**Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу**

* 1. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення
  2. Управління плинністю кадрів у підприємстві
  3. Управління безпекою персоналу

*Список рекомендованої літератури:* 1- 4, 6-12, 21, 23, 24

## Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення

**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. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можна безболісно провести за рахунок підвищення їхньої мобільності, перенавчання новим професіям, створення нових робочих місць, то в критичній ситуації приходиться йти на скорочення штатів. Це міра змушена і негативна у соціальному аспекті (так, в Японії довгий час проголошувалася відповідна національним традиціям політика довічного наймання).

Фірми на Заході організовують масові звільнення тільки в крайньому випадку (тим більше, що це пов'язано з великим опором профспілок), віддаючи перевагу проведенню гнучкої політики зайнятості.

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає:

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.
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).

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.

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 невиправдані 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:

1. Особи, які не пройшли атестацію, які систематично порушують дисципліну або ті, які не "вписуються" у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними.
2. Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже у новій якості.

Роботу працівникам, що вивільняються, доцільно пропонувати в письмовому виді, називаючи усі наявні вакансії. У перший раз це робиться у день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки працівник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а в другий раз – у день звільнення, тому що судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, думка людини про ту чи іншу роботу може змінитися або у підприємстві можуть відкритися нові вакансії.

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.

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 і т.д.

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 вивільнення 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 і т.д.

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 з 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.

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

Вирішити проблему можна, використовуючи недирективні (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 можливості виходу з підприємства. Саме недирективиі 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. 11.1).

Таблиця 11.1 - 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 |

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів (табл. 11.2):

Таблиця 11.2 - 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 | Деньзвільнення | Начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу,  працівник, що звільняється | Трудова книжка, особова справа |

## Управління плинністю кадрів у підприємстві

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи:

1. оцінка плинності кадрів (кількісна – за допомогою розрахунку коефіцієнту плинності та якісна – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів);
2. розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;
3. управління трудовою дисципліною.

**Плинність кадрів** – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів (Кпк) (11.1):

 (11.1)

де Rз – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

Rнз – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);

Rсер. – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо: Кпк < 0,1 – плинність кадрів у підприємстві є низькою; 0,1 ≤ Кпк ≤ 0,2 – плинність кадрів у підприємстві середня;

К > 0,2 – плинність кадрів у підприємстві є високою;

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

* + пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
  + пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
  + пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи:

* + цілком керовані (умови праці і побуту);
  + частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);
  + некеровані (природно – кліматичні чинники). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність.

Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є:

* + низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
  + відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;
  + невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;
  + важкі і шкідливі умови праці;
  + погані взаємини у колективі, з адміністрацією;
  + незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальної процедури, що виконується робітниками кадрової служби. У процедуру входять: вивчення анкетних даних, бесіди з працівниками, що звільняються, а також з його товаришами, колегами і безпосереднім керівником, результати яких заносяться до журналу з обліку звільнень.

Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

### Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

1. *техніко-економічні* (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т.д.);
2. *організаційні* (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т.д.);
3. *виховні* (формування у працівників відповідального відношення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т.д.);
4. *соціально-психологічні* (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення і т.д.);
5. *культурно-побутові* (поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т.д.).

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним, у першу чергу, збирати відомості про: загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш 3 і більш 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Докладне вивчення плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках:

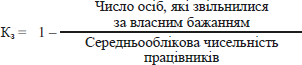
* + для створення загального портрету працівників, що звільнюються (на основі даних про: стать, вік, сімейне положення, кількість дітей, загальну і професійну освіту, стаж, тарифний розряд, заробітну плату за останні кілька місяців);
  + для вивчення причин звільнення, у якості яких можуть виступати: невикористання за фахом, незадоволеність роботою, умовами і режимом праці, заробітком, неможливість вчитися, погані відносини з адміністрацією і з колегами, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах, тривалі поїздки.

У великих підприємствах дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковим групам працівників, що звільнилися.

Поглиблений аналіз можна проводити раз у рік, а кількісну оцінку по підрозділах –

щомісяця. Це дозволяє уточнити причини і вчасно передбачити заходи щодо стабілізації кадрів.

