Государственный комитет по рыболовству РФ

АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ

Институт Экономики

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По дисциплине: «Управление персоналом»**

**Тема: « Высвобождение персонала»**

Выполнил:

Студент группыЗФЭ-88

Серега

Проверил:

Д.Э.Н, О.К.

**Высвобождение персонала**

**Высвобождение персонала: виды увольнений.**

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

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 (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

К сожалению, управление процессом высвобождения персонала практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях.

Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения, как с производственной, так и с социальной, и личностной точек зрения.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

* увольнение по инициативе сотрудника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);
* увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);
* выход на пенсию.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации (если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников) является уход работника по собственной инициативе. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

Службой управления персоналом может быть предложен в этой ситуации один инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является «заключительное интервью». При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса — такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем.

Помимо этого в процессе «заключительного интервью» могут решаться более «практические» вопросы, например, информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п.

Главными целями «заключительного интервью», как правило, являются:

* анализ «узких мест» в организации;
* попытка, при необходимости, повлиять на решение сотрудника об увольнении.

Увольнение по инициативе администрации — чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации — является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Проблемы, неизбежно возникающие при закрытии организаций или сокращении персонала, становятся, как никогда, актуальными и для нашей страны.

Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело потому, что оно затрагивает все важнейшие стороны труда — профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, так как ему потенциально, причем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на ра­ботника это событие, — либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает в себя три этапа:

* подготовка;
* передача сообщения об увольнении;
* консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

В соответствии с российским законодательством о труде увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;

несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;

неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;

прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;

неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;

восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;

появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;

однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;

совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;

совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Рассмотрим третий вид увольнения — выход на пенсию.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего пенсионирования человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

1) Курсы подготовки к выходу на пенсию

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

Содержание таких курсов и их методическое построение отличается большим многообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов:

* правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию;
* экономические аспекты дальнейшей жизни;
* медицинские проблемы;
* возможности построения активного досуга и т.д.

2) «Скользящее пенсионирование».

«Скользящее пенсионирование» — практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста. Для многих зарубежных стран названный период охватывает время с 60-61 — до 65 лет для мужчин и, соответственно, с 55—56 до 60 лет для женщин.

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда и установление порядка выплаты пенсионной страховки.

Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управле­ния адаптацией новых сотрудников и т.п.

**Зарубежный опыт безболезненного высвобождения персонала.**

Сокращение персонала означает снижение численности работников предприятия. Персонал сокращается, если работников больше, чем это необходимо для выполнения работы. Другой повод к сокращению персонала – неудачное заполнение рабочих мест, т.е. несоответствие квалификации работника требованиям, предъявляемым к нему на рабочем месте.

Возникновение излишней численности персонала может быть обусловлено целым рядом причин, как внешних, так и внутрифирменных. К наиболее частым внешним причинам относятся падение спроса и технический прогресс, сокращающий затраты труда.

Причины несоответствия квалификации сотрудников требованиям к ним на рабочих местах могут крыться в ошибках при отборе персонала, в изменении требований к должностям, к которым сотрудники не хотят или не могут адаптироваться, в изменении производительности труда самих работников, связанном, например, с возрастом или болезнью.

Сокращение персонала является очень "чувствительным" мероприятием и порождает конфликтные ситуации. В обиходе высвобождение персонала, как правило, отождествляется исключительно с увольнением сотрудников, что отнюдь не верно.

С экономической точки зрения высвобождение персонала означает преодоление ситуации, при которой расходы на соответствующих работников непропорциональны их трудовому вкладу.

С экономической точки зрения также очень важны конкретные обстоятельства, при которых происходит сокращение персонала:

* персонал должен быть сокращен именно на тех рабочих местах и именно в том количестве, где и в котором имеется избыток или несоответствие персонала;
* используемый вариант сокращения должен быть реально осуществим и корректен с правовой точки зрения;
* необходимо стремиться свести к нулю расходы;
* не должны возникать последующие затраты, обусловленные, например, ухудшением климата в организации, потерей имиджа и т.д.

С социальной точки зрения важно, чтобы решения по сокращению персонала были убедительными, чтобы не допускалось возникновения слухов и недоброжелательности, а также, чтобы в каждой конкретной ситуации находились компромиссные решения.

**Варианты высвобождения персонала.**

Прекращение найма. Поскольку численность сотрудников повышается только за счет приема на работу, первой реакцией предприятия при необходимости высвобождения персонала должно быть прекращение приема на работу. Эта мера приемлема с социальной точки зрения, однако она не является целенаправленной, так как освобождаются не обязательно именно те рабочие места, которые должны быть сокращены.

Опыт показывает, что прекращение приема на работу обеспечивает за год вследствие естественной текучести персонала его сокращение примерно на 5% от общей численности.

