей.

В процессе реализации высвобождения основным «провалом» является соблюдение интересов высвобождаемых работников, которые зачастую нарушаются вследствие широкого использования предприятиями метода «выдавливания» персонала и недобросовестной реализации других методов высвобождения. Причем, как показывают результаты нашего обследования и исследований отечественных предприятий других авторов, организации широко используют краткосрочные альтернативы высвобождению по сокращению затрат на персонал (замораживание или снижение заработной платы, отправление работников в административные отпуска, перевод их на неполное рабочее время и др.) с целью ухудшения условий труда и побуждения работников к формально добровольным увольнениям, а не в целях сохранения численности персонала. Нами также было выявлено, что использование

метода «выдавливания» не всегда означает нарушение требований трудового законодательства, но в любом случае предполагает использование недобросовестных, а иногда и негуманных по отношению к работнику рычагов воздействия.

В ходе обследования было установлено, что мероприятия по поддержке высвобождаемых и остающихся работников также не являются в достаточной мере развитыми. Это, прежде всего, относится к таким элементам, как использование активных программ и методов содействия в трудоустройстве; обучение и переобучение высвобождаемых работников; взаимодействие с профсоюзами, государственными и негосударственными службами занятости; реализация специальных адаптационных и мотивационных программ для остающихся работников и др.

Среди используемых критериев отбора кандидатов на высвобождение преобладают производственные критерии (увольнение работников с наименьшей производительностью и квалификацией), стаж (увольнение пришедших последними), возраст (увольнение работников старшего возраста). Социальные критерии, позволяющие оставлять на предприятии тех, кто испытывает сложности в поиске работы и трудоустройстве, практически не используются. Кроме того, на подавляющем большинстве предприятий, независимо от их размера, формы собственности и участия кадровой службы в управлении высвобождением персонала, большое влияние на отбор высвобождаемых работников оказывают линейные менеджеры и менеджеры среднего звена, которые вносят в этот процесс сильную субъективную составляющую. Это также подтверждается результатами исследований других отечественных авторов.

5. Рекомендации по управлению высвобождением персонала на российских предприятиях

На основе систематизации опыта отечественных и зарубежных компаний и результатов верификации гипотез в рамках авторского обследования был предложен ряд рекомендаций для российских компаний по включению в их систему управления персоналом элементов, связанных с регулированием численности работников и затрат на персонал с помощью высвобождения.

В диссертации раскрыты принципы построения взаимосвязей высвобождения персонала с другими элементами управления предприятием (управление производством, финансовыми потоками, продажами и др.), а также подробно рассмотрены взаимосвязи между высвобождением и другими элементами системы управления персоналом (см.: табл.3). На наш взгляд, такой подход к включению высвобождения работников в систему управления персоналом может стать основой создания гибкой системы реагирования предприятия на изменяющиеся условия и свести к минимуму возможные негативные последствия, связанные с высвобождением.

Таблица 3

Взаимосвязь высвобождения и других элементов системы управления персоналом организации (СУП)

