

**01.04.2022**

**Група 24**

**Урок 25-26**

**Тема: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ**

**Мета:** розкрити зміст гнучкої політики зайнятості підприємства; висвітлити схему проведення процедури масового вивільнення працівників; розкрити організацію процесу звільнення персоналу підприємства; визначити зміст процесу формування стабільного трудового колективу; охарактеризувати процедуру оцінки плінності кадрів у підприємстві; висвітлити сутність та зміст управління плінністю кадрів у підприємстві; продемонструвати зміст управління безпекою персоналу.

**Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення**

Питання про вивільнення персоналу, як правило, виникає тоді, коли підприємству необхідно або скорочувати, або перебудувувати свою діяльність. Вивільнення персоналу веде до усунення зайвої чисельності, невідповідності працівників вимогам, пропонованим до виконавців, зниженню додаткових витрат через низьку продуктивність праці і якості, а тому воно є економічною необхідністю.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Звільнення персоналу підприємства вимагає:

- дотримання трудового законодавства;
- чітких, максимально об'єктивних критеріїв добору;
- прив'язки до робочих місць;
- мінімізації витрат і одержання економії;
- запобігання наступних і пов'язаних з вивільненням витрат;
- відкритості;
- інформування;
- компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

При будь-якій можливості звільнень варто уникати або максимум пом'якшувати їхні наслідки, використовуючи для цього усі наявні можливості. Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає (рис. 1):

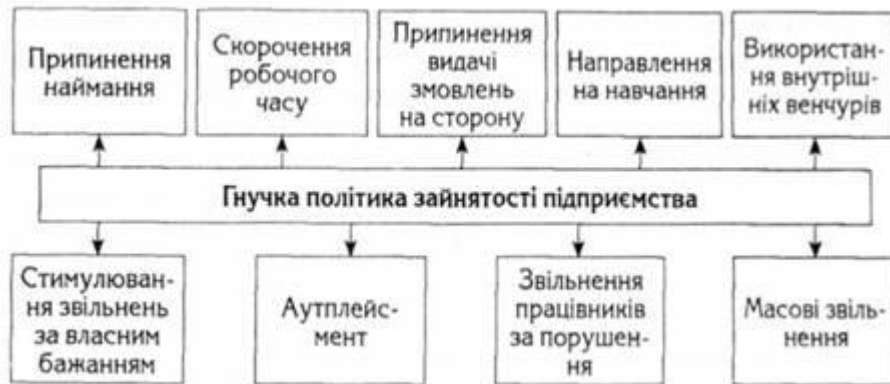


Рис. 1. Заходи щодо здійснення гнучкої політики зайнятості підприємства

1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця.

2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт.

3) припинення видачі замовлень на сторону;

4) направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

5) використання внутрішніх венчурів (англ. "venture"- ризиковане підприємство) – груп ентузіастів, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів. Реалізуючи проект, кожен учасник венчуру просувається за службою в його межах. Успіх справи приводить до того, що група може бути включена до складу підприємства в якості його підрозділу;

6) стимулювання звільнень за власним бажанням, тут існують різні варіанти:

- на основі пропозиції грошових компенсацій.
- стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип "зелених вікон"), у тому числі і за додаткову винагороду ("золоте рукостискання").

7) аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах.

8) звільнення окремих працівників за різні порушення.

9) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів).

При цьому керівництву слід пояснити масштаби звільнень, причини, ситуацію, що склалася, графік скорочень або переміщень. Інформація повинна бути всеосяжною, правдивою і своєчасною.

Схема проведення процедури масового вивільнення працівників наведена на рис. 2.

Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути у строгій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання ділової активності. Якщо є можливість, працівникам, що звільняються, слід надати відповідну допомогу у подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка і т.п.).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається:

- працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;
- сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) – у випадку рівної продуктивності праці;

- працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи у даному підприємстві;
- працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання;
- працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

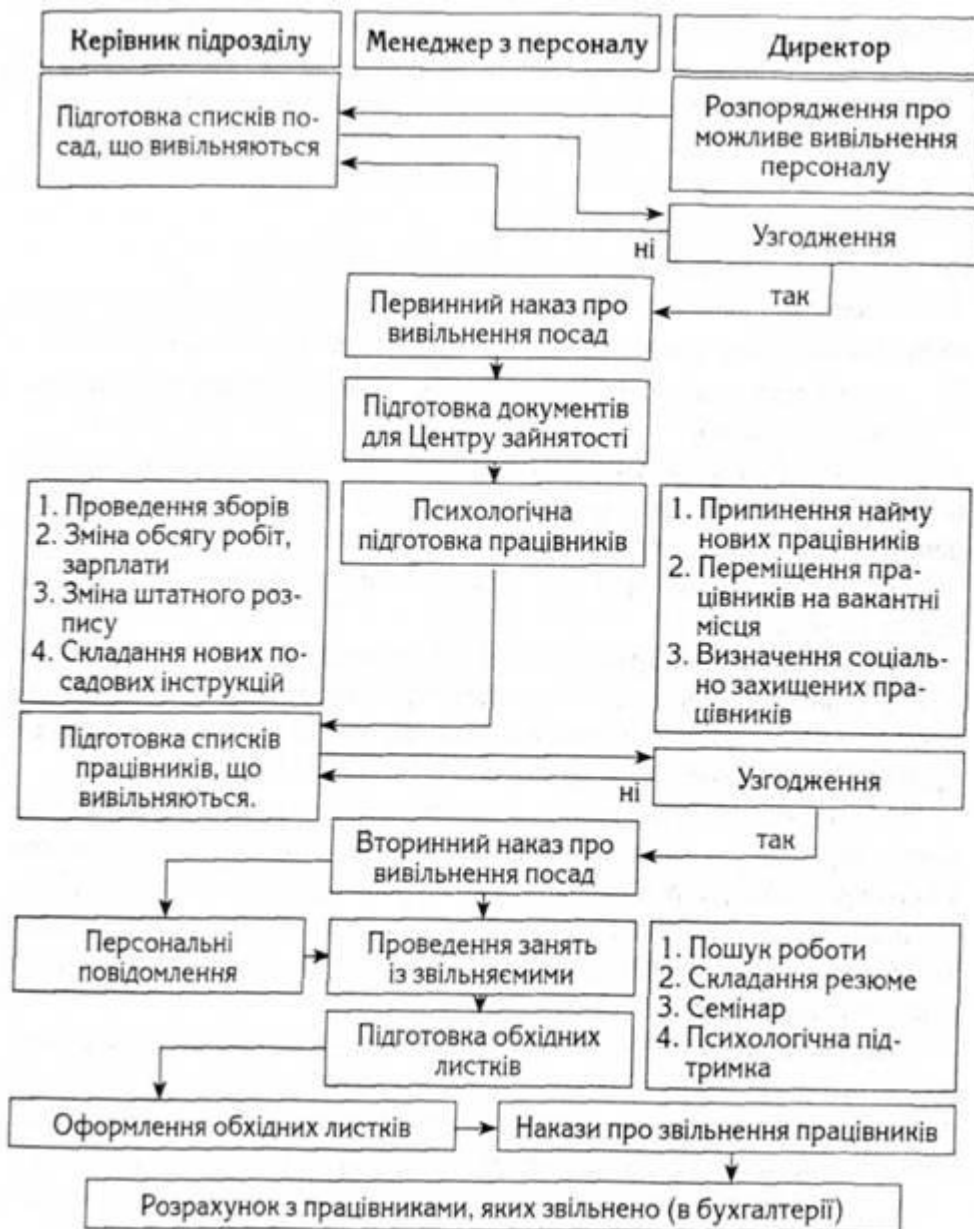


Рис. 2. Схема проведення процедури масового звільнення працівників

Оскільки скорочення штатів використовується для укомплектування підприємства найбільш кваліфікованими кадрами, адміністрація відповідно до

трудового законодавства вправі у межах однорідних професій і посад здійснювати перегрупування працівників і переводити більш кваліфікованих з них, посада яких скорочується, на іншу посаду, звільнивши з неї за зазначеною підставою менш кваліфікованого працівника.

