Содержание

Введение

1. Основные понятия к определению сущности и проблемы высвобождения персонала

2. Массовое высвобождение в аспекте социальных и экономических проблем

3. Процесс планирования высвобождением работников

4. Исследование причин высвобождения работников в организации

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность исследования. За последние несколько лет целый ряд крупных предприятий России значительно сократил численность персонала. Под высвобождение попали работники, не один десяток лет проработавшие на производствах. Практика показывает, что перечисленные тенденции, характерны и для массовых увольнений на сегодняшний день. Факторы, которые обуславливают огромное высвобождение рабочей силы в настоящее время, общие для многих российских регионов.

Цель: изучить и обозначить процесс управления высвобождением работников.

Массовым увольнениям в принципе нельзя воспрепятствовать или их невозможно запретить с помощью юридических средств. Если организация или ее часть больше не являются жизнеспособными, а оздоровление представляется бесперспективным, то должны быть сделаны соответствующие выводы. Рыночная экономика не позволяет искусственно сохранять жизнь экономически больных организаций. Свертывание производства, перестройка хозяйства характерны как для стадии экономического подъема, оживления, так и для периода общего спада.

По-прежнему попасть под сокращение штата могут следующие категории граждан: инвалиды, сотрудники, не имеющие соответствующей квалификации и опыта работы, а также граждане предпенсионного возраста и женщины.

Иными словами массовое сокращение с предприятий одного города или региона качественно изменяет спрос на рабочую силу. Случается, что вновь создаваемые рабочие места требуют специалистов с принципиально новыми трудовыми характеристиками. Квалификация, навыки, трудовая культура попавших под сокращение в большинстве случаев не пользуются спросом на рынке труда.

# 1. Основные понятия к определению сущности и проблемы высвобождения персонала

Высвобождение персонала для многих фирм становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприятиях в отличие от российских предприятий и организаций. В меньшей мере это направление деятельности распространено в европейских странах, хотя в последние годы там ему уделяется значительное внимание.

Проблемы, возникающие при высвобождении персонала, коренятся в значении труда, которое приобретается в индустриальном обществе. Во-первых, труд имеет значение материального обеспечения жизни, а во-вторых, - рационального и полезного проведения свободного времени работника, средства удовлетворения потребностей высшего уровня, например, самореализации. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Достижению указанных целей может потенциально угрожать факт высвобождения работника[[1]](#footnote-1).

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 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.

Высвобождение персонала – движение работников, обусловленное ликвидацией рабочих мест или такой их реорганизацией, при которой изменяются требования к профессии (специальности) или квалификации работника, а также в связи с расторжением трудового договора по инициативе одной из сторон (работодателя или работника) или уходом на пенсию. Высвобождение работников осуществляется в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ и иных федеральных законов и должно сопровождаться организационно-психологической поддержкой со стороны администрации организации, где работает увольняемый работник. Увольнение работника – установленная законодательством процедура освобождения от служебных обязанностей при расторжении трудового договора.

Управление высвобождением персонала - вид деятельности, осуществляемый администрацией организации и ее службой управления персоналом в связи с увольнением работников в рамках требований Трудового кодекса РФ и предусматривающий разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности персонала экономической и социально-психологической поддержке увольняемых работников.

В виду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, организационно-экономическую, социально-психологическую и социально-трудовую обстановку. В особенности это относится к двум видам увольнений: по инициативе работодателя и в связи с выходом на пенсию.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования.

Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, подготовка приема на вакантные места, осуществление социально-ориентированного отбора кандидатов на увольнение позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала[[2]](#footnote-2).

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии – по собственному желанию);

- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии– по инициативе администрации);

- выход на пенсию.

Относительно беспроблемным с точки зрения работодателя является уход работника по собственной инициативе. Профессиональная деятельность работника, социальная среда при этом не изменяются существенным образом, либо сотрудник готов к подобным изменениям. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Поэтому необходимость поддержки данного работника со стороны администрации, как правило, мала.

# 2. Массовое высвобождение в аспекте социальных и экономических проблем

Массовое высвобождение - одно из наиболее сложных последствий экономического и технического развития общества.

Массовое высвобождение затрагивает целый комплекс социальных и экономических проблем, требует значительных затрат со стороны общества, организаций и отдельных граждан. Основное бремя падает на лиц, подлежащих увольнению.

