

# УВОЛЬНЕНИЕ И СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Выполнили:

Гурьева Татьяна

Крутских Кристина

Если предприятие попадает в ситуацию кризиса, то одним из способов повышения его сопротивляемости, улучшения в будущем финансового положения может стать частичное сокращение персонала.

Однако при использовании традиционных форм сокращения (увольнения по прошествии установленного законом срока) возникает множество негативных последствий, которые часто сводят к минимуму все возможные выигрыши. Однако менеджер по персоналу в этой ситуации в первую очередь столкнется с психологическими последствиями сокращения — дискомфортом даже у тех, кто не был уволен, поскольку каждый из оставшихся сотрудников организации начинает «примерять» к себе одну из трех ролей, в которых он может оказаться:

1. **жертвы** («И меня могут также выбросить за борт»),
2. **палача** («Из-за меня их уволили», «Они пожертвовали собой ради нашего блага»),
3. **свидетеля** («Это происходило, а я не мог помешать»).

# 1. НЕДИРЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- Они связаны с доведением до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить поведение, место в структуре, задуматься о необходимости оставаться именно в этой организации. Основной инструмент недирективного (нежесткого) сокращения — эмоционально-ценностные мотивы при формировании решения об увольнении и, в конечном итоге, преодоление негативного отношения о возможностях ухода из организации.

***Именно недирективные методы позволяют получить экономический и психологический эффект от сокращения персонала.***

Каждой организационной культуре будут адекватны разные механизмы и методы недирективного сокращения:

**Предпринимательская: увольнения в соответствии с условиями, закрепленными в контракте**

**БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ: АТТЕСТАЦИЯ**

**Органическая: психологический контракт - поэтапная реорганизация**

**Партиципативная: командообразование — формирование команд под проекты**

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КУЛЬТУРА

Сотрудники ориентированы на достижение индивидуальных целей, активны. Если организация попадает в ситуацию спада и возникает вопрос о сокращении персонала, каждый из них начинает оценивать плюсы и минусы сохранения своего места. Часто подобные люди покидают компанию и ищут другую, более сильную. Но если же они не принимают такого решения, а сокращение персонала необходимо, то как быть? С активными, ориентированными на достижение, сотрудниками важно заключить контракт (договор) о том, что они приносят организации, что организация им за это обязана предоставить. Заключая контракт при приеме сотрудника, менеджеру по персоналу необходимо спрогнозировать основные этапы достижения сотрудника, требования, которые будут предъявляться к данному специалисту.

В ситуации, когда контракт был заключен, а ни одна из сторон не выполняет свои контрактные обязательства, следует или сокращение (свои обязательства не выполняет сотрудник), или добровольное увольнение (организация не выполняет свои обязательства — по профессиональному и должностному росту, уровню оплаты труда, т.д.).

# БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

Сотрудники, как правило, технологически дисциплинированы. Если в такой организации ставится вопрос о сокращении персонала, то всем понятно, что решающим голосом будет обладать руководитель. Однако чтобы избежать прямого силового воздействия и дать сотрудникам организации оценить свои собственные возможности, эффективным механизмом может стать аттестация. Можно выделить следующие основные правила аттестации:

- 1) **коллективность аттестации** – проходить аттестацию должен не конкретный сотрудник, которого, возможно, собираются уволить, а все подразделение, функциональное направление
- 2) **обязательность участия экспертов**, внешних участников со стороны, которые не поддерживают ни одну из сторон. Если внешние эксперты не привлекаются, то трудно говорить об объективности оценки, и эффективность аттестации как механизма недирективного сокращения снижается;
- 3) **возможность подготовки самоотчетов всеми сотрудниками**. В основе оценки каждого сотрудника должны быть перекрестные оценки коллег, подчиненных, клиентов;
- 4) **длительность подготовки процедуры аттестации**. Все сотрудники должны знать, кто и когда будет проходить аттестацию, и иметь время на подготовку;
- 5) **обязательный результат аттестации** – не только сокращение неэффективных работников, но и продвижение, обучение эффективных.

# ОРГАНИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

Сотрудники делят коллективные ценности, ориентированные на неформальный авторитет — авторитет личности, как правило, нуждается в личностной оценке. При сокращении, проводимом в такой организации, главным механизмом принятия решений должно стать понимание каждым своего места в измененной организации. Лидер-руководитель, мнение которого важно для каждого сотрудника организации, должен сформулировать свое видение изменений в организации, а каждый должен представить, где, в какой позиции в новой организации он будет находиться.

Такой вопрос индивидуального самоопределения очень важен, так как сотрудники должны принять новую управленческую концепцию, увидеть свое место в новой организационной структуре. Часто правильно проведенная реорганизация дает сотрудникам возможность понять, что им не имеет смысла оставаться в этой организации, и они сами принимают решения об уходе.

# ПАРТИЦИПАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Здесь работают профессионалы, ориентированные на собственный профессиональный рост, овладение новыми знаниями, удовлетворение потребности в самораскрытии. Если в такой организации встает вопрос о сокращении персонала, то каждый должен оценить, с одной стороны, насколько организация в ее нынешнем состоянии способна помочь ему в профессиональном росте, а с другой стороны, — чем он сам может быть полезен организации и коллегам.



## 2. ДИРЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Сокращение по функциональному признаку

Уменьшение количества уровней в организационной иерархии.

Равномерное процентное сокращение штата

Сокращение персонала на основе анализа

# СОКРАЩЕНИЕ ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ ПРИЗНАКУ

- увольнение отдельных групп должностей, ликвидация ненужных или неэффективных сотрудников. Такой вариант в большей степени касается сотрудников территориальных подразделений, отделов продаж и маркетинга. Одновременно с сокращением осуществляется совмещение (отдел кадров – офис-менеджмент, продажи – маркетинг – мерчендайзинг, бухгалтерия – касса, логистика всех уровней) и увеличение (сервис-инженер, секретарь, ассистент, специалист по продажам) обязанностей некоторых категорий сотрудников.

## УМЕНЬШЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА УРОВНЕЙ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИЕРАРХИИ.

- этот метод используется при упрощении организационной структуры — сокращении административного и управленческого персонала, но с его помощью не всегда удастся сократить большое количество сотрудников и избавиться от ненужных функций внутри подразделений.