| Элемент СУП | Взаимосвязь с высвобождением персонала |
|--------------------------------------|---|
| Планирование персонала | <ul style="list-style-type: none"> • Основа для принятия решения о высвобождении работников, определения численности высвобождаемых работников и критериев ее распределения по отдельным подразделениям компании (в том числе с использованием методик нормирования труда) • Планирование мероприятий по предотвращению или сокращению масштабов высвобождения |
| Набор, отбор и расстановка персонала | <ul style="list-style-type: none"> • Ошибки при реализации данного элемента СУП приводят к несоответствию характеристик работников требованиям рабочих мест, что может явиться предпосылкой высвобождения • Структура персонала влияет на выбор метода высвобождения; структуры компенсационного пакета для высвобождаемых работников; критериев отбора высвобождаемых работников |
| Адаптация работников | <ul style="list-style-type: none"> • Удачная адаптация позволяет удерживать квалифицированных специалистов при использовании стратегии высвобождения путем добровольных увольнений работников, предотвращать излишнюю текучесть кадров во время и после высвобождения • Неудачная адаптация способствует использованию «выдавливания» |
| Организация труда | <ul style="list-style-type: none"> • Улучшение условий труда способствует закреплению работников на предприятии и предотвращению излишней текучести кадров во время и после высвобождения • Ухудшение условий труда способствует использованию метода «выдавливания» работников |
| Управление рабочим временем | <ul style="list-style-type: none"> • Перевод работников на неполное рабочее время является одной из альтернатив высвобождению по сокращению затрат на персонал, хотя долгосрочное ее применение снижает мотивацию к труду, увеличивает текучесть кадров и может стать основой «выдавливания» |
| Оценка и аттестация персонала | <ul style="list-style-type: none"> • Основа для отбора высвобождаемых работников; выбора метода высвобождения; определения структуры компенсационного пакета, предоставляемого высвобождаемым работникам; разработки мероприятий по поддержке высвобождаемых и остающихся |
| Аудит персонала | <ul style="list-style-type: none"> • Позволяет выявить причины и предпосылки высвобождения • Определяет обоснованность и необходимость высвобождения с нормативно-правовой и управленческой точек зрения • Оценка результатов, затрат, эффективности управления высвобождением с помощью расчета соответствующих показателей и их сопоставления с нормами/ стандартами/ показателями по аналогичным компаниям/ прошлым случаям высвобождения |
| Обучение и развитие персонала | <ul style="list-style-type: none"> • Через сформированную структуру человеческого капитала влияет на возможности трудоустройства высвобождаемых работников на других предприятиях • Позволяет проводить опережающее обучение высвобождаемых работников, планирование их карьеры и т.п. |
| Мотивация и вознагражде- | <ul style="list-style-type: none"> • Влияние на принятие решения о высвобождении работников (в зависимости от доли затрат на персонал в издержках производства) |

| | |
|--|---|
| ние за труд | <ul style="list-style-type: none"> • Основа при разработке компенсационного пакета для высвобождаемых работников и мероприятий по поддержке остающихся • Задержки и невыплаты заработной платы являются одной из альтернатив высвобождению по сокращению затрат на персонал, но могут использоваться и для «выдавливания» работников |
| Диагностика и разрешение трудовых конфликтов | <ul style="list-style-type: none"> • Позволяет выявить конфликтные потенциалы в организации, которые могут привести к вынужденным увольнениям; результаты диагностики позволяют создавать систему мероприятий по предотвращению конфликтов в ходе высвобождения |
| Построение системы коммуникаций | <ul style="list-style-type: none"> • Позволяет поддерживать позитивное настроение и доверие к организации до, во время и после высвобождения • Неполнота информации, недостаток общения в ходе высвобождения между работниками и руководством ухудшают психологический климат в организации и увеличивают текучесть кадров |
| Организационная культура | <ul style="list-style-type: none"> • Определяет приемлемость высвобождения работников как инструмента достижения организационных целей и критерии справедливости реализуемых в ходе высвобождения мероприятий, при отклонении от которых возрастает вероятность появления «синдрома выжившего» • Развитие коллективных ценностей, ценностей общения и т.п. позволяет решить проблемы в связи с «синдромом выжившего» • Несоответствие работников новой организационной культуре, например, при слияниях и поглощениях или смене собственника, может стать причиной высвобождения |
| Управление текучестью кадров | <ul style="list-style-type: none"> • Естественная текучесть кадров является одним из методов высвобождения работников • Через изучение мотивов увольнений работников позволяет разрабатывать мероприятия по удержанию квалифицированных специалистов и предотвращению излишней текучести кадров во время и после высвобождения, а также разрабатывать структуру компенсационного пакета для высвобождаемых работников |

Нами был предложен алгоритм поэтапного управления высвобождением персонала (см.: рис.1), следование которому позволит сократить негативные последствия высвобождения для самих организаций, их работников, а в ряде случаев и местных сообществ.