Если снижение численности штатов в результате индивидуальных мероприятий, таких, как договоры об аннулировании трудового отношения, ранний уход на пенсию или увольнения отдельных сотрудников, достоверно не может быть реализовано, остается только лишь инструмент массового увольнения. Разрушение трудовых отношений вопреки желаниям работополучателей может быть только последним средством, так как потеря рабочего места без собственного участия или собственной вины часто ведет к тому, что под угрозой находится экономическая база существования семьи вплоть до последствий для детей (финансирование учебы и т.п.). В России массовое высвобождение как явление и принципы его регулирования регламентируются постановлением Правительства России от 5 февраля 1993 г. № 99 "Об организации работы по содействию в условиях массового высвобождения", специальными методическими рекомендациями Федеральной службы занятости, отраслевыми и региональными тарифными соглашениями, коллективными договорами[[3]](#footnote-3). Оно характеризуется следующими критериями:

Местные органы власти могут приостанавливать высвобождение, если уровень безработицы достигает:

3-5%, то период приостановления высвобождения ограничивается месяцем

5-7% - 2 месяца

7-9% - 3 месяца

9-11% - 4 месяца

Свыше 11% - 6 месяцев; при этом если высвобождается:

50 и более человек - 8 месяцев

200 и более человек- 10 месяцев

500 и более человек -12 месяцев

В зависимости от региональных особенностей местным органам власти предоставлено право устанавливать иные критерии для проведения массового высвобождения работников.

Принципом при высвобождении, который с точки зрения кадровой политики обязательно должен соблюдаться, является открытость руководства организации по отношению к рабочим и служащим, а также к представителям работополучателей. Такие серьезные переломные пункты, как массовые увольнения, не являются решениями, которые принимаются и проводятся в жизнь одним руководством организации. Оно должно:

* объяснить представителям работополучателей причины снижения занятости;
* доказать перед ними объем сокращения штатов;
* изложить им концепцию оздоровления;
* представить им календарный график высвобождения.

Данная информация как основа для представителей интересов рабочих и служащих должна быть своевременной, т.е. сделана в момент, когда представители рабочих и служащих еще могут повлиять на решения, а также всеобъемлющей и правдивой[[4]](#footnote-4).

Сотрудникам своевременно, например, на внеочередных собраниях коллективов рабочих и служащих, должны быть разъяснены предусмотренные мероприятия. Чем раньше те, которых затронули эти меры, узнают правду, тем скорее они в частном плане подготовятся к предстоящей ситуации и займутся поисками альтернативной работы.

Массовое высвобождение работников, связанное с рационализацией производства, совершенствованием организации труда, ликвидацией, перепрофилированием предприятия, его структурных подразделений, полной или частичной приостановкой производства по инициативе органа управления или работодателя, может осуществляться лишь при условии предварительного (не менее чем за три месяца) письменного уведомления соответствующих профсоюзных органов.

После информирования представителей рабочих и служащих, а также коллектива организации незамедлительно следует вступить в контакт со службой занятости. Эта служба должна своевременно знать, с чем ей придется столкнуться, так как возможно потребуются подготовительные работы. Служба занятости может быть также привлечена в качестве инстанции по урегулированию трудовых конфликтов между руководством организации и представителями рабочих и служащих. В некоторых национальных правовых системах привлечение ведомства по вопросам занятости предписано в обязательном порядке; принятые решения о массовых увольнениях без предварительного его уведомления недействительны. Сообщение службе занятости должно содержать следующую информацию:

* общую численность персонала;
* случаи увольнения за последние 6 месяцев;
* число и момент запланированных увольнений;
* возраст, квалификацию, сферу деятельности затронутых работополучателей;
* возможную инвалидность затронутых работополучателей;
* особые случаи.

При закрытии всей организации затрагиваются, как правило, все работополучатели. Трудности возникают уже тогда, когда некоторые квалифицированные кадры должны быть переведены на другой завод или в другую компанию, чтобы своевременно спасти их от увольнения. В этом случае возникает проблема личного отбора, особенно тогда, когда только часть персонала подлежит увольнению[[5]](#footnote-5).

С точки зрения организации выбор выглядит иначе, чем с позиций коллектива рабочих и служащих. Фирма охотно хотела бы избавиться от всех сотрудников со слабой производственной отдачей и сохранить молодые кадры и сотрудников с более высоким уровнем знаний. Противоположную позицию занимает коллектив рабочих и служащих: наиболее слабый в социальном отношении сотрудник должен иметь возможность остаться, имеющие хорошее образование и динамичные сотрудники должны искать для себя новое рабочее место.

Этот конфликт во многих индустриальных странах решен путем компромисса. Те сотрудники, дальнейшее занятие которых абсолютно необходимо в силу производственно-технических причин, не подпадают под селекцию кадров. В частности, не подлежат увольнению специалисты и руководящие кадры, которые необходимы для продолжения существования организации.

