**Тема 7. Увольнение персонала**

**7.1. Понятие и классификация видов увольнения персонала.**
**7.2. Сокращение персонала в организации.**

***Увольнение***— прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.

***Виды увольнений***

= увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);

= увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);

= выход на пенсию.

***Увольнение работника по собственному желанию***

Служба управления персоналом может:

= провести заключительное интервью (в устной, так и в письменной форме), в ходе которого выявляются истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труд, требования к рабочему месту и условия труда а и т.п.);

= информировать работника о его правах и обязанностях при увольнении и т.п.;

= получить информацию о состоянии дел в организации через канал обратной связи;

= частично или полностью снять различные претензии сторон друг к другу;

= выявить недостатки в работе с персоналом и не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Однако в большинстве случаев при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок, либо делает это с большой долей субъективности.

Главными целями заключительного интервью, как правило, являются: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации.

***Увольнение по инициативе администрации***.

Увольнение по инициативе работодателя чаще всего происходит вследствие сокращения персонала или закрытия организации.

При увольнении персонала по инициативе администрации особую проблему представляет высвобождение персонала при ликвидации предприятия, сокращении штата работников и реорганизации производства.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе.

Главный акцент в этой работе делается на передаче сотруднику сообщения об увольнении и проведении консультативной работы по новой профессиональной ориентации и дальнейшему развитию персонала.

***Условное высвобождение работников*** представляет собой экономию рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда и производительности оборудования. Условное высвобождение выражается расчетной величиной, производной от величины потенциальной экономии рабочего времени, получаемой в результате повышения производительности труда.

***Локаут*** представляет собой массовое увольнение работников при банкротстве предприятия либо с целью подавления или предотвращения забастовки.

***Аутплейсмент*** - форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве.

***Окончание срока контракта***

Увольнение сотрудника в связи с окончанием срока контракта может быть по инициативе работодателя (категория «увольнение по инициативе администрации») или по инициативе работника.

***Выход на пенсию***- третий вид увольнения характеризуется рядом особенностей:

*во-первых*, может быть заранее предусмотрен и спланирован;

*во-вторых*, связан со специфическими изменениями в личной сфере;

*в-третьих*, перемены в образе жизни человека наглядны для его окружения;

*в-четвертых*, человеку свойственна некоторая раздвоенность, разлад с самим собой.

***Факторы, связанные с высвобождением персонала***

В практике современного управления отработан способ оценки экономической эффективности мероприятий по борьбе с излишним перемещением персонала или его уходом. Он строится на сопоставлении затрат по созданию стабильного, сплоченного коллектива с экономией, получаемой в результате снижения потерь, связанных с падением производительности труда от ухода работников. Эти потери складываются за счет:

= падения производительности в период после принятия решения об увольнении и оформления документов об уходе (от двух недель до месяца);

= потерь, связанных с недостаточно высокой производительностью труда в период после поступления на новую работу (из-за новых условий труда, техники, технологии, ознакомления с коллективом - до 2-3 месяцев);

= потерь из-за перерыва в рабочем стаже между увольнением и поступлением на работу (от 25 дней и более);

= потерь, которые несут государство и фирма в связи с затратами на обучение работников (если человек меняет профессию, то ранее сделанные затраты в этой сфере пропадают, и, более того, его надо учить снова) и с адаптацией их на новых рабочих местах (брак, поломка оборудования, простои и т.п.).

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

С каждым гражданином, поступившим на работу на предприятие, необходимо заключить трудовой договор.

Согласно ст. 67 ТК РФ трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

**Трудовой договор**– это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется:

- предоставить работнику работу, соответствующую обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные ТК РФ и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права;

- своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату.

**Работник обязуется:**

- лично выполнять определенную договором трудовую функцию;

- соблюдать действующие у данного работодателя правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56 ТК РФ).

Таким образом, в трудовом договоре определяются две стороны:

1) **работник**– физическое лицо, достигшее возраста 16 лет. В случаях получения основного общего образования либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста 15 лет. С согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и

попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста 14 лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения;

2) **работодатель**– физическое либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником.

Иные, помимо имени, индивидуализирующие признаки сторон трудовых отношений указываются в конце трудового договора. Так, в отношении работника – это сведения, подтверждающие его трудовую дееспособность (достижение необходимого возраста), место жительства. В отношении работодателя – юридический и почтовый адрес, ИНН и иные сведения.

Трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

Обязательными условиями трудового договора являются:

- место работы;

- дата начала работы.

**В трудовом договоре предусматриваются обязанности работника:**

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

- соблюдать трудовую дисциплину;

- выполнять установленные нормы труда;

- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;

- незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

Подписывает трудовой договор от имени работодателя уполномоченное лицо (обычно руководитель предприятия). Заверяется договор печатью организации, и после подписания работником один экземпляр остается в организации, второй передается работнику. При заключении трудовых договоров с отдельными категориями работников законами и иными нормативными правовыми актами может предусматриваться необходимость согласования возможности заключения трудовых договоров либо их условий с соответствующими лицами или органами, не являющимися работодателями по этим договорам. В этом случае в трудовой договор включается гриф согласования.

Трудовой договор находится в личном деле или подшивается в отдельную папку (дело), предназначенную для хранения только трудовых договоров.

Работа с кадрами требует высокого уровня компетентности: сотрудников необходимо увольнять с соблюдением всех юридических нормативов, связанных с расторжением трудовых договоров, с выплатой причитающихся компенсаций и т. д., дабы не подвести компанию под штрафные санкции в случае подачи увольняемым лицом заявления в суд.

Материалы данной статьи, хоть и имеют непосредственное отношение ко всему этому, но прежде всего раскрывают болезненный для многих руководителей вопрос: «Как избавиться от нерадивого сотрудника, который не хочет увольняться по собственному желанию?».

Методов воздействия существует масса. Рассмотрим самые распространённые из них.

Разговор по душам

Любая компания либо организация — это прежде всего человеческая составляющая, коллектив, который занимается решением поставленных перед ним задач согласно специфике деятельности данного учреждения (предприятия). И как в любом коллективе, между людьми существуют как рабочие, так и неформальные отношения, личные симпатии и антипатии и др.

Линейный (непосредственный) руководитель в данных обстоятельствах — это та сила, к которой обращаются рядовые сотрудники со своими вопросами и проблемами. Руководителю необходимо контролировать все обстоятельства, могущие повлиять на психологический климат в коллективе, исключать предвзятость мнений, пресекать несправедливость. И тогда, возможно, вопросы об увольнении того или иного человека отпадут сами собой.

То есть, чтобы эффективнее управлять подчинёнными, нужно с ними чаще общаться.

Создание некомфортных условий

Подобный подход может применяться в обстоятельствах, когда проблемный сотрудник уже показал свою низкую эффективность как члена команды, но по официальным причинам уволить тунеядца не представляется возможным.

Психологически напряжённые условия труда с ежеминутным «дёрганьем», постоянным изменением приоритетности действий, внесением постоянных правок мало кому придутся по душе. У этого даже есть своего рода определение — токсичная обстановка. Официально же это обозначается в management theory как тотальный, полный контроль над сотрудником и всеми его действиями. Не все такую «гонку» выдерживают, многие увольняются.
В данной ситуации важно соблюсти тонкий баланс между степенью давления, личным отношением к сотруднику и соблюдением всех полагающихся по трудовому законодательству формальностей.

Порой последствия такого воздействия приносят самые неожиданные результаты. Дело в том, что для некоторых категорий людей постоянный прессинг является лучшей мотивацией к деятельности: они начинают работать с полной отдачей, учитывая все пожелания руководства и исполняя поставленные задачи в срок. Если такой подход в отношении их поддерживать постоянно, в ряде случаев можно обойтись без увольнения.

Отсутствие премий и поощрений

Ни для кого не секрет, что работа для всех — лишь способ зарабатывания денег. Иногда человеку очень нравится профессия, которую он выбрал, и он ходит на работу с радостью, иногда работа является просто жизненной необходимостью. Но вне зависимости от отношения к данному вопросу обеспечение себя и своей семьи бытовыми, пищевыми, социальными и иными ресурсами является главным приоритетом, а для этого нужны деньги.

Заработная плата в абсолютном большинстве случаев складывается из нескольких составляющих: необходимого минимума, положенного по закону (МРОТ), и различного формата стимулирующих выплат (премий).

Получив за отработанный условный месяц и далее за последующие «голый» оклад без начисления премиальных элементов, неэффективный работник всерьёз задумается о смене места работы и, что вполне возможно, избавит компанию от своего присутствия.

Поводы для лишения/начисления премии могут быть разными, но следует отметить один очень важный нюанс — все они должны быть отражены в трудовом договоре. Грамотное юридическое обоснование начислений поможет предприятию избежать огромных штрафов.

Наказание за совершение работником значительных проступков, могущих выступать причиной для увольнения

Идеальных людей не существует, а уж идеальных сотрудников тем паче. Даже самый дисциплинированный работник может опоздать на работу, ошибиться в расчётах и т. п. Что уж говорить о лицах, намеренно, в личных интересах нарушающих трудовой режим?

В данном вопросе Трудовой кодекс всегда на защите прав работодателя. Совершившего значительное нарушение, например неявившегося на работу без уважительной на то причины, сотрудника работодатель вправе уволить с внесением соответствующей записи в трудовую книжку.

В ситуации, когда сотрудник предупредил руководство заранее об обстоятельствах, препятствующих выходу на работу, но не предоставил документов, данные обстоятельства обосновывающих, это может классифицироваться работодателем как прогул и являться веской причиной для увольнения. Полный перечень серьёзных нарушений содержится в ТК РФ (ст. 81 ТК).

Уволить сотрудника на основании вышеописанных ситуаций довольно просто, но существуют определённые нюансы. Такие увольнения чаще всего оспариваются в суде, поэтому у компании должны быть проработаны и утверждены сроки предоставления обосновывающих неявку сотрудника документов, при приёме на работу он должен быть официально (под роспись) ознакомлен с рабочим графиком (который, в свою очередь,

должен быть «белым»), а произведённое сотрудником нарушение должно быть зафиксировано соответствующим актом (а не просто пометкой в табеле).

Увольнение вследствие неоднократного неисполнения трудовых обязанностей

У этого способа воздействия есть отсылки по аналогии к предыдущему пункту. Но в этой ситуации причиной для увольнения будет выступать не единичный проступок, а несколько. Какие именно проступки могут являться основанием для увольнения, определяет пункт 5, части первой, статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации.
По своей значимости эти проступки могут быть не такими серьёзными, как прогул, но обязательно должны иметь отношение к нарушениям трудовых обязанностей, прописанных в договоре.

Взаимодействие сотрудника с организацией (все аспекты осуществления трудовой деятельности, время появления на рабочем месте, график работы, определение времени и места для приёма пищи и отдыха) должно регулироваться в строгом соответствии с буквой закона, а все проступки — официально фиксироваться. Алгоритм действий при желании уволить сотрудника за систематическое неисполнение рабочих обязанностей стандартен: произошедшее событие официально фиксируется соответствующим актом в присутствии нескольких свидетелей, руководитель составляет докладную записку, запрашивает с нарушителя объяснительную. В случае отказа сотрудника писать объяснительную по событию составляется акт об отказе. Три таких поступка подразумевают вынесение строгого выговора. А он, в свою очередь, может являться весомой причиной для увольнения.

Увольнение сотрудника в связи с несоответствием занимаемой должности

Достаточно сложное и продолжительное по времени действие, требующее значительного опыта и эффективного взаимодействия кадровиков и руководства. Подразумевает проведение полной аттестации неугодного работника (соответственно, с соблюдением всех законодательных норм).

Сотрудник о проведении испытания уведомляется заранее, ему даётся время на подготовку, обеспечиваются необходимые информационные и иные ресурсы.

Основанием для увольнения выступает решение аттестационной комиссии.

Таким способом можно избавиться сразу от нескольких неэффективных сотрудников. Для остального же персонала это станет отличным способом освежить знания и навыки по профессии. А для руководства — узнать, как дела с этими самыми профильными знаниями в коллективе обстоят.

### 7.2. Сокращение персонала в организации

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

Следует различать понятия «высвобождения» и «увольнение». Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.

Система специальных мероприятий, сопровождающих процессе высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприятиях.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода иную производственную, социальную, личностную ситуацию. Планирование с увольняющимися работниками 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 работника (в отечественной терминологии – по собственному желанию);

- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии – по инициативе администрации);

- выход на пенсию.

Увольнение по инициативе администрации – чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации – является неординарным событием для любого сотрудника. Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, страх, подавленность, растерянность. 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, при чем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет 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 три этапа: подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование.

На *подготовительном этапе* администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятия. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий.

Второй этап мероприятий – *доведение до сотрудника сообщения об увольнении* - делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап – *консультирование* – является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает три фазы. На первой фазе с помощью консультаций со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить профессиональные и личные цели. На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.).

Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

Следует отметить, что одной из причин высвобождения может быть окончание срока контракта. Если инициатива по прекращению действия контракта исходил от работодателя, то данное событие следует отнести к категории «увольнение по инициативе администрации».

Третий вид увольнения – выход на пенсию. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей. 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.

Сокращение штата

Дорогостоящий и хлопотный способ, но при этом самый радикальный и эффективный. Посредством сокращения штата могут быть уволены даже сотрудники некоторых льготных категорий (см. в материалах ниже).
Для того чтобы уволить сотрудника на основании сокращения должностной единицы, специальным приказом проводится новое штатное расписание. В связи с сократившимся количеством штатных единиц утверждаются решения по уменьшению штата в конкретном подразделении (службе).

Увольняемый по сокращению сотрудник должен быть уведомлен о принятом относительно него решении не менее чем за два месяца. В момент увольнения такому сотруднику выплачиваются все положенные компенсации и выплаты. Если в течение 3 месяцев после сокращения он работу не найдёт, организация должна быть готова в данный период выплачивать ему денежное пособие.

Кого нельзя уволить

Чтобы не нажить проблем с законом и не вляпаться в огромные штрафы, следует быть крайне осторожными при увольнении следующих категорий сотрудников.

Не рекомендуется увольнять:

- Женщин, предоставивших справку о том, что они находятся в состоянии беременности. Такая сотрудница может быть уволена исключительно по собственному желанию либо на основании ликвидации предприятия (организации).
- Женщин с детьми, не достигшими 3-летнего возраста, одиноких мам, воспитывающих детей с особенностями развития (инвалидов), единственных кормильцев семей и иных представителей социально незащищённых слоёв населения. Как и в предыдущем пункте, основанием для увольнения вышеназванных лиц могут служить их собственное желание, ликвидация индивидуального предпринимателя либо юридического лица, с которым они находятся в трудовых отношениях. Есть возможность уволить за неоднократные злостные нарушения либо серьёзное нарушение, связанное с утратой доверия.

- Сотрудников в отпусках (очередных по графику и декретных).
- Несовершеннолетних лиц. Чтобы уволить такого работника, необходимо будет задействовать трудовую инспекцию.

При увольнении сотрудника важно уделять особое внимание формулировкам, вносимым в трудовую книжку для обоснования причины увольнения. Лучше всего, если это будет добровольным решением работника, принятым по соглашению сторон. В случае подачи им заявления в суд именно он должен будет доказывать, что его уволили под давлением, а наличие подобной записи нейтрализует его устремления.
По закону, в случае подачи заявления на увольнение по собственному желанию положено отрабатывать две недели, в течение которых он может изменить своё мнение и передумать увольняться. Но работодатель в данной ситуации может принимать решение, руководствуясь своими приоритетами, и уволить сотрудника при необходимости даже в день обращения.

Если увольнение проблемного сотрудника — инициатива работодателя, то, прежде чем принимать подобное решение, необходимо тщательно подготовиться к возможным неприятным последствиям — судебным спорам, протестам, обращениям в трудовую инспекцию и т. д. Иметь на руках всю документацию, подтверждающую нарушения сотрудника, крайне важно. Но, как показывает практика, даже небольшие упущения работодателя в этом вопросе могут привести к тому, что увольнение будет отменено, а уволенный сотрудник — восстановлен в должности. Естественно, организация в случае подобного исхода событий будет наказана штрафами и иными негативными санкциями.