Конкретну послідовність звільнень можна визначати за допомогою бальної системи, що враховує стаж, вік, склад родини, здоров'я, можливість знайти роботу.

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть формулюватися законодавством або трудовим договором.

Потрібно мати на увазі, що наслідки невдало проведеного скорочення штатів можуть відчуватися багато років через зниження мотивації працівників, що залишаються, і їхньої недовіри до керівників.

Варто враховувати, що невинуваті звільнення знижують продуктивність праці, викликають падіння інтересу до роботи ("внутрішнє звільнення"), абсентизм (відсутність під час роботи на місці), добровільне звільнення, додаткові витрати (наприклад, на наймання нового працівника). Тому будь-які звільнення повинні бути всебічно обґрунтованими.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику слід повідомити не пізніше, ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. Протягом терміну попередження працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки, дотримувати правила трудового розпорядку.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини, рис. 3.

Відмовлення від запропонованої роботи усіх видів також необхідно одержувати у письмовому виді або скласти акт про те, що працівник, який підлягає звільненню, ознайомлений із пропозицією перейти на іншу роботу, але не виразив бажання їм скористатися.

Розірвання трудового договору на підставі скорочення чисельності штату, невідповідності працівника займаній посаді і виконуваній роботі або через

хворобу попередньо узгоджується з виборчим профспілковим органом (якщо такий існує) і оформлюється у виді його постанови.

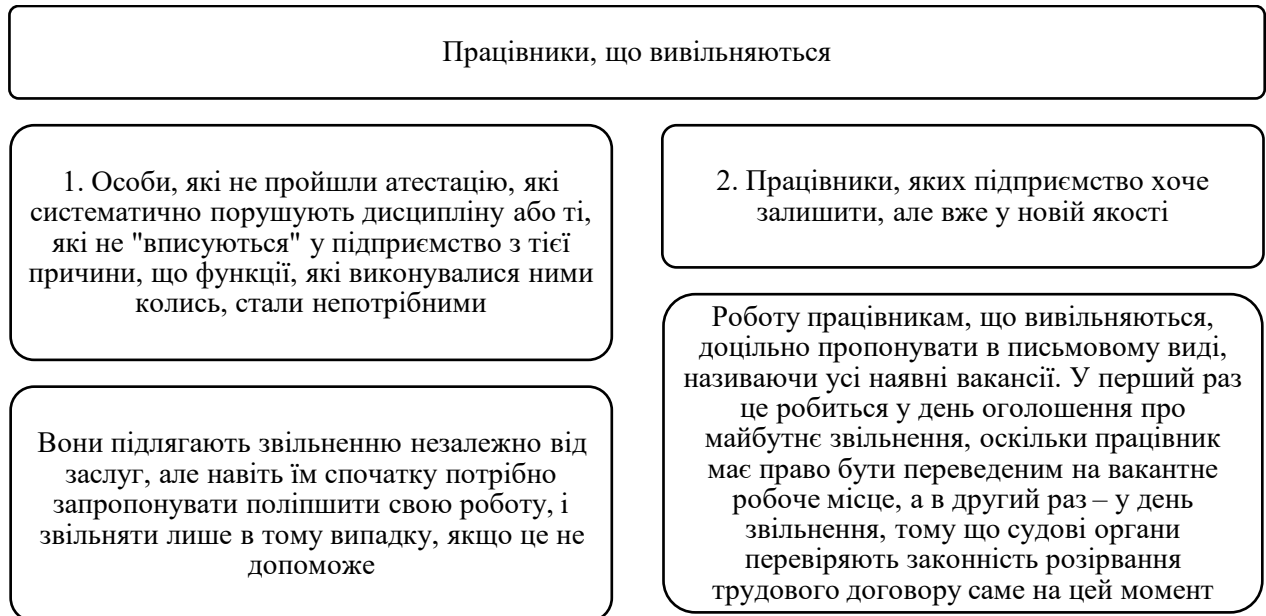


Рис. 3. Категорії працівників, що вивільняються

Процес звільнення працівників з підприємства визначається відповідними статтями Кодексу законів про працю.

