

кадровая политика на основе угрозы увольнения

Аннотация

Как в российских, так и в зарубежных компаниях работодатели зачастую используют практику распространения угрозы увольнения по отношению к одному или нескольким работникам ради сокращения издержек на увольнение или повышения производительности труда работников. Однако такой способ несет в себе определенные риски для работодателя, которые, с одной стороны, связаны с характеристиками работника, для которого угроза увольнения со стороны работодателя будет производить ожидаемый эффект, а с другой стороны, с судебными и иными издержками, возникающими при признании судом незаконности увольнения или факта принуждения к увольнению. Поэтому в данной статье рассматривается определение угрозы увольнения, причины формирования угрозы увольнения со стороны работодателя, характеристики работников, наиболее часто подверженных угрозе увольнения, а также правовые риски, связанные с проведением кадровой политики, основанной на угрозе увольнения.

Ключевые слова: угроза увольнения, незаконные увольнения, кадровая политика

Угроза увольнения является многогранным феноменом в силу разнообразия причин и факторов, побуждающих ее возникновение. Инициировать угрозу увольнения может как работодатель, так и сам работник. При этом угроза увольнения может быть вызвана как внешними причинами (ухудшающаяся экономическая конъюнктура, усиление конкурентной борьбы, необходимость внедрения инноваций), так и определенным решением работодателя для повышения производительности труда работников или отбора работников для увольнения. Второй случай возникновения угрозы увольнения будет предметом рассмотрения данной статьи. Общепринятого в научном сообществе определения угрозы увольнения не выработано, однако наиболее адекватным и полным определением угрозы увольнения может служить следующее: «угроза увольнения – это ситуация в трудовых

Орлова

Анна Николаевна

аспирантка кафедры
экономики труда и
персонала,

экономический
факультет МГУ

им. М.В. Ломоносова,

г. Москва

anna.n.orlova@mail.ru

**поскольку стаж
(опыт) работы
увеличивается,
накопленный
человеческий
капитал
увеличивается,
и становится
«дороже» заменить
этого работника**

отношениях, в которой один из субъектов трудовых отношений испытывает давление со стороны другого субъекта рынка труда, осуществляемое им с помощью институциональных, экономических и/или социально-психологических рычагов и заключающееся в намерении прекратить трудовые отношения» [2].

Со стороны работодателя проведение кадровой политики на основе угрозы увольнения вызывает несколько вопросов:

- Как оценивает работодатель эффект от осуществляемой им угрозы увольнения?
- Какие реальные последствия влечет угроза увольнения для работников?
- От каких характеристик работника зависит эффективность угрозы увольнения?

Угроза увольнения как инструмент кадровой политики

Работодатель, осуществляя кадровую политику, основанную на угрозе увольнения, как правило, преследует одну из двух целей:

- 1) отбор кандидатов на увольнение и сокращение издержек увольнения работника;
- 2) стимулирование работников к повышению производительности труда.

Смысл моделирования угрозы увольнения как инструмента кадровой политики для повышения производительности труда работников состоит в том, чтобы вывести такое пороговое значение наблюдаемых результатов (производительности) труда, выше которого заработная плата выплачивается в соответствии с показателями производительности труда работника, а при показателях производительности ниже порогового значения – трудовой контракт расторгается [5].

При рассмотрении двух периодов взаимодействия работника и работодателя вознаграждение во втором периоде достается новому сотруднику вместо работника, показавшего плохие результаты работы, поэтому для работодателя выгоды от использования угрозы увольнения заключаются в том, что она дает самое сильное возможное наказание в первом периоде без нарушения стимулирования во втором периоде. Когда в первом периоде наблюдаются плохие результаты работы, необходимо, чтобы выгоды

от использования угрозы увольнения превысили издержки ее использования. Расширение моделирования происходит по направлению включения увеличивающегося в процессе работы опыта, который влияет на оптимальный контракт только опосредованно через накопление человеческого капитала. Увеличение опыта работы имеет три эффекта на оптимальный контракт.