Остальные сотрудники, не относящиеся к этой сфере, должны быть сведены в иерархический список согласно социальным критериям, причем всегда могут сравниваться между собой только сотрудники, выполняющие аналогичную работу. Увольнению подлежат только те сотрудники, которых увольнение затрагивает меньше всего. Такого рода критериями являются возраст, стаж работы в организации, алиментная обязанность (например, число детей), состояние здоровья, возможность подыскать работу на рынке рабочей силы, а также в некоторых случаях - доходы других членов семьи. При этом соображение производственной отдачи и оценка личных качеств не являются критериями отбора.

С помощью балльной системы можно установить последовательность увольнений, причем максимальное число баллов означает наилучшую защиту от увольнения.

В России хорошо зарекомендовали себя различные меры по сдерживанию массового высвобождения, принятые в мировой практике: поддерживались инициативы работодателей по растягиванию сроков высвобождения, уменьшению его масштабов и предотвращению.

В большинстве регионов работодатели получают финансовую поддержку для выплат работникам, находящимся в отпусках без сохранения заработной платы, работающим неполное рабочее время.

Опыт регулирования массового высвобождения убеждает в том, что сами по себе вышеназванные меры малоэффективны без стратегических программ развития занятости и предотвращения массового высвобождения. Активная политика государства в вопросах подготовки и переподготовки работников, повышения их конкурентоспособности на рынке труда, поддержание программ по созданию новых рабочих мест создают условия для бескризисного развития рынка труда.

# 3. Процесс планирования высвобождением работников

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации увольнений (Табл.1).

Таблица 1

Функции службы управления персоналом в зависимости от вида увольнения

|  |  |
| --- | --- |
| Вид увольнения | Функции службы управления персоналом |
| 1. По инициативе сотрудника | 1. Анализ текучести кадров (выявление причин текучести).  2. Проведение заключительного интервью (анализ узких мест в организации, попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении) |
| 2. По инициативе работодателя | 1. Использование альтернативных мер:  -прекращение приема на работу;  - сокращение рабочего дня;  - направление на учебу с отрывом от производства;  - стимулирование ухода по собственному желанию;  - аутплейсмент  2. Обеспечение соблюдения трудового законодательства.  3. Выбор кандидатов, подлежащих сокращению.  4. Решение проблемы наглядности процесса увольнения для персонала.  5. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций.  6. Профессиональные и психологические консультации.  7. Анализ и выявление узких мест в подготовке сотрудников.  8. Психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с вынужденным высвобождением. |
| 3. Выход на пенсию | 1. Курсы подготовки к выходу на пенсию.  2.Организация "скользящего пенсионирования".  3. Работа по дополнительному пенсионному обеспечению. |

1. Уход работника по собственной инициативе. Основная причина ухода работника по собственному желанию – недовольство своим положением в организации. В частности: неудовлетворенность зарплатой, условиями и организацией труда; нерешенность социальных проблем; отдаленность работы от дома; отсутствие условий для отдыха, детских учреждений; неуважительное отношение со стороны руководства, неоправдавшиеся притязания, неустойчивость служебного положения и невозможность сделать карьеру. Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации и самоутверждения.

Необходимость поддержки работника со стороны администрации достаточно мала. Службой управления персоналом может быть проведено заключительное интервью. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Проведение заключительного интервью связано с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том, что увольняющийся работник во время интервью не захочет точно назвать причину увольнения или сделает это с большой долей субъективности. В этой связи возможны два выхода из положения: проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности; перенос беседы на более поздний срок, когда причины увольнения и общая ситуация в организации будут восприниматься бывшими сотрудниками взвешеннее и объективнее. Также возможно информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т. п.

Главные цели заключительного интервью.

1)анализ узких мест в организации;

2) попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении.

2. Увольнение по инициативе администрации чаще

всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации. Увольнение по инициативе работодателя требует соблюдения трудового законодательств, четких, максимально объективных критериев отбора, открытости, информирования, компенсаций и помощи в трудоустройстве.

Прежде чем приступить к массовым увольнениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство должно попробовать использовать другие, менее болезненные средства сокращения персонала:

1. Прекращение приема на работу, когда на высвобождающееся по тем или иным причинам место не нанимаются новые сотрудники. При этом сокращается лишь общая численность, а не конкретные рабочие места.
2. Сокращение рабочего времени путем снижения продолжительности рабочего дня и (или) рабочей недели, отмены или сокращения масштабов внутреннего совместительства и сверхурочных работ, разделения должностей и пр.
3. Направление на учебу с отрывом от производства.
4. Стимулирование ухода по собственному желанию. Здесь существуют различные варианты.

Во-первых, на основе предложения денежных компенсаций, а во-вторых, стимулирование досрочного выхода на пенсию за дополнительное вознаграждение ("золотой парашют").