Днем звільнення вважається останній день роботи. Вивільнення через скорочення штатів допускається, якщо зі штатного розпису виключаються посади, робочі одиниці по конкретних спеціальностях, професіях. При цьому може не зменшуватися фонд оплати праці, чисельність працюючих на підприємстві (при наявності вакантних посад у старому штатному розписі підприємства).

Звільнення за скороченням штатів може бути оскаржене у судовому порядку. Основним доказом для судового органу, що підтверджує проведення заходів зі скорочення штатів, є:

- штатний розпис з відповідними змінами;
- накази (документи) відносно зміни структури підприємства;
- документи на виплату заробітної плати до і після скорочення штатів;
- обліковий склад працюючих тощо.

Обов'язок адміністрації підприємства – довести суду факт необхідності скорочення чисельності або штатів. У випадку прийняття судом рішення про неправильні або незаконні дії адміністрації, покладається як адміністративна, так і матеріальна відповідальність на посадову особу.

Не можна попереджати працівника про майбутнє звільнення у період тимчасової непрацездатності або чергової відпустки.

Менеджер з персоналу повинен проводити заняття з працівниками, що звільняються, по правильному складанню резюме, по проходженню інтерв'ю у різних підприємствах; здійснювати допомогу у пошуку роботи; пояснювати, як стати на облік у Службу зайнятості тощо.

Можна виділити такі рекомендації щодо організації звільнення працівників з підприємства:

1. Не слід повідомляти працівнику про звільнення у четвер або п'ятницю, або за день до свята, коли в них буде додатковий час для міркувань. Це не стосується звільнень у випадках, коли потрібна негайна дія. Потрібно бути делікатним і не звільняти людину в день його народження, річницю весілля або річницю роботи у підприємстві.

2. Повідомлення про звільнення слід робити в присутності, як мінімум, заступника директора х кадрових питань.

3. Не можна виражати причину звільнення своїми словами. Її слід повідомляти офіційно, з точними і аргументованими фактами поганого виконання роботи або важкого положення підприємства. Ніколи не слід принижувати людину, незалежно від причини звільнення.

4. Не слід повідомляти суперечливу інформацію: працівнику, що звільняється, говорити про одну причину, а іншим працівникам – про іншу. Щоб уникнути конфлікту, деякі менеджери повідомляють своїм службовцям, що їхня посада скорочена (ліквідована), а усім іншим повідомляють, що людина просто не виконувала свою роботу. Але така поведінка змушує працівників, що залишилися, замислитися, чи чесний керівник з ними.

5. Не слід говорити нікому, крім тих, хто повинен знати, про те, що людина буде звільнена. Якщо така інформація пошириться, це може викликати паніку у підприємстві.

6. Не слід повідомляти занадто рано про звільнення через відсутність роботи або ліквідацію посади.

7. Не потрібно просити людину негайно звільнити робочий стіл і залишити офіс. Час після роботи – найбільш оптимальний для цього.

8. За винятком випадків шахрайства або крадіжки не слід користуватися послугами фірмової служби безпеки, для того, щоб проводити звільненого з будинку.

9. Слід доручити одному зі своїх найближчих працівників контактувати зі звільненим доти, поки він не знайде інше місце роботи.

10. Обов'язково необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства.

Слід мати на увазі, що при використанні традиційних форм скорочення персоналу виникає безліч негативних наслідків, що часто зводять до мінімуму усі можливі вигоди.