1) Увеличение опыта работы поворачивает функции плотности вероятности увольнения в правую сторону. Таким образом, точка оптимального контракта также сдвигается в правую сторону. Стоит отметить, однако, этот эффект не изменяет ожидаемую заработную плату или ожидаемую вероятность увольнения.

2) Увеличение опыта работы увеличивает разницу между прибылью работодателя во втором периоде, если контракт заключен с работником с высоким опытом работы, и прибылью во втором периоде, если контракт заключен с работником с незначительным или нулевым опытом работы.

3) Наклон вероятности увольнения и составляющая вознаграждения в контракте увеличиваются по абсолютному значению с увеличением стажа работы. Таким образом, и вероятность увольнения, и вознаграждение становятся более чувствительны к производительности (результатам) труда работника, поскольку стаж работы увеличивается. Более того, средняя вероятность увольнения снижается с опытом работы, а средняя заработная плата увеличивается.

Угроза увольнения влияет на мотивацию работника двумя способами. *Во-первых*, угроза увольнения может обеспечить более сильные стимулы за счет повышения уровня вероятности увольнения, поскольку это снижает ожидаемое вознаграждение за неудовлетворительные результаты работы. *Во-вторых*, это может обеспечить более сильные мотивы за счет увеличения наклона (в абсолютном значении) вероятности увольнения.

Поскольку стаж (опыт) работы увеличивается, накопленный человеческий капитал увеличивается, и становится «дороже» заменить этого работника. Таким образом, для того, чтобы сократить количество уволенных работников, работодатель должен уменьшить уровень вероятности уволь-

**для любого уровня
производительности
труда заработная
плата увеличивается
со стажем работы**

...наблюдается четкая зависимость: чем выше уровень образования, тем меньшая вероятность попасть под угрозу увольнения

нения. Однако это снижает стимулы и нарушает ограничение мотивации. Поэтому для того, чтобы компенсировать потери стимулов, работодатель должен увеличить наклон (в абсолютном значении) вероятности увольнения, а также наклон функции заработной платы.

Для любого уровня производительности труда заработная плата увеличивается со стажем работы. Таким образом, ожидаемая заработная плата будет также увеличиваться с увеличением стажа работы. Когда угроза увольнения становится инструментом для стимулирования производительности труда, тогда средняя заработная плата увеличивается при увеличении стажа работы даже при краткосрочном контракте и при условии специфичности человеческого капитала.

Характеристики работников, с наибольшей вероятностью подвергающихся угрозе увольнения

Кроме того, после принятия решения о проведении угрозы увольнения перед работодателем встает вопрос о том, какие работники будут ей подвержены. В исследованиях, посвященных предпочтениям работодателей в европейских странах и России в области принятия решения об увольнении, рассматриваются четыре подхода к выявлению характеристик работников, с наибольшей вероятностью попадающих под угрозу увольнения (см. *табл.*).

В начале 2000-х гг. большинство рассматриваемых стран отдает предпочтение третьему подходу, за исключением Германии, которая в большей степени ориентирована на второй подход [6]. Наибольшей защищенностью против увольнения

Таблица

Предпочтения работодателей в области принятия решения об увольнении

Подход	Возраст работника	Показатели деятельности работника	Оплата труда работника
I	Молодой	хорошие показатели	низкая оплата труда
II	Молодой	средние показатели	низкая оплата труда
III	Средний возраст	средние показатели	высокая оплата труда
IV	Пожилой	отличные показатели	высокая оплата труда

Источник: [1].

обладали молодые и высокопроизводительные сотрудники компании. Согласно исследованиям, более 40% европейских работодателей заявляли о предпочтениях к увольнению пожилых работников, даже при отличных показателях труда; 28% работодателей заявляли о предпочтениях к увольнению молодых сотрудников даже при их высокой производительности, а расходы на оплату их труда минимальны; менее трети респондентов отмечали предпочтению к увольнению работников из «слабого звена» – пожилых, с высокой оплатой труда и средними показателями труда.

