

Недирективные (нежесткие) формы сокращения

доведение до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить свое поведение, место в структуре, задуматься о необходимости оставаться именно в этой организации.

- Основной инструмент - эмоционально-ценностные мотивы при формировании решения об увольнении и, в конечном итоге, принятие каждым решения или преодоление негативного отношения к решению руководства о возможностях ухода из организации.

Механизмы и методы недирективного сокращения в зависимости от типа организационной культуры

Предпринимательская организационная культура

- Сотрудники ориентированы на достижение индивидуальных целей, активны, стремятся к достижению результата. Если организация попадает в ситуацию спада и возникает вопрос о сокращении персонала, каждый из них начинает оценивать плюсы и минусы сохранения своего места. Часто подобные люди покидают компанию и ищут другую, более сильную организацию.

Механизм недирективного сокращения - увольнение в соответствии с условиями, закрепленными в контракте

Механизмы и методы недирективного сокращения в зависимости от типа организационной культуры

Бюрократическая организационная культура

- Сотрудники, как правило, технологически дисциплинированы, работают по заранее определенным правилам, ориентируются на мнение руководства.
- Если в такой организации ставится вопрос о сокращении персонала, то всем понятно, что решающим голосом будет обладать руководитель.
- Чтобы избежать прямого силового воздействия и дать сотрудникам организации оценить свои собственные возможности, эффективным механизмом может стать аттестация.

Правила аттестации:

- 1) коллективность аттестации — проходить аттестацию должен не конкретный сотрудник, которого, возможно, собираются уволить, а все подразделение, функциональное направление, уровень исполнителей или руководителей;
- 2) обязательность участия экспертов, внешних участников со стороны, которые не поддерживают ни одну из сторон и прямо не заинтересованы в индивидуальных результатах. Если внешние эксперты не привлекаются, то трудно говорить об объективности оценки, и эффективность аттестации как механизма недирективного сокращения снижается;
- 3) возможность подготовки самоотчетов всеми сотрудниками. Оценка должна проводиться не только сверху и независимыми экспертами со стороны, важно продумать такую ситуацию аттестации, которая дала бы возможность высказаться всем сотрудникам, взаимодействующим с подразделением, проходящим аттестацию, и с конкретными его сотрудниками. В основе оценки каждого сотрудника должны быть перекрестные оценки коллег, подчиненных, руководителей, клиентов;
- 4) длительность подготовки процедуры аттестации. Все сотрудники должны знать, кто и когда будет проходить аттестацию, и иметь время на подготовку;
- 5) обязательный результат аттестации — не только сокращение неэффективных работников, но и продвижение, обучение эффективных.

Механизмы и методы недирективного сокращения в зависимости от типа организационной культуры

Органическая организационная культура

- Сотрудники разделяют коллективные ценности, ориентированные на неформальный авторитет, поддержке со стороны руководителя.
- При сокращении, проводимом в такой организации, главным механизмом принятия решений должно стать понимание каждым своего места в измененной организации.
- Лидер-руководитель, мнение которого важно для каждого сотрудника организации, должен сформулировать свое видение изменений в организации, а каждый должен представить, где, в какой позиции в новой организации он будет работать.
- Правильно проведенная реорганизация дает сотрудникам возможность понять, что им не имеет смысла оставаться в этой организации, и они сами принимают решения об уходе.

Механизмы и методы недирективного сокращения в зависимости от типа организационной культуры

Партиципативная организационная культура

- Здесь работают профессионалы, ориентированные на собственный профессиональный рост, овладение новыми знаниями, удовлетворение потребности в самораскрытии.
- Если в такой организации встает вопрос о сокращении персонала, то каждый должен оценить, с одной стороны, насколько организация в ее нынешнем состоянии способна помочь ему в профессиональном росте, а с другой стороны, — чем он сам может быть полезен организации и коллегам.
- Главный механизм такого понимания — самоформирование целевых команд под проекты, что позволяет организации снизить бремя неэффективных затрат, переведя персонал на работу по проектам, имеющим финансирование. Кроме того, сотрудники получают возможность эффективно использовать собственное время, например, для участия в проектах, проводимых другой организацией.
- Важно, что проектные группы должны будут создаваться самими исполнителями. В таком случае, если какой-то специалист не будет приглашен ни в одну из групп — это оценка его профессионального уровня, или специфики групповой роли, то он окажется перед необходимостью самостоятельного принятия решений о собственном будущем.