Таке сприйняття ситуації приводить до погіршення соціально-психологічного клімату, виникнення психологічних проблем, конфліктів, бар'єрів у спілкуванні. З цієї причини працівник починає сприймати підприємство як те, що загрожує його психологічному стану, що викликає в основному негативні емоції. У результаті погіршуються психологічний клімат, відносини, знижується мотивація до праці, продуктивність, підвищується плинність кадрів (причому не тих, котрих і так би звільнили – неефективних, а саме, тих, на кого підприємство могло б розраховувати, проводячи реорганізацію).

Таким чином, виникає проблема – скорочувати треба, але використовувати традиційні способи впливу на персонал (адміністративні, економічні і інші силові) неефективно.

Вирішити проблему можна, використовуючи недирижувальні (нежорсткі) форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості



кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце у структурі, замислитися про необхідність залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення – емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішення або подолання негативного відношення до рішення керівництва про можливість виходу з підприємства. Саме недирективні методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу.

При цьому слід враховувати, що різним організаційним культурам будуть адекватні різні механізми і методи недирективного скорочення персоналу (табл. 1).

Таблиця 1 - Механізми і методи недирективного скорочення персоналу у залежності від типу організаційної культури

Тип організаційної культури	Механізм	Метод
Підприємницька	Контрактація відповідальності	Звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті
Бюрократична	Схвалення керівництва	Проведення атестації
Органічна	Психологічний контракт	Поетапна реорганізація
Партиципативна	Командоутворення	Формування команд під проекти

*В умовах підприємницької організаційної культури працівники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть до досягнення результату. Якщо підприємство попадає в ситуацію спаду і виникає питання про скорочення персоналу, кожен з них починає оцінювати плюси і мінуси збереження свого місця. Часто такі люди залишають підприємство і шукають інше, більш конкурентоспроможне. Але якщо вони не приймають такого рішення, а скорочення персоналу необхідно, варто враховувати таке. Укладаючи контракт при прийомі працівника, менеджеру з персоналу необхідно спрогнозувати основні етапи росту працівника, його професійного розвитку, вимоги, що будуть пред'являтися до даного спеціаліста на різних стадіях розвитку підприємства. У контракті важливо передбачити стратегію розвитку підприємства і врахувати можливі періоди скорочення персоналу.*

*В умовах бюрократичної організаційної культури* працівники, як правило, технологічно дисципліновані, працюють за заздалегідь визначеними правилами, орієнтуються на думку керівництва. Якщо в такому підприємстві ставиться питання про скорочення персоналу, то всім зрозуміло, що вирішальний голос буде мати керівник. Однак, щоб уникнути прямого силового впливу і дати працівникам підприємства оцінити свої власні можливості, ефективним механізмом може стати атестація. Проте, у будь-якій ситуації, а особливо перед скороченням, атестація повинна проводитися відповідно до визначених правил і вимог. Можна виділити такі основні правила:

- колективність атестації – проходити атестацію повинен не конкретний працівник, якого, можливо, збираються звільнити, а весь підрозділ, функціональний напрямок, рівень виконавців;
- обов'язковість участі експертів, зовнішніх учасників, що не підтримують жодну зі сторін і прямо не зацікавлені в індивідуальних результатах. Якщо зовнішні експерти не залучаються, то важко говорити про об'єктивність оцінки, і ефективність атестації як механізму недирективного скорочення знижується;
- можливість підготовки самозвітів усіма працівниками. Оцінка повинна проводитися не тільки "зверху" і незалежними експертами з боку, важливо продумати таку ситуацію атестації, яка дала б можливість висловитися усім працівникам, взаємодіючим з підрозділом, що проходить атестацію, і з конкретними його працівниками. В основі оцінки кожного працівника повинні бути перехресні оцінки колег, підлеглих, керівників, клієнтів;
- тривалість підготовки процедури атестації. Усі працівники повинні знати, хто і коли буде проходити атестацію, і мати час на підготовку;
- обов'язковий результат атестації – не тільки скорочення неефективних працівників, але і просування, навчання ефективних.