В процесі управління плинністю кадрів доцільно визначати показник задоволеності працівників підприємством (Кз) (11.2):

(11.2)

Проблеми незадоволеності працівників вивчаються за допомогою анкет. Анкета для дослідження задоволеності працівників працею може складатися з таких питань:

1. Об'єкт незадоволеності (режим, невідповідність кваліфікації, рівень відповідальності, відношення до керівництва, у колективі, заробітна плата, перспективи, соціальні відносини, несправедливість, напруженість і т.д.).
2. Куди є бажання піти (інший підрозділ, підприємство).
3. Причина рішення.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на "потенційну плинність", обумовлену схованою незадоволеністю працівників, її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати по групах працівників, що звільнилися, і причинам звільнення. Якщо, наприклад, схована плинність висока, а реальна – низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

На основі даних, отриманих за допомогою анкетування працівників, можна визначити коефіцієнт потенційної плинності кадрів (Кпп) (11.3):

 (11.3)

У певних випадках доцільно розраховувати коефіцієнт інтенсивності плинності (Кіп) (11.4):

 (11.4)

Оскільки люди часто самі не завжди точно знають причини звільнення або не хочуть їх називати, для докладного аналізу плинності краще використовувати спеціальні анкети і анкети для аналізу мотивації до праці, з яких також можна отримати необхідну інформацію. Дана інформація доповнюється вивченням ситуації на місці, там, де виявилося більше всього незадоволених. Зокрема, мова йде про: заробітну плату, її форми і системи, морально- психологічний клімат, умови праці, стан робочого середовища, забезпеченість людей житлом.

У цілому система формування стабільного трудового колективу (рис. 11.1) передбачає постійну цілеспрямовану роботу з різними категоріями працівників на основі комплексу заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працею покращення їхніх культурно

побутових умов, удосконалення системи освіти, підвищення кваліфікації та професійного просування.

Важливою ланкою всієї кадрової роботи, і зокрема роботи зі скорочення плинності кадрів, є створення і впровадження підсистеми АСУ «Кадри». Наприклад, за наявності АСУП вирі- шення завдання, пов’язаного з розрахунком приватних коефіцієнтів плинності та коефіцієнтів інтенсивності плинності, може бути цілком автоматизовано. Для цього в підсистемі АСУ

«Кадри» створюють два інформаційних масиви — звільнених і працюючих. Вхідними даними при вирішенні завдань є число звільнених за кожною з виокремлених соціально-демографічних і професійно-кваліфікаційних груп; загальна кіль- кість звільнених; облікова чисельність працівників в кожній із груп; значення коефіцієнта плинності (Кп). Вихідними даними є значення Кпп і Кіп у кожній виділеній у колективі групі.