1. Аутплейсмент. Его суть состоит в совокупности методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет организации в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях. Процесс аутплейсмента включает семь этапов:
2. подведение итогов предыдущей трудовой деятельности увольняемого работника. Этот этап является базовым, т.к. последующие фазы непосредственно вытекают из оценки предшествующей работы кандидата;
3. разработка проекта карьеры или нескольких его вариантов на основе данных баланса;
4. оценка проекта с помощью метода стратегического маркетинга. Выбирается область деятельности, в которой положение работника сточки зрения ситуации на рынке труда наиболее благоприятно;
5. определение стратегий поиска нового места работы, исходя из содержания проекта карьеры, сектора рынка труда, типа рабочего места;
6. обучение высвобождаемых работников методам поиска работы.
7. Вовлечение работника в оперативный поиск нового места работы;
8. Контроль за действиями работника на основе систематического анализа результатов и, в случае необходимости, корректировка плана поиска (например, в связи с поступление новой информации).

6. Увольнение отдельных работников за различные нарушения.

Программа по высвобождению персонала включает следующие меры:

* Обеспечить соблюдение трудового законодательства;
* Выбор кандидатов, подлежащих сокращению. Для этого всех работников сравнивают по двум показателям – производительности труда и квалификации;
* Довести до сотрудника сообщение об увольнении (не менее чем за 2 месяца);
* Организовать информационную кампанию для наглядности процесса высвобождения;
* Провести юридические и психологические консультации;
* Оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве, чтобы сотрудники ( как увольняемые, так и остающиеся) поняли, что организация ценит свой персонал и в меру своих возможностей заботится о нем в момент сокращения численности.
* Осуществить незамедлительный контакт с оставшимися на предприятии работниками после сокращения с целью восстановления психологического равновесия в коллективе.

В общем виде система мероприятий по высвобождения персонала включает в себя три этапа:

1) подготовку;

2) передачу сообщения об увольнении;

3) консультирование.

3. Выход на пенсию. Процесс увольнения из организации в связи с выходом на пенсию отличается от предыдущих видов увольнения рядом особенностей. Во-первых, дата выхода на пенсию заранее известна. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной жизни. Мероприятия при выходе на пенсию:

1) курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа;

2) "скользящее пенсионирование" - система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера к трудовой жизни[[6]](#footnote-6).

Высвобождение персонала - объективный процесс, который означает уменьшение (сокращение) персонала, излишнего с количественной, качественной, временной или территориальной точек зрения.

При систематически правильном и последовательном планировании персонала, а также расходов по содержанию персонала штатный состав должен соответствовать нуждам организации и быть приспособленным к будущему развитию.

В системе рыночной экономики организации должны гибко реагировать на особенности и изменения рынка. В результате самое добросовестное планирование расходов и штатов может оказаться ненужным, если политические изменения в мире оказывают влияние на ситуацию на рынке, если колебания конъюнктуры затрагивают организацию или если опасения структурных изменений становятся структурными кризисами. Поскольку расходы по содержанию персонала в высокоиндустриальных странах занимают основное место в предпринимательских расходах, плохое экономическое положение очень быстро ставит вопрос о численности штатов.

Но не только реакция на внефирменные влияния, например, ситуация с заказами (для выполнения отдельных функций следует сохранять определенный собственный штат сотрудников. Чтобы всегда имелось в наличии фирменное ноу-хау и организация не потеряла ценного опыта. Для компенсации колебаний заказов процент разности между полной и неполной загрузкой может передаваться посторонним фирмам. При ухудшении ситуации с заказами собственные сотрудники все еще имеют работу, если организации не имеет новых заказов.), пожелания рынка, конкуренция, экономическая или финансовая политика, является причиной сокращения штатов, но также и расчеты экономической эффективности и анализ загрузки штатов в организации. Если эти исследования придут к результату, что численность штата должна быть уменьшена, то следует действовать, применяя адекватные средства, вытекающие из трудового законодательства.

Переход российской экономики к рыночным отношениям привел к тому, что работники могут высвобождаться с предприятий, из учреждений, организаций в связи с их ликвидацией, осуществлением мероприятий по сокращению численности или штата, конверсией, избытком кадров.

Выбор сотрудников, увольняемых по производственным причинам, в социальной рыночной экономике не является произвольным, он осуществляется по социальным критериям, в частности:

* возрасту;
* принадлежности к предприятию;
* семейному положению (холост/семейный/разведен, количество детей);
* обеспеченности средствами существования в другом месте (собственная пенсия, собственное имущество, работающий супруг);
* особому социальному бедственному положению (собственная инвалидность или болезнь, полученное на предприятии повреждение здоровья, больные члены семьи, долги); перспективам специальности на рынке труда.

Наряду с этим следует также учитывать и производственные критерии, например, перерывы (больничные листы за последние годы); квалификацию (профессиональный опыт, надежность, знание специальности); незаменимость (знание процессов на предприятии)[[7]](#footnote-7).