Однако с 2009 г. отношение европейских работодателей к выбору работников для увольнения изменился. Практически 49% европейских работодателей ориентированы на увольнение работников «слабого звена»; 42% работодателей предпочитают увольнять молодых сотрудников даже при их высокой производительности и низкой оплате труда; и лишь 9% работодателей предпочитают увольнять пожилых работников, даже при высоких результатах их труда.

В культурном разрезе в начале 2000-х гг. работодатели в англосаксонских странах увольняли работников «слабого звена», в германских странах увольняли, в основном, молодых работников, в странах Латинской Америки – пожилых работников. С 2009 г. под угрозой увольнения все с большей вероятностью оказываются работники со средними показателями труда и среднего возраста. При рассмотрении предпочтений работодателей по разным странам авторы делают вывод о том, что с 2009 г. вероятность угрозы увольнения в большей степени зависит от результатов труда работников, а не от их возраста или оплаты труда [8].

Таким образом, работодатель учитывает определенные характеристики работника при проведении кадровой политики, основанной на угрозе увольнения для достижения ожидаемых результатов. По результатам социологического исследования, проведенного в 2011 г., среди причин угрозы увольнения респонденты отмечали общую экономическую ситуацию (51,2%), стиль управления руководителем (32,2%), несоответствие занимаемой должности (12,6%), угроза увольнением со стороны работника (4%).

...в компаниях с предпринимательским типом организационной культуры угроза увольнения для работников выше, чем в компаниях с бюрократическим типом и, тем более, с демократическим типом организационной культуры

**...основания
для увольнения
должны быть
существенными,
т.е. такими,
при которых
невозможно
дальнейшее
исполнение
работником
своих трудовых
обязанностей**

Наибольшая доля работников, которые попали под «угрозу увольнения» с 2005 по 2011 гг., была в возрасте от 31 до 40 лет. Данная возрастная группа, с одной стороны, может являться для компании слишком дорогостоящим сотрудником, несмотря на свои знания и опыт, из-за чего этот работник может попасть под угрозу увольнения. С другой стороны, компания при формировании ядра коллектива может избавиться от сотрудников с низкой оплатой труда и квалификацией. Меньше всего угрозе увольнения подвержены работники в возрасте от 40 до 49 лет. Молодые специалисты обладают средней вероятностью испытать угрозу увольнения, что, с одной стороны, можно объяснить относительно низкими затратами на эту категорию сотрудников, а с другой стороны – завышенными требованиями к оплате труда российской молодежи, а также несоответствие качества полученного образования образовательному сигналу, которым выступает диплом о высшем образовании. Кроме того, наблюдается четкая зависимость: чем выше уровень образования, тем меньшая вероятность попасть под угрозу увольнения. Для оценки влияния организационной культуры в компании на формирование угрозы увольнения по отношению к работнику были выявлены три типа организационной культуры [9]: демократический, бюрократический и предпринимательский. Респонденты, у которых с 2005 по 2011 гг. не было угрозы увольнения, работали в 36,8% случаях в компаниях с демократическим типом организационной культуры, а в случае, когда угроза увольнения была, – в компаниях с предпринимательским типом организационной культуры (40,4%). Вероятность угрозы увольнения увеличивается с возрастом работника, при продвижении по карьерной лестнице в предыдущем периоде, с увеличением продолжительности рабочего дня. На угрозу увольнения отрицательно влияют оформление на рабочем месте в соответствии с трудовым законодательством, заработная плата работника. Кроме того, было выявлено, что в компаниях с предпринимательским типом организационной культуры угроза увольнения для работников выше, чем в компаниях с бюрократическим типом и, тем более, с демократическим типом организацион-

ной культуры. Более того, в государственных или муниципальных организациях работники менее подвержены угрозе увольнения.

Правовые риски проведения угрозы увольнения для работодателя

Ожидаемый эффект угрозы увольнения может и не быть достигнут, поскольку угроза увольнения может нести тяжелые психологические и социальные последствия, приводить к проблемам со здоровьем работника, к оппортунистическому поведению на работе [4]. Помимо этого, работодатель несет правовые риски проведения такой политики, которые могут привести к значительным экономическим затратам.

