

Тема 11. Управління процесом звільнення персоналу

Причини та фактори звільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівника на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівника на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Управління плинністю кадрів та фактори, що її зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності кадрів.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом в організації.

Рух персоналу організації – це процес, який не можна зупинити. Набір нових працівників і звільнення тих, хто працює в організації, – два напрямки руху персоналу організації.

Звільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів, спрямованих на звільнення працівників з дотриманням правових і

певних етичних норм з боку адміністрації. Досить часто звертають увагу й на необхідність соціально-психологічної підтримки тих людей, які підлягають звільненню. На жаль, на практиці це відбувається далеко не завжди. Але в будь-якому випадку управлінці мають враховувати значущість та серйозність факту звільнення як для працівника, так і для організації.

Можна використати різні ознаки для класифікації видів звільнення. Якщо взяти критерій *міри добровільності залишення організації* працівниками, то можна виділити такі види звільнення:

- за ініціативою співробітника (за власним бажанням);
- за ініціативою працедавця (адміністрації);
- вихід на пенсію.

Форми й методи роботи служб управління персоналом за кожним з перерахованих вище видів звільнення суттєво відрізняються.

Відносно спокійне для організації **звільнення працівника за власним бажанням**. У цьому випадку служба управління персоналом може запропонувати один інструмент, який дозволить співробітнику й організації більш уважено оцінити цю подію. Таким інструментом може бути *заклучна співбесіда*.

Звільнення за ініціативою організації – неординарна подія в житті персоналу організації та досить складна з професійного, соціального й особистісно-психологічного погляду. У цьому разі рекомендується використовувати американську комплексну програму заходів, які проводяться під час звільнення співробітників. Ця програма останнім часом одержала розвиток і в європейських країнах. Її можна розглядати як спробу надати допомогу працівникам у подоланні тих проблем з якими вони можуть зустрітися в майбутньому. Програма складається з *трьох етапів*:

- підготовки;
- передачі повідомлення щодо звільнення;
- консультування.

На підготовчому етапі адміністрація створює підстави для проведення заходів залежно від причин звільнення.

До основних причин належать:

- ліквідація організації, скорочення чисельності або штату працівників;
- невідповідність співробітника посаді, яку він займає;
- невиконання співробітником своїх службових обов'язків без поважних причин;
- прогул, у тому числі відсутність на роботі понад три години протягом робочого дня;
- відсутність співробітника на роботі більше чотирьох місяців підряд після хвороби;
- поява на роботі в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння;
- скоєння за місцем роботи крадіжки державного або громадського майна;
- одноразове грубе порушення службових обов'язків (для керівних посад);
- скоєння працівником, який обслуговує грошові та товарні цінності, таких дій, які дають підстави для втрати довіри до нього з боку адміністрації;
- скоєння працівником, який виконує виховні функції, аморального вчинку.

Зрозуміло, що адміністрація організації може й не брати на себе зобов'язання щодо підтримки співробітників у разі їх звільнення за деякими з вищезазначених причин.

На другому етапі співробітника інформують про звільнення, що робить процес офіційним. Остаточним документом, що завершує цей процес, є наказ про звільнення працівника.

Третій етап – консультування. Служба управління персоналом може надавати співробітникам консультації щодо аналізу попередніх дій і самооцінки, нових професійних перспектив, пошуку нової роботи.

Третій вид звільнення – **вихід на пенсію**. У цьому випадку звільнення працівників пов'язано з деякими особливостями:

- вихід на пенсію можна заздалегідь передбачити і спланувати;

– досягнення пенсійного віку ставить питання щодо бажання працівника продовжити трудову кар'єру, з одного боку, та бажання організації продовжити трудові відносини з працівником, з іншого;

– вихід на пенсію може означати фактичне завершення трудової кар'єри працівника.

У літературі пропонується звернути увагу на кілька методів звільнення.

1. Метод “відкритого вікна”. Організація повідомляє, що на певний визначений термін встановлюється пільговий режим звільнення. Наприклад, за власним бажанням можна звільнитися без обов'язкового відпрацювання. Зазначимо, що в організаціях України такий метод практично не застосовується. Дуже важко знайти сенс його використання в сучасних реаліях.