С точки зрения социальной эффективности, в отличие от экономической, высвобождение связано в основном с конфликтным потенциалом. В особенности это относится к альтернативе внештатного сокращения. Окончательный уход с предприятия означает для увольняемых лишение всех возможностей удовлетворения потребностей, связанных с работой на предприятии.

Конфликтным само по себе является проведение сокращения штатов, и особенно в тех случаях, когда увольняемые работники выступают против сокращения, например, подключая суд, занимающийся разбором трудовых конфликтов, или прибегая к вмешательству совета предприятия. В связи с этим важно уметь управлять конфликтной ситуацией в процессе проведения сокращения штатов. Решения по сокращению штатов должны быть прозрачными, чтобы не допускалось появление слухов и недоброжелательности, нужно стремиться находить компромиссные решения проблемы (например, предотвращение увольнений, пока досрочное увольнение на пенсию и прекращение принятия на работу будут экономически оправданными). С этой целью работники о предстоящем увольнении предупреждаются письменным распоряжением (уведомлением) не позднее, чем за два месяца персонально под расписку.

Работники при отсутствии вариантов трудоустройства, переобучения или их отказе от перевода на другую работу на том же предприятии по своему усмотрению трудоустраиваются самостоятельно или обращаются за содействием в Центр занятости.

Различают два основных вида высвобождения персонала : внутреннее и внешнее.

Поскольку внешне сокращение штатов характеризуется, как правило, непреодолимыми или труднопреодолимыми противоречиями интересов, то редко удается избежать возникновения конфликтов хотя бы для одной из сторон. Эту ситуацию при планировании и проведении политики сокращения штатов можно смягчить ориентированием на достижение компромисса путем использования альтернативных сокращению штатов мер (табл. 2).

Оценка важнейших альтернатив при проведении сокращения штатов.

Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Альтернатива сокращения штатов | Отношение к рабочему месту | Законность | Недопущение расходов, связанных с сокращением штатов | Недопущение сопряженных расходов | Социальная эффективность |
| Сокращение рабочего времени | необходимо индивиду-альное решение | зависит от согласия работника | - | возможно (например, затруднительная координация) | зависит от индивидуального фактора предпочтения |
| Перевод на другое место работы | реально | зависит от согласия работника | необходима переквалифи-кация | расходы на подготовку квалифицированных кадров | проблема адаптации на новом рабочем месте |
| Увольнение | реально | проблематично; закон, запрещающий необоснован-ное увольнение | высокие расходы (судебный разбор трудовых конфликтов, компенсация) | психологический климат на предприятии, имидж | утрата всех преимуществ, связанных с потерей рабочего места |
| Прекра-щение принятия на работу | в любом случае непредвиденно | беспроблемно | - | при недостаточном количестве рабочих мест | никаких отрицательных последствий для работника своего предприятия |
| Досрочный выход на пенсию | необходимо индивидуальное решение | возможно при соответствующей компенсации | компенсация, единовременная материальная помощь | при досрочной потере опытных работников | в соответствии с желаниями тех, кого это касается |

Сокращение штатов, допускающее компромиссное решение, должно сопровождаться использованием структурных элементов в зависимости от ситуации.

На случай неизбежных увольнений необходимо подготовить рекомендации в качестве правил для урегулирования конфликта.

Поскольку численность сотрудников можно повысить только за счет приема на работу и снизить путем увольнений, первой реакцией организации должно быть прекращение приема на работу.

Такое административное решение лучше всего проводится в жизнь, если решением правления устанавливается, что любое зачисление на работу должно быть предварительно лично разрешено правлением. Привлечение рабочей силы со стороны, следовательно, объявляется делом начальства[[8]](#footnote-8).

Вакантные штатные единицы и желательная рабочая сила подлежат контролю в масштабах всей организации. От сотрудников нужно будет ожидать большей гибкости. Инертность отдельных работополучателей в вопросе перемены местожительства не должна приводить к тому, чтобы возникло преобладание штатов в одном и нехватка штатов в другом подразделении организации.

Прекращение приема на работу вызывает сокращение штатов примерно на 5% от общей численности персонала в год. В таком же размере численность персонала уменьшается в результате обычного выхода на пенсию по старости, инвалидности, смерти и увольнения, причем в обычные времена такая потеря сотрудников компенсируется за счет нового набора и принятия молодых сотрудников из системы профессионального обучения в организации.

Ежегодно организации принимают выпускников школ для производственного профессионального обучения, которые, в зависимости от плана профессиональной подготовки, обучаются теории и практике в течение 2-3 или 3-5 лет. Тем самым в экономически хорошие времена за счет молодых кадров можно компенсировать около 1/3 естественной текучести.

