

# Технология управления высвобождением персонала

ВЫПОЛНИЛА:  
ОБУЧАЮЩАЯСЯ ГРУППЫ 33Б\_УПО/19  
**ЛИПАТОВА ПОЛИНА ЮРЬЕВНА**  
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ:  
КАНДИДАТ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК, ДОЦЕНТ  
**КИСИН КОНСТАНТИН АЛЕКСЕЕВИЧ**

# Понятие

- ▶ **Высвобождение персонала** - это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников. Это заключительный этап формирования персонала организации.
- ▶ Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.



# Классификация методов высвобождения персонала

**Способ высвобождения:**

## **1. Создание условий для добровольных увольнений работников**

**Методы высвобождения:**

1. Сокращение численности за счет естественной текучести кадров
2. Стимулирование увольнений по собственному желанию или соглашению сторон
3. Стимулирование досрочного выхода на пенсию

## **2. Принудительные увольнения работников**

**Методы высвобождения:**

1. Увольнение временных работников
2. Увольнения по инициативе работодателя с сохранением ядра трудового коллектива («качественная чистка»)
3. Сокращение численности или штата работников
4. «Выдавливание» работников

# Показатели для оценки эффективности управления высвобождением персонала

## 1. Расходы

- Расходы на одного уволенного работника, рассчитанные по одному из трех рассмотренных методов оценки затрат на высвобождение, в том числе в разрезе каждого использованного метода высвобождения
- Расходы на реализацию отдельных элементов программы на одного уволенного работника (денежная компенсация, помощь в трудоустройстве, обучение и переобучение и т.д.)

## 2. Время

- Время, затраченное на увольнение одного работника (в разрезе использованных методов высвобождения)
- Время реализации всей программы высвобождения с учетом численности уволенных работников

## 3. Количество

- Отношение количества уволенных за период реализации программы к плановому объему высвобождения

## 4. Ошибки

- Частота обращения работников в суд с исками о необоснованном увольнении и процент выигранных ими по данному вопросу дел
- Частота высвобождений (количество повторных высвобождений персонала за определенный период времени по тем же причинам)
- Повторный найм (затраты на найм работников на должности, рабочие места, функции, затронутые высвобождением, по прошествии какого-то периода после его завершения)

## 5. Реакции

- Изменение удовлетворенности работников трудом, работой в данной компании, на данном рабочем месте, отношениями в коллективе, отношениями с руководством после завершения высвобождения
- Абсентеизм до и после высвобождения
- Лояльность работников компании до и после высвобождения
- Оценка работниками прошедшей программы высвобождения
- Изменение текучести кадров после высвобождения

# Взаимосвязь высвобождения и других элементов системы управления персоналом организации (СУП)

## 1. Планирование персонала

- ▶ Основа для принятия решения о высвобождении работников, определения численности высвобождаемых работников и критериев ее распределения по отдельным подразделениям компании (в том числе с использованием методик нормирования труда)
- ▶ Планирование мероприятий по предотвращению или сокращению масштабов высвобождения

## 2. Набор, отбор и расстановка персонала

- ▶ Ошибки при реализации данного элемента СУП приводят к несоответствию характеристик работников требованиям рабочих мест, что может явиться предпосылкой высвобождения
- ▶ Структура персонала влияет на выбор метода высвобождения; структуры компенсационного пакета для высвобождения

## 3. Адаптация работников

- ▶ Удачная адаптация позволяет удерживать квалифицированных специалистов при использовании стратегии высвобождения путем добровольных увольнений работников, предотвращать излишнюю текучесть кадров во время и после высвобождения
- ▶ Неудачная адаптация способствует использованию «выдавливанию»

#### 4. Организация труда

- ▶ Улучшение условий труда способствует закреплению работников на предприятии и предотвращению излишней текучести кадров во время и после высвобождения
- ▶ Ухудшение условий труда способствует использованию метода «выдавливания» работников

#### 5. Управление рабочим временем

- ▶ Перевод работников на неполное рабочее время является одной из альтернатив высвобождению по сокращению затрат на персонал, хотя долгосрочное ее применение снижает мотивацию к труду, увеличивает текучесть кадров и может стать основой «выдавливания»

#### 6. Оценка и аттестация персонала

- ▶ Основа для отбора высвобождаемых работников; выбора метода высвобождения; определения структуры компенсационного пакета, предоставляемого высвобождаемым работникам; разработки мероприятий по поддержке высвобождаемых и остающихся