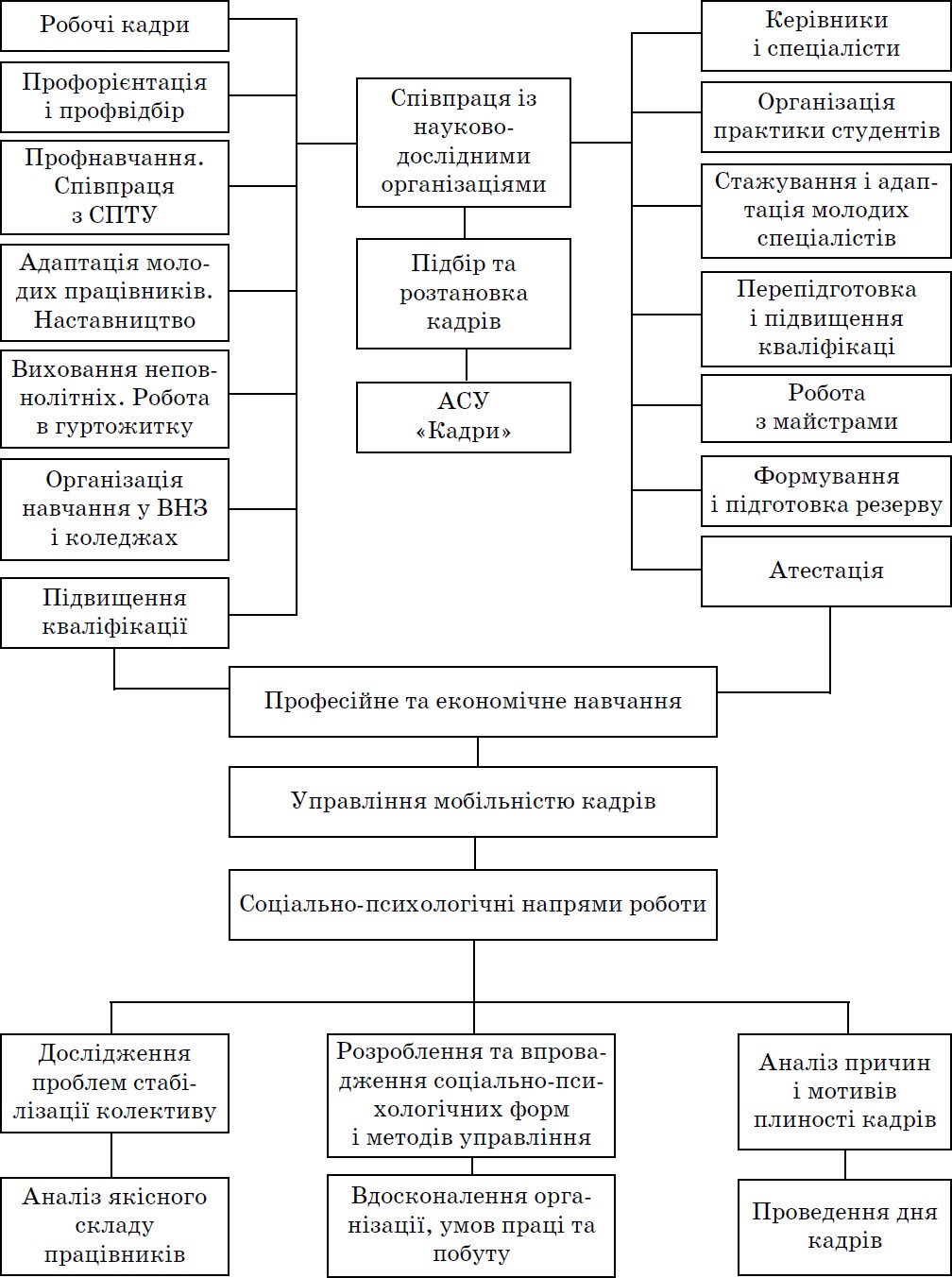


Рисунок 11.1 - Система формування стабільного трудового колективу

## Управління безпекою персоналу

**Охорона праці** – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

**Умови праці** — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три групи чинників:

1. Соціально-економічні:
   1. Нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням діючих законів, вимог і правил в області умов праці).
   2. Соціально-психологічні чинники, що характеризують відношення працівника до праці і її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами.
2. Організаційно-технічні:
   1. Засоби праці (виробничі будинки і спорудження, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування);
   2. Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівлі, напівфабрикати, готові вироби);
   3. Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні і біологічні впливи на оброблювані предмети праці, способи їхнього транспортування і збереження і т.д.);
   4. Організаційні форми виробництва, праці і управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, її прийоми, режими праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства і його підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом та ін.).
3. Природні чинники.

Вони мають особливе значення при формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, у будівництві і т.д.

Види нормативних правових актів з охорони праці:

1. Стандарти системи стандартів безпеки праці.
2. Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.
3. Правила з охорони праці (міжгалузеві і галузеві).
4. Правила безпечної експлуатації.
5. Правила безпеки (пожежної, по вибухах, електричної, ядерної, радіаційної, лазерної, біологічної, технічної).
6. Правила захисту (наприклад, від статичної електрики).
7. Будівельні норми і правила.
8. Інструкції з охорони праці, у тому числі типова галузева.
9. Організаційно-методичні документи (міжгалузеві і галузеві): положення, вказівки, рекомендації.

Ґрунтуючись на нормативах, що наводяться у цих документах, працівники служби управління персоналом підприємства повинні здійснювати роботу щодо:

* + визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;
  + прийняття рішень щодо підвищення рівня безпеки праці до нормативного;
  + ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

Якщо відсутня можливість довести рівень безпеки до прийнятного в силу специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу у таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні знаходитися під постійним контролем служби управління персоналом.