В годы экономического спада существует возможность немедленного уменьшения численности персонала за счет того, что учеников не оставляют работать в организации. Одновременно можно снизить или на 1 год приостановить прием выпускников школ для прохождения профессиональной подготовки в организации, чтобы сэкономить расходы и привести в соответствие количество профессионального обучения с ожидаемой через несколько лет потребностью в рабочей силе. Однако сокращение обучения не должно приводить к тому, что на карту будет поставлено будущee организации, ибо только со здоровой возрастной структурой организация может выстоять в предстоящие годы.

Сокращение численности персонала означает реакцию на недостаточную загрузку в организации. В эти периоды недопустима работа сверхурочно, если во всей организации занятость недостаточна. По соображениям солидарности, следовало бы заявить запрет на сверхурочную работу, а поступление более значительного количества работы в этих отделах покрыть за счет подключения на время сотрудников из других отделов.

Если количество работы вследствие экономических условий уменьшается, можно попытаться побудить отдельных сотрудников к тому, чтобы они уменьшили свое индивидуальное рабочее время. Женщины, которые должны совмещать профессиональную деятельность и семейные обязанности, особенно заинтересованы в неполном рабочем времени. Опыт показывает, что производительность, достигаемая сотрудником, работающим неполный рабочий день, в течение половины дня пропорционально выше, чем результаты работы сотрудника, занятого полный рабочий день.

Если в организации расширить систему неполного рабочего дня, то за счет этого можно добиться значительного эффекта, так как коэффициент использования кадров, работающих неполный день, дает более высокий эффект работоспособности. Неполное рабочее время предполагает, конечно, что сотрудник может жить со своим пониженным доходом. Поэтому, как правило, сотрудники, работающие неполный день, являются супругами, каждый из которых имеет заработок.

Для руководящих кадров работа в течение неполного дня, разумеется, возможна лишь в некоторых случаях, так как выполнение более высоких по качеству задач предполагает, что владелец рабочего места находится в распоряжении организации.

Отдельные сотрудники будут готовы на определенное время взять неоплаченный отпуск; также за счет этого могут быть сэкономлены расходы по содержанию персонала.

Поэтому причиной добровольного отказа от рабочего места по экономическим причинам может быть только предложение денежной компенсации. Денежные компенсации особенно привлекательны в аспекте налогового права. Сумма, соответствующая примерно 7 - 10 месячным зарплатам квалифицированного рабочего, в зависимости от возраста и стажа работы, согласно, например, немецкому праву может освобождаться от налогообложения. Сумма денежной компенсации, превышающая вышеуказанную, подлежит налогообложению только половиной налоговой ставки[[9]](#footnote-9).

Предложение компенсации только сотрудникам, которые должны уйти из организации, таит в себе опасность, что акция не будет иметь успеха. Сотрудники со слабой производственной отдачей знают свои шансы на рынке рабочей силы и боятся добровольно поменять работу. Поэтому предложение денежной компенсации следует направлять всем сотрудникам, но при условии, что за счет цепочки перемещений по службе рабочее место немедленно упраздняется. При известных обстоятельствах предложение может быть связано с обещанием повторного приема на работу после улучшения экономической ситуации, причем сотрудник при повторном приеме на работу должен возместить часть денежной компенсации.

При расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации, либо с сокращением численности или штата работников организации увольняемому работнику выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка, а также за ним сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия).

Выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка выплачивается работнику при расторжении трудового договора в связи с:

- отказом работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствием у работодателя соответствующей работы;

- призывом работника на военную службу или направлением его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;

- восстановлением на работе работника, ранее выполнявшего эту работу;

- отказом работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем;

- признанием работника полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

- отказом работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора.

Исходя из зарубежной практики для добровольного расторжения договора может быть рекомендована следующая формула денежной компенсации:

Денежная компенсация = Возраст • Стаж • Месячная зарплата / 90

Размер денежной компенсации должен быть ограниченным. Его максимальная граница могла бы лежать на уровне суммы, представляющей собой приблизительно 30-кратную месячную зарплату квалифицированного рабочего. В противном случае денежные вознаграждения для хорошо зарабатывающих работников достигали бы неоправданно высоких размеров.

Таким образом, предложение денежной компенсации в общем может быть сделано всем сотрудникам или только тем сотрудникам, рабочие места которых подлежат сокращению. Недостатком общего предложения денежной компенсации является то, что могут возникнуть "эффекты затягивания" сотрудников, которые так или иначе хотят уйти из организации и для которых денежная компенсация является только лишь приятным дополнительным подарком. Также нельзя воспрепятствовать тому, что рабочая сила, которую хотят удержать в организации, принимает общее предложение, а места затем подлежат занятию новыми сотрудниками.

# 4. Исследование причин высвобождения работников в организации

Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения как с производственной, так и с социальной, и личностной точек зрения.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из коммерческой организации ООО "Астория".