В дополнение к алгоритму был также предложен и раскрыт ряд принципов эффективного управления высвобождением персонала, а именно:

1) принцип оправданности (прежде чем проводить высвобождение персонала, необходимо рассмотреть возможности применения альтернативных методов сокращения затрат);

2) принцип корректности (при планировании и реализации высвобождения необходимо строго следовать требованиям нормативно-правового регулирования);

- 3) принцип поиска оптимального решения (стремиться находить компромиссные решения, т.е. учитывать при выборе метода высвобождения не только цели экономической эффективности, но и социально-психологические параметры);
- 4) принцип профессионализма менеджеров (высвобождение должны проводить специально подготовленные люди);
- 5) принцип информированности сотрудников (предоставлять работникам информацию о ходе высвобождения и получать от них обратную связь);
- 6) принцип взаимоподдержки (оказывать помощь как высвобождаемым, так и остающимся сотрудникам) и др.



Рис.1. Поэтапное управление высвобождением работников.

Отдельно были выделены рекомендации предприятиям, планирующим значительное высвобождение персонала и находящимся в сложном финансовом положении, а также градообразующим предприятиям. Для этих организаций наиболее важным становится взаимодействие с профсоюзами и другими представителями работников (если они есть на предприятии) и с государственными органами (в лице службы занятости, местных, региональных, в особых случаях федеральных органов власти). Для оказания помощи таким предприятиям при проведении высвобождения также можно порекомендовать создание специального страхового фонда за счет отчислений работодателей, их объединений и бюджетов разных уровней (например, через перераспределение части средств, предусмотренных на реализацию программ реструктуризации или программ содействия занятости населения). Эти средства в дальнейшем можно направлять на реализацию программ высвобождения (прежде всего, на обучение и переобучение работников, частичное финансирование выплат выходных пособий, содействие работникам в переезде в другую местность с целью трудоустройства и т.п. – в зависимости от ситуации на локальном рынке труда и возможностей трудоустройства высвобождаемых работников). Также компании могут сами создавать добровольные страховые фонды за счет отчислений от прибыли на случай возникновения кризисной ситуации, реорганизации, высвобождения и т.д.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Высвобождение персонала как элемент современной кадровой политики организаций // «Ломоносов–2005». Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых по фундаментальным наукам. Тезисы докладов / Под общ. ред. В.Н.Сидоренко. – М.: МГУ, 2005. – 0,2 п.л.
2. Оценка затрат и результатов в системе мероприятий по высвобождению персонала // «Ломоносов–2006». Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых по фундаментальным наукам. Тезисы докладов / Под общ. ред. В.Н.Сидоренко. – М.: МГУ, 2006. – 0,2 п.л.
3. Принятие решения о высвобождении работников // Современная политика занятости в России в контексте концепции достойного труда: Доклады и тезисы выступлений на Ломоносовских чтениях 2005–2006гг. / Под ред. Р.П.Колосовой. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2006. – 0,3 п.л.
4. Оценка потенциала работников в процессе высвобождения персонала // Материалы докладов XIV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» /Отв. ред. И.А.Алешковский, П.Н.Костылев

[Электронный ресурс]. – М.: Издательский центр Факультета журналистики МГУ им. М.В.Ломоносова, 2007. – 0,2 п.л.

5. Социально ответственное высвобождение персонала // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: труды науч.-практ. конф. 15 марта 2007г. / Ред.кол.: В.И.Малюк (отв.ред.) и др. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2007. – 0,2 п.л. (в соавт., лично автором – 0,1 п.л.)

6. Оказание поддержки работникам в процессе высвобождения персонала как элемент реализации концепции достойного труда // Сборник научных докладов по итогам Международной научно-практической конференции «За достойный труд в XXI веке». – М.: АТИСО, 2007. – 0,5 п.л.

7. Методы высвобождения персонала // Современный рынок труда и трудовые отношения: актуальные проблемы и эмпирические исследования. Сборник аспирантских трудов / Под ред. Р.П.Колосовой, О.Н.Мироненко. – М.: ТЕИС, 2007. – 102с. – 0,5 п.л.

8. Высвобождение персонала: особенности нормативно-правового регулирования и опыт зарубежных компаний // Труд за рубежом, 2007, № 3. – 1,0 п.л. (в печати)

9. Теоретические подходы к исследованию высвобождения работников // Вестник Московского университета, Серия 6, Экономика, 2007, № 5. – 0,5 п.л. (в печати)