В России чрезвычайно распространены примеры принуждения работника к увольнению (подписание заявления на увольнение по собственному желанию) и незаконные увольнения. Такие ситуации часто разрешаются путем обращения работника в суд для признания увольнения незаконным. В российском законодательстве незаконным увольнением считается увольнение с нарушением установленной законом процедуры, т.е. при отсутствии оснований для увольнения или с нарушением процедуры увольнения, установленной Трудовым кодексом РФ. Суд признает увольнение незаконным в том случае, если работодатель не сможет представить доказательства наличия оснований для увольнения. Кроме того, основания для увольнения должны быть существенными, т.е. такими, при которых невозможно дальнейшее исполнение работником своих трудовых обязанностей. Таким образом, суд признает увольнение незаконным в случае, если основания для увольнения не являются существенными.

Вторым случаем незаконного увольнения является нарушение порядка (процедуры) увольнения. При принуждении к увольнению обязанность доказать, что желания уволиться не было и заявление подано вынужденное лежит на уволенном работнике [10].

Увольнение по собственному желанию может быть признано незаконным в двух случаях. Первый случай состоит в том, что работнику удастся доказать факт принуждения. Вторая причина для признания увольнения по собственному желанию незаконным также заключается в нарушении процедуры увольнения.

***...если на место
незаконно уволенного
работника принят
другой, то его
придется уволить
или перевести
на другую работу***

**...работодатель
незаконным
увольнением может
привлечь внимание
проверяющих
органов и ожидать
дальнейших проверок,
в том числе
со стороны
налоговой службы**

Правовые последствия незаконного увольнения (при признании судом его незаконности), *во-первых*, связаны с восстановлением работника на работе. В этом случае работодатель обязан издать приказ о восстановлении работника на работе и допустить к исполнению трудовой функции со всеми вытекающими последствиями, в том числе с выплатой заработной платы. Кроме того, работодатель обязан выплатить денежную компенсацию за период со дня увольнения до дня восстановления на работе (ст. 234 ТК РФ). Размер такой компенсации рассчитывается исходя из среднемесячного размера.

Учитывая то, что срок для обращения в суд по спору об увольнении равен одному месяцу со дня вручения работнику копии приказа об увольнении или со дня выдачи трудовой книжки (ст. 392 ТК РФ), и то, что дела о восстановлении на работе рассматриваются и разрешаются до истечения месяца (ч. 2 ст. 154 Гражданского процессуального кодекса РФ) можно оценить размер компенсации как равный двум среднемесячным заработкам работника. *Во-вторых*, с работодателя может быть взыскана компенсация морального вреда. По общему правилу моральный вред компенсируется только в случае нарушения личных неимущественных прав и других нематериальных благ (ст. 151, 1099 ГК РФ). Статья 237 ТК РФ предусматривает возмещение морального вреда в результате любых неправомерных действий работодателя.

В-третьих, в соответствии с п. 2 ст. 83 ТК РФ трудовой договор подлежит прекращению в случае восстановления на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда. Таким образом, если на место незаконно уволенного работника принят другой, то его придется уволить или перевести на другую работу. Новому работнику до увольнения по такому основанию необходимо предложить перевод на другую подходящую ему должность (равной квалификации или менее квалифицированную, не противопоказанную по состоянию здоровья). В случае если такой должности нет, работник должен быть уволен с выплатой выходного пособия в размере двухнедельного среднего заработка (ст. 178 ТК РФ).