Табл. 3.1

##### Вопрос №1: Какие случаи увольнения наблюдались на фирме в течение года:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество | Процент |
| Увольнение по инициативе сотрудника | 36 | 65,4% |
| Увольнение по инициативе работодателя | 4 | 7,3% |
| Выход на пенсию | 15 | 27,3% |

Итак, из полученных данных видно, что основной процент увольнений относится к инициативе сотрудников фирмы. Видимо в данной организации сложились неблагоприятные факторы, сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда.

Службой управления персоналом было проведено интервью. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности.

Табл. 3.2

##### Вопрос №2: Ваша фирма ориентирована на:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество | Процент |
| Быстрый рост | 4 | 7,4% |
| Медленное, но устойчивое развитие | 36 | 66,7% |
| Стабильное функционирование | 25 | 46,3% |
| Выживание | 2 | 3,7% |

Стратегия быстрого роста присуща 7,4% случаях. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности. Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах насчитывает 66,7%. Стратегия стабильного функционирования составляет 46,3%. Итак, основные усилия должны быть направлены на удовлетворение потребностей предприятия в человеческих ресурсах именно по этим направлениям.

Табл. 3.3

##### Вопрос №3: Как бы Вы охарактеризовали стиль управления по отношению к подчиненным?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество | Процент |
| "Командирский" | 6 | 11,1% |
| "Суровый, но справедливый" | 11 | 20,4% |
| "Демократический" | 33 | 61,1% |
| "Дружеский" | 12 | 22,2% |

При анализе полученных данных выяснилось следующее:

1.11% стиль управления руководителей воспринимается как "командирский".

2.Стиль управления "суровый, но справедливый" используется на 20% на предприятии.

3.Самый распространенный стиль "демократический" - 61% ответов.

4."Дружеский" стиль руководства подчиненными применяют 22% руководителей.

5.14% руководителей пользуются в своей работе более чем одним стилем управления персоналом.

Табл. 3.4

##### Вопрос №4: Как бы Вы охарактеризовали инициативность работников?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество | Процент |
| Очень инициативны, постоянно предлагают различные новшества | 2 | 3,7% |
| Достаточно инициативны, время от времени предлагают что-то новое | 28 | 51,9% |
| Недостаточно инициативны | 26 | 48,1% |
| Совсем безынициативны | 1 | 1,9% |

При анализе полученных ответов выяснилось:

Более половины руководителей удовлетворены инициативностью своих работников.

Почти половина руководителей считает своих сотрудников недостаточно инициативными, т.е. сотрудники должны проявлять большую заинтересованность в результатах работы. Такое положение вещей может быть связано с недостатками мотивации персонала.

Следующий вопрос задан для того, чтобы выявить основные факторы, которые, по мнению руководителей, вызывают недовольство у сотрудников их организаций, то есть являются регуляторами мотивации.

Табл. 3.5

##### Вопрос №5: Как Вы полагаете, чем больше всего недовольны работники на Вашей фирме?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество | Процент |
| Размером заработной платы | 32 | 59,3% |
| Отсутствием перспектив роста | 3 | 5,6% |
| Большим объемом работы | 15 | 27,8% |
| Организацией и графиком работы | 11 | 20,4% |
| Отсутствием командного духа на фирме | 2 | 3,7% |
| В целом работники всем довольны | 17 | 31,5% |
| Другое | 3 | 5,6% |

Существенным источником неудовлетворенности являются недостатки в организации работы и неудобный график работы. Эти факторы являются следствиями несбалансированности такого регулятора мотивации как рабочая среда, поскольку организация и график работы по отношению к конкретному работнику являются внешними.

Табл. 3.6

##### Вопрос №6: Какие системы расчета заработной платы используются у Вас на фирме?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество | Процент |
| Оклад | 8 | 14,8% |
| Оклад + процент от личного результата работника (прибыль, объем продаж) | 18 | 33,3% |
| Оклад + бонус по общим результатам деятельности фирмы | 11 | 20,4% |
| Оклад + процент от личного результата работника (прибыль, объем продаж) + бонус по общим результатам деятельности фирмы | 9 | 16,7% |
| Оклад + премия - штрафы | 13 | 24,1% |
| Другое (сдельная оплата - 3, другие варианты оклада, премий, штрафов, сдельной - 4, отказались ответить - 1) | 8 | 14,8% |

Наиболее распространенной системой оплаты труда является оклад с учетом личного вклада сотрудника в работу фирмы (проценты, бонусы, штрафы и т.п.). Сдельная оплата труда применяется редко.

