

Высвобождение персонала:
основания прекращения
трудового договора,
оптимизация процесса
увольнения и его
последствия

1.1. Высвобождение персонала: проблема или импульс к развитию

- Оптимальным подходом к пониманию сути высвобождения персонала является метод «трансформации проблемы в импульс к развитию»
- Высвобождение персоналом – организационно-личностный процесс!

1.2. Ситуации увольнения

Ситуация	Работника хотят уволить	Работника стремятся удержать в организации
Работник стремится уволиться по собственному желанию	«Обоюдное увольнение»	«Гордая птица»
Работник держится за свое место	«Гадкий утенок»	«Свой человек»

1.3. Основания прекращения трудового договора

- В действующем ТК РФ от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ в ст. 9 закреплено положение о том, что **регулирование трудовых отношений** осуществляется путем заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями коллективных договоров, соглашений, трудовых договоров

- **Договорная форма взаимодействия** работника и работодателя является **основной** на территории России, следовательно, прекращение договора влечет за собой высвобождение персонала

1.4. Основания прекращения трудового договора, закрепленные в главе 13 ТК РФ

- 1) соглашение сторон:
 - для увольнения по этому основанию необходимо соответствующее **заявление** работника, с просьбой уволить его в соответствии с п. 1 ч. 77 ТК РФ и положительное решение работодателя
 - Имеет это основание для увольнения преимущества в сравнении с увольнением по собственному желанию?

2) **истечение срока** трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения

- о чём работник должен быть предупреждён в **письменной форме** не менее чем за **три дня** до увольнения
- Здесь необходимо отметить одно **законодательное ограничение** - в случае истечения срочного трудового договора в период беременности женщины работодатель обязан по её заявлению **продлить** срок трудового договора до наступления у неё права на отпуск по беременности и родам

3) расторжение трудового договора по инициативе работника (статья 80 настоящего Кодекса

- необходимо предупредить работодателя о своём увольнении **в письменной форме за две недели**. По соглашению между работником и работодателем трудовой договор, может быть расторгнут, а работник соответственно уволен и до истечения срока предупреждения об увольнении
- **По истечении** срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. **В последний день** работы работодатель обязан выдать работнику **трудовую книжку**, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и **произвести с ним окончательный расчёт**
- До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время **отозвать своё заявление**. В случае отзыва заявления, увольнение не производится

4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статьи 71 и 81 настоящего Кодекса)

- ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем - физическим лицом;
- сокращения численности или штата работников организации;
- несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие;
- состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- недостаточной квалификации, подтверждённой результатами аттестации;
- смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

- неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- **однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:**

-прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин **более четырёх часов** подряд в течение рабочего дня);

-появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

-разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

-совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

-нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

- совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

- совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;
- принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации; однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;
- представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;

- прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требует допуска к государственной тайне;
-
- предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;
- стоит отметить, что увольнение в связи с сокращением численности штата или несоответствием работника занимаемой должности, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.
- Не допускается увольнение по инициативе работодателя работника, находящегося в отпуске или на больничном, за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем - физическим лицом.

- Важно подчеркнуть, что для увольнения работника по любому из указанных оснований работодатель должен иметь **подтверждающие** данные основания **документы**
- например, для увольнения в связи с появлением на работе в состоянии алкогольного или иного опьянения необходимо наличие акта, фиксирующего обнаружение признаков опьянения работника в момент его нахождения на работе, **акт медицинского освидетельствования**, подтверждающий наличие алкогольного или иного опьянения, письменные объяснения работника
- для увольнения в связи с прогулом необходим составленный **акт**, фиксирующий отсутствие работника на рабочем месте в течение 4 часов и письменные объяснения работника
- Кроме того, стоит отметить, что расторжение трудового договора по инициативе работодателя с некоторыми **категориями** работников **не допускается**, например, с беременными женщинами (за исключением случаев ликвидации организации), с женщинами, имеющими детей в возрасте до трёх лет, одинокими матерями, воспитывающими ребёнка в возрасте до четырнадцати лет (ребёнка-инвалида до восемнадцати лет)

- 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность)
- 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (статья 75 настоящего Кодекса)
- 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (часть четвертая статьи 74 настоящего Кодекса)

- 8) отказ 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 отсутствие у работодателя соответствующей работы (части третья и четвертая статьи 73 настоящего Кодекса)
- 9) **отказ** работника **от перевода** на работу в другую местность вместе с работодателем (часть первая статьи 72.1 настоящего Кодекса)

10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 83 настоящего Кодекса):

- призыва работника на военную службу или направление его на заменяющую её альтернативную гражданскую службу;
- восстановления на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда. Прекращение трудового договора по данному основанию допускается, если невозможно перевести работника, с его письменного согласия на другую работу;
-
- неизбрания на должность;

- осуждения работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу;
-
- признания работника полностью нетрудоспособным в соответствии с медицинским заключением;
- смерти работника либо работодателя - физического лица, а также признание судом работника либо работодателя - физического лица умершим или безвестно отсутствующим;
- наступления чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия и другие чрезвычайные обстоятельства), если данное обстоятельство признано решением Правительства Российской Федерации или органа государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации

- 11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом **правил** заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (статья 84 настоящего Кодекса)
- Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным настоящим Кодексом и иными **федеральными законами**

1.5. Технологии поддержки высвобожденного персонала и налаживания благоприятной рабочей атмосферы в организации после увольнения части персонала

- 2 направления работы:
- Поддержка увольняемых работников
- Работа с оставшимся персоналом

Комплекс процедур «гибкой политики занятости»

- **Частичный наем:**
- **Разделение должностей**
- **Временные работники**
- **Частичная ставка для пенсионеров**
- **Сокращение продолжительности рабочего дня и (или) рабочей недели**
- **Отмена или уменьшение масштабов внутреннего совместительства и сверхурочных работ**



Беседа по увольнению:

- Открытый разговор о актуальной ситуации
- Возможность вернуться в организацию при изменении ситуации к лучшему
- Рефрейминг (что дает увольнение)
- Нейтральное поведение (не запустить аффективные реакции)

Использование внутренних венчуров:



- Группы энтузиастов, имеющих свои идеи, желающих их разрабатывать при финансовой поддержке фирмы
- Результатом может быть создание нового подразделения

«Золотое рукопожатие»:



- стимулирование ухода по собственному желанию на основе денежной компенсации, которая может сопровождаться обещанием повторного приема на работу (тогда часть ее возвращается)
- она должна быть ощутимой по размерам



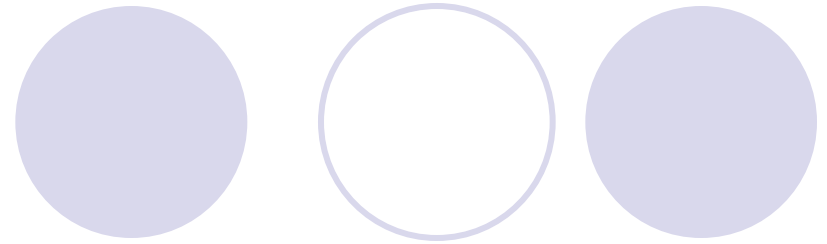
Принцип «зеленых окон»

- Стимулирование досрочного выхода на пенсию

Психологическое сопровождение в связи с уходом на пенсию

- Деликатность оповещения
- Не допускать «**некрасивых**» увольнений (во время отпуска, командировки, лечения) – формирует негативную легенду об организации, отпугивает ценных работников
- Советские традиции «проводов»:
 - открыто, публично, с подарками;
 -  приглашения на праздники;
 -  привлечение в качестве экспертов;
 -  Поздравление с праздниками

Аутплейсмент:



- Оказание помощи в трудоустройстве уволившимся за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях

Локаут:

- Увольнение работников по инициативе работодателя в связи с их участием в коллективном трудовом споре или забастовке
- По ТК РФ (ст.415) локаут запрещен

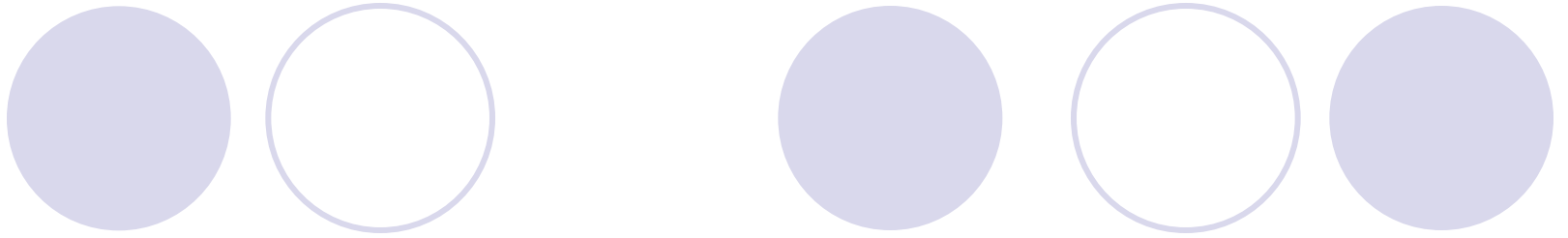
Консультации:



- Позволяет снизить напряженность в трудовом коллективе
- Объяснение причин увольнения, прояснение того, что данное увольнение не скажется отрицательно на остальных сотрудниках

Учет коэффициента удовлетворенности работников организацией (показателя текучести)

- Позволяет оценить динамику. Тенденцию симпатий/антипатий работников к данной организации в целом
- $K(\text{удовл.}) = 100\% * (\text{уволившиеся по собст. желанию за период } t) / (\text{Численность работников по штатному расписанию})$
- $K(\text{абсентеизма}) = 100\% * (\text{Потерянные рабочие часы по причине прогулов без уважительной причины за период } t) / (\text{Общее число рабочих часов по графику в периоде } t)$



- **Спасибо за внимание!**