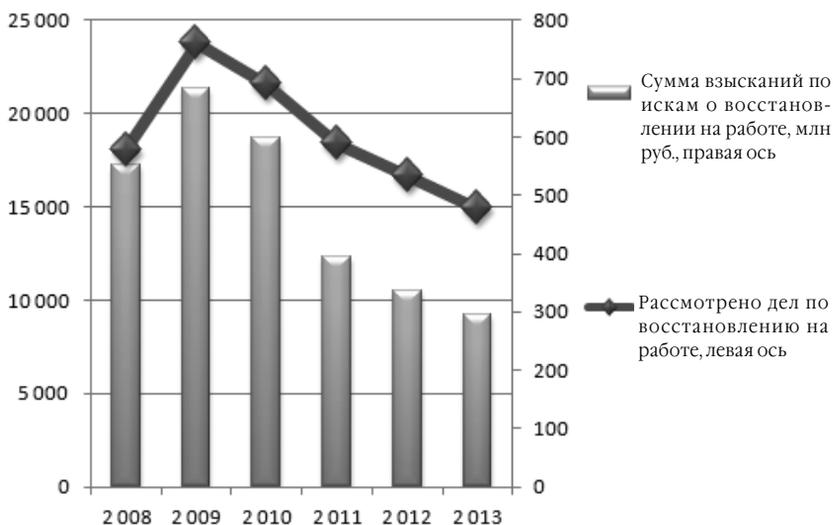
В-четвертых, работодатель незаконным увольнением может привлечь внимание проверяющих

органов и ожидать дальнейших проверок, в том числе со стороны налоговой службы.

В-пятых, последствием незаконного увольнения может быть разглашение работником из чувства мести коммерческой тайны, ноу-хау и иной информации, имеющей коммерческую ценность.

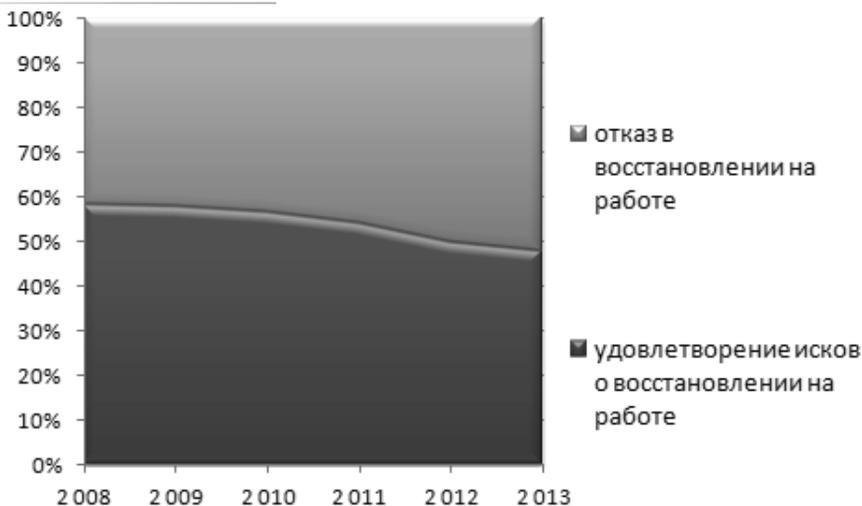
Непосредственно о судебных решениях в отношении незаконных увольнений говорит судебная статистика по искам о восстановлении на работу (см. *рис.1*). Абсолютное количество рассмотренных исков о восстановлении на работу с 2009 г., а также сумма взысканий по этим искам, рассчитанная с учетом инфляции к базисному 2007 г., снизились. Это может говорить о положительной тенденции на рынке труда в области законности увольнений.

На *рисунке 2* представлена динамика доли отказов и удовлетворений исков о восстановлении на работе. На всем протяжении рассматриваемого периода доля отказов в восстановлении на работе росла: в 2008 г. она составила почти 42%, а в 2013 г. – 52%. Чаще всего отказы являются результатом недостаточной доказательной базы по делам о восстанов-



Источник: [7].

Рис. 1. Рассмотрение дел и динамика суммы взысканий по искам о восстановлении на работе



Источник: [7].

Рис. 2. Динамика доли отказов и удовлетворений исков о восстановлении на работе

лению на работу. В 2013 г. количество рассмотренных дел с удовлетворением иска составило 7124, а с отказом в удовлетворении иска – 7829.

Отметим, что угроза увольнения больше распространена в малых предприятиях, теневом секторе экономики, при заключении с работниками договоров подряда (гражданско-правовых договоров) в том числе по причине сокращения правовых рисков проведения такой кадровой политики в подобных случаях [3].