Табл. 3.7

##### Вопрос №7: Знают ли Ваши работники о том, как рассчитывается их заработная плата?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество | Процент |
| Да, знают все работники | 26 | 48,1% |
| Да, частично знают | 25 | 46,3% |
| Нет | 3 | 5,6% |

В большинстве работники полностью или частично знают, как рассчитывается их заработная плата. Соблюдение этого условия необходимо, чтобы материальное вознаграждение являлось действенным стимулирующим фактором.

Табл. 3.8

##### Вопрос №8: Какие методы поощрения используются для работников?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Количество | Процент |
| Материальные премии по результатам деятельности конкретного работника | 39 | 72,2% |
| Материальные премии по результатам деятельности фирмы в целом | 25 | 46,3% |
| Вручение грамот, дипломов, значков и т.д. | 3 | 5,6% |
| Устная похвала работника в индивидуальной беседе | 32 | 59,3% |
| Устная похвала работника на общем собрании организации | 25 | 46,3% |
| Другое (загранкомандировки) | 3 | 5,6% |

Премия считается неординарным вознаграждением, поскольку должна выплачиваться лишь в определенных случаях. В частности, индивидуальную премию целесообразно выплачивать один раз в год, поскольку это более заметно, иначе она превратиться в заработную плату и лишиться исключительности. Исследования показали, что премирование мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы.

Общими принципами премирования являются вознаграждение за любые, пусть самые малые успехи, своевременность, потенциальная неограниченность величины премии, регулярный пересмотр критериев премирования в связи с изменением условий деятельности организации и ее экономического положения.

# Заключение

Стратегическое планирование штатов поможет в значительной степени избежать сокращения штатов, например в результате проведения соответствующей политики привлечения рабочей силы и подготовки квалифицированных кадров, ориентированной на рынок. Если это не удается, то стратегическим планированием предусматривается проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, например стимулирование увольнения по собственному желанию, с тем чтобы избежать проведения более жестких мер по сокращению штатов.

В трудной экономической ситуации с точки зрения кадровой политики сокращение численности персонала желательно проводить мирным путем, по взаимному согласию. В минимальном числе случаев в результате беседы удается побудить сотрудников отказаться от своего рабочего места без всяких ответных услуг. Потеря рабочего места, как правило, означает материальный или по меньшей мере нематериальный ущерб, который работополучатель хочет свести к минимуму. Поскольку сложные экономические ситуации в определенный момент чаще всего возникают не только в отдельной организации, а факторами, способствующими возникновению этих проблем, являются причины конъюнктурного характера, рестриктивная политика приема на работу будет иметься и на других фирмах по соседству, даже если они принадлежат к другим отраслям. Поэтому работополучатель временно будет вынужден идти в службу занятости или согласиться на рабочее место, имеющееся на рынке рабочей силы, которое оплачивается хуже. Даже если удается получить хорошо оплачиваемое новое место, то все еще остается риск смены рабочего места. Защита в аспекте трудового права у новичков, поступивших на фирму, меньше, чем после работы на протяжении нескольких десятков лет, и на новом рабочем месте сотрудник вначале должен снова проявить себя в новом качестве и доказать, что он "вписывается" в коллектив.

# Список использованной литературы

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда/ А.Я.Кибанов, Г.А. Мамедзаде, Т.А.Родкина. – М.: Экзамен, 2003. – 480с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп.-М.: ИНФРА-М, 2008.-447с.-(Высшее образование).
3. Сидоренко В.Н. Высвобождение персонала как элемент современной кадровой политики организаций. – М.: МГУ, 2005
4. Управление персоналом организации: учебник/ под ред. А.Я.Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2006. – 637с.
5. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. /учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня. – изд. 2-е, перераб. и доп. –М.: ЗАО "Бизнес-школа", 2002г. - 368с.

1. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. /учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня. – изд. 2-е, перераб. и доп. –М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2002г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление персоналом организации: учеб. пособие/ под ред. А.Я.Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2006г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сидоренко В.Н. Высвобождение персонала как элемент современной кадровой политики организаций. – М.: МГУ, 2005, с. 48 [↑](#footnote-ref-3)
4. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. /учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня. – изд. 2-е, перераб. и доп. –М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2002г. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда/ А.Я.Кибанов, Г.А. Мамед-заде, Т.А.Родкина. – М.: Экзамен, 2003г. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление персоналом организации: учеб. пособие/ под ред. А.Я.Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2006г. [↑](#footnote-ref-6)
7. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. /учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня. – изд. 2-е, перераб. и доп. –М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2002г. [↑](#footnote-ref-7)
8. Сидоренко В.Н. Высвобождение персонала как элемент современной кадровой политики организаций. – М.: МГУ, 2005, с. 212-218 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда/ А.Я.Кибанов, Г.А. Мамед-заде, Т.А.Родкина. – М.: Экзамен, 2003г. [↑](#footnote-ref-9)