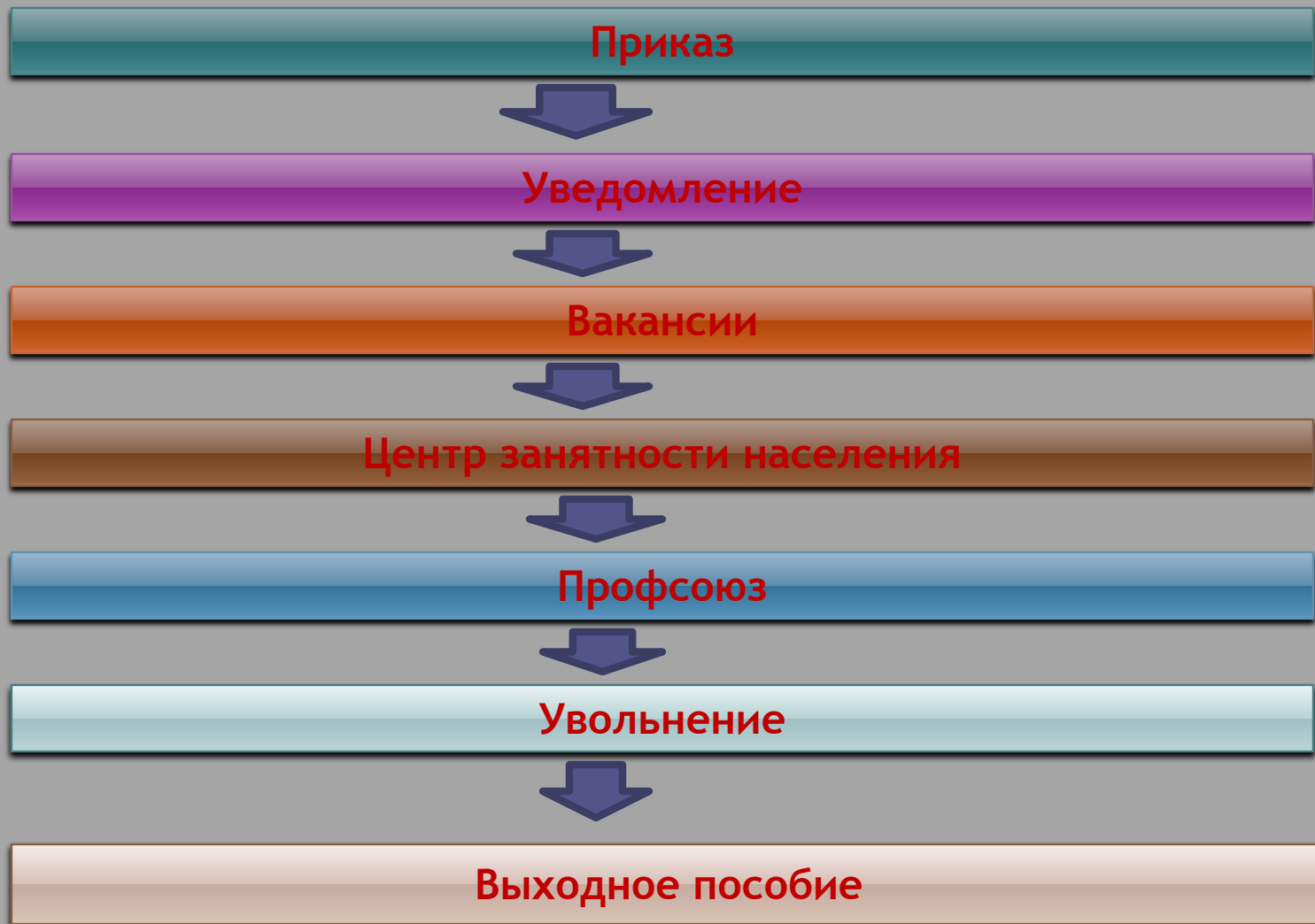
# РАВНОМЕРНОЕ ПРОЦЕНТНОЕ СОКРАЩЕНИЕ ШТАТА

- самый быстрый, простой в нашей стране способ: руководство требует от всех или части подразделений сократить какую-то долю сотрудников. Данный способ прост, но коварен. Заданные сверху параметры сокращения штатов оказываются неэффективными, так как не учитывают реальное положение дел в подразделениях. Всегда находятся подразделения, которых сокращение не касается по причине личных предпочтений начальства (например, секретари в приемной), что неблагоприятно сказывается на психологическом климате в коллективе.

# СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА

- сокращение затрат, связанных с персоналом, за счет устранения тех видов деятельности, которые не создают добавленную стоимость. Особенно действенной программа сокращения издержек оказывается на предприятиях, в которых доля фонда оплаты труда в общей структуре затрат и в подразделениях высока, где функции сотрудников сложно стандартизировать. Персонал сокращается на 15–20%, соответственно снижаются издержки.

### 3. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ СОКРАЩЕНИЯ ШТАТА



# ПРИКАЗ

Издать приказ об сокращении численности сотрудников организации.

В данном приказе следует определить перечень должностей, подлежащих исключению из штатного расписания, даты исключения таких должностей и даты расторжения трудовых договоров, а также ответственных лиц за осуществление всех необходимых.

Желательно создать комиссию, которая будет заниматься всеми вопросами, касающимися проведения сокращения штата. В комиссию следует включать как можно больше компетентных специалистов и распределять обязанности между ними таким образом, чтобы каждый из специалистов понимал последовательность своих и общих действий, и контролировал свой участок работы. При этом следует устанавливать чёткие сроки проведения каждого из этапов процедуры.

# УВЕДОМЛЕНИЕ

Подготовить форму уведомления, содержащего всю необходимую информацию о сокращении должностей и ознакомить с уведомлениями сотрудников, должности которых планируются к сокращению, не менее чем за два месяца.

Желательно, чтобы при вручении сотрудникам уведомлений присутствовало несколько представителей - в случае, если кто-то откажется от ознакомления с уведомлением, представители должны незамедлительно зафиксировать факт отказа путём составления соответствующего акта.

На момент подготовки уведомлений работодателю должна быть известна информация о наличии у сотрудника преимущественного права.





# ВАКАНСИИ

Предложить сокращаемым работникам все должности, вакантные в местности, где работник осуществляет трудовые обязанности и которые соответствуют квалификации работника.

Работодателю не следует недооценивать работников, думая, что они могут не знать о наличии вакансий и скрывать от работников такую информацию.



# ЦЕНТР ЗАНЯТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Не менее чем за два месяца до даты расторжения трудовых договоров с работниками в письменной форме сообщить о сокращении их должностей в соответствующий центр занятости населения (далее - ЦЗН). В случае, если решение о сокращении численности или штата может привести к массовому увольнению работников, сообщить необходимо не позднее, чем за три месяца до даты сокращения.

В подаваемом в ЦЗН уведомлении необходимо указать: должность, профессию, специальность и квалификационные требования к работникам, а также условия оплаты труда каждого конкретного работника.

# ПРОФСОЮЗ

Не позднее, чем за два месяца до даты расторжения трудовых договоров с работниками сообщить о принятии решения о сокращении численности или штата работников выборному органу первичной профсоюзной организации (при его наличии), а в случае, если решение о сокращении численности или штата работников может привести к массовому увольнению работников, сообщить следует не позднее, чем за три месяца.

# УВОЛЬНЕНИЕ

По истечении срока предупреждения о сокращении, должен издаться приказ об увольнении сотрудника, оформить все документы, связанные с увольнением, выдать работнику трудовую книжку и своевременно произвести с ним полный расчёт.

# ВЫХОДНОЕ ПОСОБИЕ

компенсационные выплаты в установленные  
законодательством сроки