Угроза увольнения, как указывается в отчете Федеральной службы по труду и занятости, оказывается выше для работников, в том числе относящихся к социально уязвимым группам, трудящихся в организациях малого бизнеса, поскольку гарантии и компенсации в таких компаниях трудно выполнимы. Кроме того, предприятия малого бизнеса ликвидируются, не соблюдая трудового законодательства, в части надлежащего увольнения работников, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста, оформления трудовых книжек, а также выплат выходного пособия.

Вывод

Таким образом, от проведения кадровой политики, основанной на угрозе увольнения, работодатели ожидают сокращения издержек при увольнении или повышения производительности труда, если цель увольнения не ставилась. Однако при проведении такой кадровой политики работодатель несет определенные риски.

Во-первых, у каждого работника существует набор характеристик, в соответствии с которыми цели работодателя, формирующего угрозу увольнения, будут достигнуты. Так, угроза увольнения как инструмент кадровой политики может быть успешна для пожилых работников, для работников, успешно продвигающихся по карьерной лестнице, для работников с увеличившейся продолжительностью рабочего времени, для неофициально трудоустроенных работников, для работников с низкой заработной платой, в малых компаниях, в компаниях с предпринимательским типом организационной культуры.

Во-вторых, работодатель несет правовые риски при осуществлении угрозы увольнения, связанные с судебными разбирательствами относительно незаконности увольнения или принуждением работника к увольнению. В российском законодательстве несмотря на то, что по трудовым спорам, в целом, намечается тенденция по увеличению доли удовлетворения судами исков, по незаконным увольнениям ситуация противоположная. В этой связи представляется необходимым повышение правовой культуры работников и восстановление их доверия судебной системе. Работодателям следует четко планировать численность персонала не только в периоды экономического спада, но и в периоды роста экономической активности, чтобы предотвратить необходимость увольнений, в том числе, незаконных.

Литература

1. Латуха М.О. Сравнительный анализ политики найма продвижения и увольнения персонала в европейских странах и в России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. – Вып. 3. – 2003. – № 24.
2. Луданик М.В., Орлова А.Н. Проблема угрозы увольнения на рынке труда России // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2013. – №1.

*...последствием
незаконного
увольнения может
быть разглашение
работником
из чувства мести
коммерческой
тайны, ноу-хау
и иной информации,
имеющей
коммерческую
ценность*

3. Отчет о деятельности Федеральной службы по труду и занятости и ее территориальных органов за 2011 год [Электронный источник]. – Режим доступа: <http://www.rostrud.ru/documents/22/xPages/item.2942.html>.
4. Hansen G.B. A guide to worker displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises, ILO, 2009. – Available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_103594.pdf.
5. Kwon I. Threat of Dismissal: Incentive or Sorting? Journal of Labor Economics, University of Chicago Press, vol. 23(4), 2004.
6. Segalla M., Jacobs-Belschak G., Mller C. Cultural Influences on Employee Termination Decisions: Firing the Good, Average, or the Old // European Management Journal, vol. 19, № 1, 2001.
7. Судебный Департамент при Верховном Суде РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cdep.ru>.
8. Segalla M. One More Look at Layoffs during the Great Recession // Harvard Business Review, 2010. – Available at: <http://blogs.hbr.org/2010/02/one-more-look-at-layoffs-durin/>.
9. Cole D.W. Professional suicide – Or organization murder. – Cleveland: Organizational development institute of Ohio, 1989.
10. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 № 2 «О применении судами РФ Трудового кодекса РФ».

pn

Anna N. Orlova

*Postgraduate of the Chair of Labor Economics and Staff,
Department of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow*

Recruitment policy in terms of dismissal hazard

Abstract

Not only in Russian but also in foreign companies employers used is missal hazard expansion in practice in relation to one or more employees in order to reduce dismissal expenses or to increase labor productivity. How ever, this method bears risks for employers which are connected with character is tics of an employee for whom this dismissal is a waited, and with law or other expenses arising in the court recognition of illegal dismissal or the fact of forced dismissal. There fore, this article presents special dismissal hazards, their causes on the part of employers, characteristics of employers exposed to such hazards, and legal risks connected with recruitment policy based on dismissal hazard.

Keywords: dismissal hazard, illegal dismissal, recruitment policy