2. Метод “селективного скорочення”. Організація збирає заяви тих, хто хотів би звільнитися за пільговим режимом. Такі заяви дійсні протягом декількох років, адміністрація сама поступово здійснює звільнення, вибірково за підрозділами й особами, залежно від ситуації. Цей метод також непоширений.

3. Метод “аутплейсменту”. Це комплекс професійних консультацій, що дозволяють співробітникам, яких скорочують, зорієнтуватися на ринку праці й відносно швидко знайти придатну роботу: бесіди психолога, оцінювання професійних знань і навичок, консультації щодо ситуації на ринку праці, написання резюме, тренінг із самопрезентації, складання індивідуальних “маркетингових планів” для пошуку роботи, визначення шляхів пошуку, забезпечення консультаційної підтримки в режимі on-line. Цей метод демонструє прояви гуманізму з боку організації. По суті, він соціально корисний і правильний, але на практиці застосовуються лише окремі його складові.

У кожній організації постійно відбувається рух кадрів. Різні причини лежать у його основі. Відповідно, існує таке поняття, як **плинність персоналу**, під яким розуміється сукупність звільнень працівників за певний період часу. З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами та мотивами.

Фактори – умови праці й побуту працівників. Їх можна згрупувати за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них: керовані, частково керовані й некеровані. До керованих належать матеріальні фактори виробництва і побуту працівників; до частково керованих – суб'єктивні фактори виробництва; до некерованих – природно-кліматичні й демографічні процеси.

Причини звільнення працівників, найпоширеніші в даній організації, можна поділити на такі групи: пов'язані з незадоволенням умовами праці, побутом, оплатою праці, з сімейно-побутовими обставинами, з порушеннями трудової дисципліни.

Мотиви – відображення причин звільнення у свідомості працівників. Їх можна згрупувати так: професійно-кваліфікаційні; організація та умови праці; особистісні; рівень задоволеності матеріальними результатами; відносини в колективі й інші.

З'ясування мотивів і факторів, установлення причин плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальних процедур і методик.

Плинність кадрів – типова проблема для багатьох організацій. У літературі пропонується відрізнити її *природний рівень* (таким вважається 3–5 % від чисельності персоналу) і *підвищений*, який може викликати значні економічні втрати в організації. Природний рівень відображає процес оновлення колективу. Він відбувається постійно й не потребує будь-яких особливих заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників іде на пенсію, частина звільняється за різних обставин, на їх місце приходять нові співробітники – тобто спостерігаються звичайні процеси.

Кількісно стан плинності персоналу в організації характеризується через використання різних коефіцієнтів, зокрема через коефіцієнт плинності.

Коефіцієнт плинності (Кп) використовується для оцінки розмірів плинності в цілому в організації та в окремих її підрозділах. Він розраховується за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що були звільнені з різних причин, до середньоспискової чисельності працівників:

$$K_{п} = Z_{п} / Ч_{с},$$

де $Z_{п}$ – звільнені працівники;

$Ч_{с}$ – середньоспискова чисельність працівників.

Контроль за показниками плинності кадрів передбачає прогнозування ситуації, оцінку можливих майбутніх звільнень, координацію процесів звільнення з процесами найму, планування найбільш оптимальної чисельності персоналу організації. Для вирішення цих та інших питань потрібно виходити з конкретної ситуації, що склалася в організації.

Упорядковану поетапну діяльність з управління плинністю кадрів у межах загального управління персоналом, яку слід покласти безпосередньо на кадрову службу, можна поділити на певні *стадії*.

Визначення рівня плинності кадрів. На цій стадії потрібно відповісти на головне запитання: чи справді рівень плинності такий високий, що призводить до необґрунтованих економічних втрат, недоодержання прибутку? Відзначений вище рівень у 3–5 % не слід сприймати як деякий абсолютний індикатор, оскільки професійна мобільність у конкретній організації формується під впливом сукупності факторів: галузева належність, технологія виробництва, трудомісткість робіт, наявність/відсутність фактора сезонності у виробничому циклі, стиль керівництва, рівень і принципи корпоративної культури. Тому для визначення індикативного рівня потрібно проаналізувати динаміку трудових показників організації за якнайбільший період часу (останні роки), виявити наявність і розмір сезонних коливань плинності.

Визначення рівня економічних втрат, що викликані плинністю кадрів. Це дуже важливий і трудомісткий етап, оскільки для його проведення потрібні спеціальні дані. Необхідно оцінити розмір втрат, які в основному складаються з таких показників:

– втрати робочого часу – часовий інтервал між звільненням співробітника і прийняттям нового працівника. Виникає дефіцит кадрів, що може негативно позначитися на результатах організації;

– витрати, викликані процедурою звільнення, – потрібно здійснити ряд фінансових виплат. У цьому разі враховуються всі законодавчо передбачені випадки;

– витрати, пов'язані із судовими витратами. Звільнений працівник може не погоджуватися з рішенням адміністрації і в судовому порядку оскаржувати його. Вигравши суд, людина отримує відповідну фінансову компенсацію за незаконні дії адміністрації щодо її звільнення. Компенсаційні витрати організації можуть бути значними. Крім того, суд може ухвалити рішення й щодо поновлення людини на робочому місці;

– витрати на процедуру найму працівників на вакантне місце: витрати на пошук кандидатів власними силами, сплата винагороди організаціям-посередникам, що діють на ринку праці, тощо;

– витрати на добір кандидатів (час і фінанси, витрачені на тестування, співбесіду, перегляд анкет та ін.);

– витрати на оформлення прийнятих на роботу (витрати робочого часу працівників кадрової служби й фінансові витрати);

– витрати на первинне навчання нових співробітників;

– витрати на проведення трудової адаптації працівника, навчання на робочому місці (наставництво, самонавчання, допомога колег та ін.);

– витрати на формування стабільних трудових колективів з нормальним соціально-психологічним кліматом. Нині дуже розповсюджена практика, коли керівництво організацій з метою розвитку корпоративної культури, формування “командного духу”, згуртування колективу організовує для своїх співробітників спільні відвідування спортзалів, святкування тощо. Проведення таких заходів, як правило, потребує відповідних витрат.

Визначення причин плинності кадрів. Високий рівень плинності кадрів може бути викликаний специфікою виробничо-господарської діяльності

організації або недосконалістю системи управління нею. У першому випадку проблеми як такої немає й ніяких рішень не потрібно; у другому – потрібно насамперед проаналізувати ситуацію, відшукати проблемні місця в системі управління.

Причини звільнень працівників можна аналізувати в *двох аспектах*. Перший може мати більш формальний характер, увага зосереджується на класифікації нормативних причин звільнення. Ведення кадрової статистики з даної проблематики – це нескладне управлінське завдання. Менеджери можуть провести порівняльний аналіз, використавши для цього аналогічні дані інших організацій, галузі в цілому. Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, що спонукують працівника звільнитися. Зрозуміло, що “простий” статистичний аналіз у цьому аспекті може лише частково пояснити чому відбувається звільнення працівників. Наприклад, звільнення “за власним бажанням” може бути викликано такими причинами, як:

- незадоволеність рівнем оплати праці,
- затримки виплати заробітної плати,
- причини особистого характеру,
- важкі й небезпечні умови праці,
- неприйнятний режим роботи.

Визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу вивільнення робочої сили, вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності. Такі заходи можна поділити на три основні *групи*:

- *економіко-технологічні* (вдосконалення системи матеріального стимулювання, організації та управління, умов праці тощо);
- *організаційні* (вдосконалення процедур приймання та звільнення працівників, системи розвитку персоналу й ін.);
- *соціально-психологічні* (вдосконалення стилів і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення тощо).

Багато також запровадити принципи *аутплейсменту* в роботу кадрових служб (тобто допомоги працівникам, що звільняються, – психологічної, інформаційної, консультаційної).

Визначення ефекту від заходів, спрямованих на вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності. Необхідно також здійснити порівняльний аналіз витрат на проведення названих заходів і витрат через зайвий рівень плинності. Оцінювання результатів має відбуватися за загальною фінансовою методикою: якщо витрати на розв'язання проблеми перевищують економічний ефект від зниження плинності, то, можливо, більш раціональним буде пошук інших, фінансово прийнятніших варіантів удосконалення роботи з персоналом.

Плинність кадрів прямо пов'язана з таким поняттям, як трудова дисципліна. **Трудова дисципліна** – відносини взаємної відповідальності співробітників, які ґрунтуються на свідомому виконанні ними передбачених нормативними актами правил поведінки відповідно до їх трудових функцій та обов'язків в організації.

Рівень і стан трудової дисципліни залежать від багатьох факторів: організації праці та виробництва, системи матеріального та морального заохочення, ступеня механізації й автоматизації виробничих процесів, системи планування й управління, рівня виховної роботи, самоусвідомлення членів трудового колективу.

Забезпечення трудової дисципліни є одним з важливих завдань управління персоналом. Зазвичай для цього використовують методи “батога” й “пряника”. “Батіг” базується на використанні мотиву страху, “пряник” – на використанні мотиву особистої вигоди. “Батіг” має вигляд негуманного засобу, “пряник” – навпаки. Але в будь-якому разі їх розумне поєднання стало аксіомою управління людьми.

До серйозних порушень трудової дисципліни зараховують систематично повторювані провини, заподіяння навмисного майнового збитку, відмову виконувати законні вимоги керівника, службову нечесність тощо.

Управління процесом зміцнення трудової дисципліни в організації передбачає:

- аналіз та оцінку стану трудової дисципліни в організації та її структурних підрозділах;
- облік порушень трудової дисципліни;
- облік робочого часу і контроль за його використанням;
- планування та організацію заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Управління трудовою дисципліною безпосередньо пов'язано з раціональним використанням робочого часу. Час, протягом якого працівник виконує свої обов'язки, обумовлений трудовим договором і правилами внутрішнього розпорядку організації, називається **робочим часом**. Чинним законодавством визначено нормальну тривалість робочого часу, а також граничні норми тривалості робочого часу для різних категорій працівників (скорочений робочий час).

Існує ще один режим робочого часу – неповний робочий час. Основні різновиди неповного робочого часу:

- неповний робочий день (скорочення тривалості щоденної роботи);
- неповний робочий тиждень (зменшення кількості робочих днів у тижні зі збереженням нормальної (загальноновстановленої) тривалості робочого дня).

Допускається сполучення неповного робочого дня з неповним робочим тижнем.

Нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень. Для працівників у віці від 16 до 18 років і на роботах зі шкідливими умовами праці ця норма становить 36 год, для працівників від 14 до 16 років – 24 год.

Напередодні святкових і вихідних днів тривалість робочого часу (якщо вона не скорочена) зменшується на одну годину. Аналогічно тривалість зміни в нічний час скорочується на одну годину. Однак там, де це необхідно за

умовами виробництва, тривалість нічної зміни може зрівнюватися з денною. Нічним вважається час з 22-ї до 6-ї год.

За згодою між працівником і адміністрацією може встановлюватися неповний робочий час із пропорційною оплатою. Це не впливає на тривалість відпустки й виробничого стажу.

Понаднормові роботи допускаються у виняткових випадках і не можуть перевищувати 4 год протягом 2 днів підряд і 120 год на рік. Працівникам надається перерва для відпочинку й харчування тривалістю не більше 2 год. Вона не входить у робочий час. У разі неможливості встановлення перерви працівникові надається можливість приймання їжі в робочий час.

Тривалість щотижневого безупинного відпочинку не може бути меншою 42 год. Робота у вихідні дні забороняється. Залучення окремих працівників до роботи у вихідні дні допускається у виняткових випадках, передбачених законодавством. Робота вихідного дня компенсується наданням іншого вихідного дня або, за згодою сторін, у грошовій формі, але не менш ніж у подвійному розмірі. Об'єктивно треба визнати, що існує чимало приватних організацій та підприємств в Україні, в яких зазначені норми належним чином не виконуються.

Працівникові також надається щорічна відпустка. Заміна його грошовою компенсацією не допускається, крім випадків звільнення працівника, що не використовував відпустку. За сімейними або іншими поважними обставинами працівникові може бути надано відпустку без збереження заробітної плати. За необхідності, виходячи з можливостей виробництва, ця відпустка може бути відпрацьована надалі за згодою сторін.