#### 7. Аудит персонала

- ▶ Позволяет выявить причины и предпосылки высвобождения
- ▶ Определяет обоснованность и необходимость высвобождения с нормативно-правовой и управленческой точек зрения
- ▶ Оценка результатов, затрат, эффективности управления высвобождением с помощью расчета соответствующих показателей и их сопоставления с нормами/ стандартами/ показателями по аналогичным компаниям/ прошлым случаям высвобождения

## 8. Обучение и развитие персонала

- ▶ Через сформированную структуру человеческого капитала влияет на возможности трудоустройства высвобождаемых работников на других предприятиях
- ▶ Позволяет проводить опережающее обучение высвобождаемых работников, планирование их карьеры и т.п.

## 9. Мотивация и вознаграждение за труд

- ▶ Влияние на принятие решения о высвобождении работников (в зависимости от доли затрат на персонал в издержках производства)
- ▶ Основа при разработке компенсационного пакета для высвобождаемых работников и мероприятий по поддержке остающихся
- ▶ Задержки и невыплаты заработной платы являются одной из альтернатив высвобождению по сокращению затрат на персонал, но могут использоваться и для «выдавливания» работников

## 10. Диагностика и разрешение трудовых конфликтов

- ▶ Позволяет выявить конфликтные потенциалы в организации, которые могут привести к вынужденным увольнениям; результаты диагностики позволяют создавать систему мероприятий по предотвращению конфликтов в ходе высвобождения

## 11. Построение системы коммуникаций

- ▶ Позволяет поддерживать позитивное настроение и доверие к организации до, во время и после высвобождения
- ▶ Неполнота информации, недостаток общения в ходе высвобождения между работниками и руководством ухудшают психологический климат в организации и увеличивают текучесть кадров

## 12. Организационная культура

- ▶ Определяет приемлемость высвобождения работников как инструмента достижения организационных целей и критерии справедливости реализуемых в ходе высвобождения мероприятий, при отклонении от которых возрастает вероятность появления «синдрома выжившего»
- ▶ Развитие коллективных ценностей, ценностей общения и т.п. позволяет решить проблемы в связи с «синдромом выжившего»
- ▶ Несоответствие работников новой организационной культуре, например, при слияниях и поглощениях или смене собственника, может стать причиной высвобождения

## 13. Управление текучестью кадров

- ▶ Естественная текучесть кадров является одним из методов высвобождения работников
- ▶ Через изучение мотивов увольнений работников позволяет разрабатывать мероприятия по удержанию квалифицированных специалистов и предотвращению излишней текучести кадров во время и после высвобождения, а также разрабатывать структуру компенсационного пакета для высвобождаемых работников

# Принципы высвобождения персонала

- ▶ **Принцип оправданности** (прежде чем проводить высвобождение персонала, необходимо рассмотреть возможности применения альтернативных методов сокращения затрат)
- ▶ **Принцип корректности** (при планировании и реализации высвобождения необходимо строго следовать требованиям нормативно-правового регулирования);
- ▶ **Принцип поиска оптимального решения** (стремиться находить компромиссные решения, т.е. учитывать при выборе метода высвобождения не только цели экономической эффективности, но и социально-психологические параметры);
- ▶ **Принцип профессионализма менеджеров** (высвобождение должны проводить специально подготовленные люди);
- ▶ **Принцип информированности сотрудников** (предоставлять работникам информацию о ходе высвобождения и получать от них обратную связь);
- ▶ **Принцип взаимоподдержки** (оказывать помощь как высвобождаемым, так и остающимся сотрудникам) и др.

# ВЫВОД

- ▶ В современном обществе человек сильно зависит от своей трудовой деятельности и поэтому, при увольнении, следует обеспечить сотруднику наиболее мягкий уход из организации, что сильно сказывается не только на его материальном положении, но и духовном.



# Технология управления высвобождением персонала

ВЫПОЛНИЛА:  
ОБУЧАЮЩАЯСЯ ГРУППЫ 33Б\_УПО/19  
**ЛИПАТОВА ПОЛИНА ЮРЬЕВНА**  
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ:  
КАНДИДАТ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК, ДОЦЕНТ  
**КИСИН КОНСТАНТИН АЛЕКСЕЕВИЧ**