Перемещения. Если точно определено, где конкретно имеет место излишняя численность персонала, перевод конкретных работников на другое, свободное рабочее место, является приемлемым с социальной точки зрения мероприятием. Разумеется, перевод предполагает наличие у работника соответствующей профессиональной пригодности к работе на новом месте и согласие работника на перевод.

Сокращение регулярной продолжительности рабочего дня:

(а) отмена (сокращение) сверхурочных. Сокращение численности персонала означает реакцию на недостаточную загрузку предприятия. В такие периоды нелогично, если в некоторых отделах работают сверхурочно, хотя на всем предприятии в целом работы не хватает.

(б) введение сокращенного рабочего дня. Введение сокращенного рабочего дня возможно лишь в том случае, если это допускается тарифным договором, трудовым соглашением на предприятии или индивидуальным договором с конкретным сотрудником.

В неполном рабочем дне особенно заинтересованы женщины, которые должны совмещать профессиональную деятельность и семейные обязанности. Опыт показывает, что удельная производительность труда работающего неполный рабочий день сотрудника, рассчитанная в течение половины дня, выше, чем удельная производительность труда сотрудника, занятого полный рабочий день.

Прекращение выдачи на сторону заказов, которые предприятие может выполнить собственными силами. Ряд задач предприятие может выполнять только силами своих сотрудников (например, отдельные задачи производства и управления). В то же время имеются и такие сферы, в которых работают как собственные подразделения предприятия, так и сторонние организации (например, проектирование установок или ремонтные работы). Для таких функций следует сохранять определенный собственный штат сотрудников.

Введение укороченной рабочей недели. Например, в Германии на основе тарифных соглашений продолжительность рабочей недели в последние 5 лет с 40 часов постепенно была снижена примерно до 37,5 часа, в некоторых отраслях до 35 часов.

Практика показывает, что 10%-е сокращение рабочего времени не ведет к новому набору рабочей силы в том же объеме, так как сокращение продолжительности присутствия сотрудников на рабочем месте может вести к "уплотнению" рабочего времени.

Пособие по неполной занятости. Проблема сокращения персонала не должна быть проблемой одних только предприятий, которых она непосредственно коснулась. Принятие соответствующих мер является важной задачей государственной социальной политики. Она призвана содействовать тому, чтобы до увольнений дело вообще не дошло. Для того чтобы помочь предприятиям и наемным работникам в преодолении временных проблем в сфере занятости было введено так называемое "пособие по неполной занятости" (опыт Германии).

Одним из обязательных видов страхования для всех работодателей и наемных работников является страхование по безработице. Попавшие в трудное положение предприятия могут преодолеть период экономических затруднений благодаря тому, что в течение определенного времени (до 24 месяцев) они получают возможность практически полностью не использовать своих работников и соответственно не платить им ЗП. За это вынужденно не используемое рабочее время ведомство по вопросам занятости выплачивает не работающим (но не уволенным) сотрудникам предприятия пособие по неполной занятости (до 68% от прежней ЗП). Цель – сохранение рабочих мест и избежание открытой безработицы.

Во многих тарифных соглашениях предусмотрено, что работодатель должен платить определенную надбавку к данному денежному пособию (доводя его величину до 85-90%).

Денежные компенсации. Фирма может сделать либо всем сотрудникам, либо только тем из них, чьи рабочие места подлежат сокращению, предложение выплаты денежной компенсации при добровольном уходе с фирмы (7-10 месячных ЗП).

Досрочный выход на пенсию. В пенсионных системах промышленно развитых стран обычный пенсионный возраст составляет 60, 63 и 65 лет. Если наемные работники становились безработными за 2-3 года до достижения этого пенсионного возраста, и перспектива на новое место работы была у них незначительной, то вместо пособия по безработице государство начинало досрочно выплачивать им пенсию.

Досрочный выход на пенсию дает на практике 10-15%-е сокращение общей численности персонала. За счет естественной текучести и предложения разумной денежной компенсации более молодым сотрудникам за 3 года можно сократить 20-25% общей численности персонала.

Увольнение отдельных сотрудников. Практика показывает, что на предприятиях имеется определенное число сотрудников, которые не хотят проявлять требуемую отдачу в работе. С такими сотрудниками (1-2% от общей численности) следует провести беседу с целью побудить их к добровольному уходу с фирмы – с денежной компенсацией или без нее. Если от таких сотрудников невозможно освободиться на добровольной основе, то должна быть начата процедура расторжения трудового договора, причем причинами расторжения будут являться не экономические проблемы предприятия, а поведение сотрудника.

Массовые увольнения. Разрыв трудовых отношений вопреки воле наемных работников может быть только последним средством, так как потеря рабочего места не по инициативе и не по вине работника часто ставит под угрозу экономическую базу существования его семьи, включая и негативные последствия для детей.

**Список используемой литературы:**

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – 160с.
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
4. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб: Питер, 2000.- 416 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.