*В умовах органічної організаційної культури* працівники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет. При скороченні, проведеному в такому підприємстві, головним механізмом прийняття рішень повинно стати розуміння кожним свого місця у зміненому підприємстві. Лідер-

керівник, думка якого важлива для кожного працівника підприємства, повинен сформулювати своє бачення змін в підприємстві, а кожен працівник повинен визначити, де, у якій позиції у новому підприємстві він буде працювати. Таке питання індивідуального самовизначення особливо важливе для керівників, що повинні прийняти нову управлінську концепцію, побачити своє місце в новій організаційній структурі. Правильно проведена реорганізація дає працівникам можливість зрозуміти, що їм не має сенсу залишатися у цьому підприємстві, і вони самі приймають рішення про звільнення.

*В умовах партиципативної організаційної культури* працюють професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби у самореалізації. Якщо в такому підприємстві встає питання про скорочення персоналу, то кожен повинен оцінити, з одного боку, наскільки підприємство в його нинішньому стані здатне допомогти йому у професійному зростанні, а з іншого боку, – чим він сам може бути корисним підприємству і колегам. Головний механізм такого розуміння – самоформування цільових команд під проекти.

Важливо, що проектні групи повинні створюватися самими виконавцями. У такому випадку, якщо певний спеціаліст не буде запрошений у жодну з груп – це буде свідчити про низьку оцінку його професійного рівня або специфіки групової ролі. Тому даний спеціаліст повинен самостійно прийняти рішення про звільнення з підприємства.

Таким чином, механізм недирективного скорочення персоналу повинен бути адекватний корпоративній культурі підприємства і особливостям працюючого персоналу.

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів (табл. 2):

Таблиця 2 - Зміст процедури звільнення працівників підприємства за власним бажанням

Етапи	Строк до звільнення	Посадові особи, що беруть участь у процедурі звільнення	Документи
Одержання первинної інформації про звільнення	2-4 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, працівник, що звільняється	Заява про звільнення
Проведення співбесіди з працівником, що звільняється; аналіз причин звільнення	2 тижні	Заступник керівника підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Особова справа працівника, що звільняється
Прийняття рішення про звільнення	2 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Наказ про звільнення
Передача робочого місця і документів	3 дні	Керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Акт прийому-передачі робочого місця, документи для службового користування
Фінансові розрахунки з працівником, що звільняється	1 день	Головний бухгалтер, керівник підрозділу, бухгалтер-касир, працівник, що звільняється	Грошовий розрахунок по заробітній платі, компенсація невикористаної відпустки
Оформлення відповідних кадрових документів	День звільнення	Начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, працівник, що звільняється	Трудова книжка, особова справа

**Питання для контролю (знайти відповідність, дорівнює 1 бал):**

Питання	Відповідь
1. Вивільнення персоналу передбачає	а) сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавленням особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах
2. Аутплейсмент це	б) групи ентузіастів, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів
3. Внутрішні венчури це	в) низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу
4. У першу чергу скорочують працівників	г) Проведення атестації
5. Бюрократична організаційна культур а передбачає такий метод	д) Формування команд під проекти

недирективного скорочення персоналу	
6. Партиципативна організаційна культур а пердбачає який метод недирективного скорочення персоналу	е) Поетапна реорганізація
7. Органічна організаційна культур а пердбачає який метод недирективного скорочення персоналу	Звільнення відповідно до ж) умов, закріплених у контракті
8. Підприємницька організаційна культур а пердбачає який метод недирективного скорочення персоналу	з) зі штатного розпису виключаються посади, робочі одиниці по конкретних спеціальностях, професіях
9. Вивільнення через скорочення штатів допускається якщо	и) останній день роботи
10.Днем звільнення вважається	к) вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту)
11.Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути у строгій відповідності з	л) працівникам, що отримали на підприємстві професійне захворювання
12.При звільненні за скороченням штатів переважне право на залишення на роботі надається	м) комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства