

Работающие пенсионеры, как уволить?

Филин С.А.,
к.п.н., MBA, врач-психотерапевт,
бизнес-консультант,
Филина Т.В.,
MBA, бизнес-тренер.

«У меня зазвонил телефон...». Именно с этого начинается идея этой статьи.

И так, звонит сотрудница подразделения по управлению персоналом крупного производственного предприятия. Суть вопроса, который она задает, как увольнять пенсионеров. Ни для кого не секрет, что с 2005 г. Законом РК «О труде» установлен такой порядок заключения индивидуального трудового контракта, по которому с большинством пенсионеров заключен бессрочный трудовой контракт. Т.е. работодатель не может уволить сотрудника, достигшего пенсионного возраста, если тот исполняет свои служебные обязанности. В этом случае пенсионер может уволиться только по собственному желанию. Так вот сотрудница кадровой службы и спросила, что же делать, если пенсионеры не желают увольняться на пенсию и при этом, в силу консервативности, сдерживают развитие предприятия. Кроме того, они занимают рабочие места, которые могли бы занять молодые, перспективные сотрудники, и вследствие этого растет уход этих самых молодых и перспективных.

Такой вопрос был воспринят мной, как попытка организации получить выгоды от ухода пенсионеров бесплатно. Не исключено, что сотрудница думала, что я дам такой юридически грамотный совет, что у организации появятся основания для увольнения своих пенсионеров. Однако я таких рецептов не знаю. Но проблема то существует.

Я задал вопрос, о том, как увольнять пенсионеров, одному из руководителей крупнейшего промышленного комплекса. Он ответил, что те, кто задает такие вопросы или ленивые или жадные. По его мнению, существует два варианта поведения официальных лиц организации в такой ситуации. Первый – это выживать пенсионеров. По мнению руководителя никуда пенсионеры не денутся, если их последовательно терроризировать. Но сам этот руководитель считает такой метод не выгодным. Ибо как мы относимся к нашим пенсионерам, так к нам будут относиться другие сотрудники организации. Некорректное отношение к пенсионерам может привести к разрушению корпоративной культуры организации в целом, к снижению производительности, к увольнению перспективных сотрудников, которые не захотят дорабатывать до пенсии в этой организации.

Второй предложенный вариант – это откупаться. Т.е. стоит сделать пенсионерам такое предложение, чтобы они не сумели отказаться и освободили рабочие места. Но для того, чтобы сделать такое предложение, надо знать, что хотят пенсионеры.

Что хотят пенсионеры?

Мы не пенсионеры сами и судить о потребностях пенсионеров можем только из наблюдений, разговором и расспросов. На основании этого, и взяв за основу для рассуждений пирамиду потребностей Маслоу, мы можем предположить, что пенсионеров в разном сочетании, разной пропорции и с разными приоритетами может интересовать следующее:

Защищенности сегодня и позже. Деньги. (Выживание и безопасность)^[1]

Если брать основание пирамиды Маслоу, то там, в начале находится выживание, а на следующем уровне – безопасность. Если посмотреть на жизнь не работающих пенсионеров, то можно понять тех, кто не хочет увольняться потому, что бояться, что уровень их жизни резко упадет. И понять их можно. Выживание и безопасность в этом случае вполне можно отнести в одну категорию. И эти две потребности обеспечиваются легче всего деньгами. Поэтому многие пенсионеры продолжают работать, не смотря на усталость, проблемы со здоровьем и т.д.

Общения (Принадлежность)

Ни для кого не секрет, что выход на пенсию резко ограничивает круг общения пожилых людей. Учитывая, что продолжительность жизни в нашей стране в среднем не очень высокая, пенсионеры потеряли уже многих друзей, а молодые родственники заняты устройством собственных дел. Резкое сокращение общения у пенсионеров (сокращение информационного потока) ведет к стрессу, которого пенсионеры естественно избегают. При этом следует учитывать, что они не хотели бы менять круг общения.

Власть, слава, признание, ощущение значимости (Любовь)

Если у человека пенсионного возраста есть власть в организации, то она может быть одной из причин, удерживающих человека на должности. И его можно понять. Но и для людей без особой власти, но специалистов, вопросы признания другими, ощущение собственной значимости не являются второстепенными. Став простыми пенсионерами эти люди теряют имидж в глазах других людей и в глазах собственных. В социальной психологии это называется Социальным и Психологическим рисками.

Ощущение собственной полезности. (Самореализация)

Маслу говорит, что высшим уровнем развитие потребностей людей является уровень самореализации. Самореализация, это когда человек выполняет свое социальное предназначение, делает что-то для других за счет личных ресурсов, т.е. бесплатно. Некоторые направления восточной философии перекликаются с выше сказанным. Есть, например, метафора о том, что у человека три периода в жизни. В первый он берет, во второй создает, в третий отдает.

Мало того, многие пенсионеры осознают, что сам факт любой деятельности продляет им жизнь.

Покой

Покой также может быть мотивом. В пожилом возрасте многие люди устали в принципе. Кроме того, многих из них беспокоят проблемы со здоровьем. Потребность в покое в этом случае является естественной. Эта потребность усиливает консерватизм и не желание перемен пожилыми людьми. Но в сочетании с другими, выше приведенными потребностями, потребность в покое приводит к тому, что сотрудники пенсионного возраста стараются удержаться на работе с максимальной консервацией выполняемых ими должностных обязанностей. Справедливости ради отметим, что далеко не все они консервативны.

^[1] В скобках даны названия уровней пирамиды Маслоу.

Конечно, перечисленный выше список мотивов не является исчерпывающим. Но он позволяет предположить и предложить ряд мероприятий по работе с сотрудниками пенсионного возраста с целью снижения негативного эффекта от их консервативности и от того, что они занимают рабочие места.

Как с ними договариваться?

С целью обеспечить выживание и безопасность своим пенсионерам компании в Казахстане уже предпринимают следующие действия:

- За несколько лет до выхода на пенсию заключают договор о добровольных отчислениях в пенсионный фонд. В этом случае компания за свой счет увеличивает объем пенсионных накоплений будущих своих пенсионеров. Этим компания обеспечивает удержание специалистов с одной стороны и более легкий уход их на пенсию при достижении пенсионного возраста;
- Вознаграждает своих сотрудников опционами, которые они получают при условии выхода на пенсию в определенный срок. В прочем, и просто вознаграждение опционами повышает уровень финансовой безопасности будущих пенсионеров, что приводит их к более легкому выходу на пенсию;
- Предложение сотрудникам предпенсионного и пенсионного возраста крупной суммы в случае увольнения по собственному желанию. Так одна из иностранных компаний на территории Казахстана предложила всем сотрудникам, которыми осталось 5 лет и менее до пенсии двухгодичной оклад в случае увольнения в определенные сроки. Многие приняли это предложение, т.к. посчитали эту сумму достойной. Некоторые решили с помощью этой суммы неотложные проблемы, некоторые положили деньги в банк, посчитав, что 10% годовых – хорошая компенсация. И большинство устроилось на другую работу, что при текущем дефиците кадров для многих специалистов не так уж и сложно;
- Кроме того, многие компании могут предложить некоторым категориям сотрудников работу на дому или трудоустройство в дочерних предприятиях. Последний вариант сильно развит в Японии, где крупные корпорации трудоустраивают сотрудников предпенсионного возраста в дочерние малые предприятия. Для этого существуют целые системы планирования. И это является одной из причин, почему японцы стараются попасть в крупные корпорации и удержаться там.
- Важным аспектом может оказаться различная материальная и финансовая помощь имеющимся пенсионерам. Тогда сотрудники, чей пенсионный возраст уже наступил, будут рассчитывать на помощь от предприятия и будут увольняться легче.

Если возникает предположение, что для того или иного сотрудника пенсионного возраста важно общение, то ему можно предложить работу:

- не полный рабочий день;
- в другой должности и в другом месте, но с возможностью контактировать с прежними сослуживцами;

Не маловажным фактором могут оказаться различные мероприятия для пенсионеров, во время которых они могли бы общаться между собой и со своими бывшими сослуживцами.

Если для некоторых сотрудников пенсионного возраста важна власть, признание, ощущение значимости то, в зависимости от конкретной потребности:

- для них можно создавать должности советников, консультантов, инструкторов, наставников и т.п.;
- их можно приглашать должности преподавателей в корпоративные учебные центры.

Тоже самое, видимо, подойдет, если для сотрудника важна самореализация.

Конечно, потребности людей индивидуальны, а это означает, что в предприятии лучше организовывать комплекс мероприятий по работе с сотрудниками пенсионного возраста.

Наверняка мы перечислили не все подходы к работе с этой категорией сотрудников. Но эта статья – повод для размышления руководителям и сотрудникам кадровых служб.

Конечно, приведенные выше мероприятия требуют затрат. Но давайте сравнивать стоимость убытков от пребывания неэффективных пенсионеров на должностях и стоимость предложенных мероприятий и делать выводы.

А их надо увольнять?

Это еще один вопрос, который требует ответа. Сейчас в Казахстане острейший дефицит как квалифицированного, так и неквалифицированного персонала. И этот дефицит будет нарастать. Как бы не пришлось приглашать наших бывших сотрудников, а теперь пенсионеров назад на работу.