РОССИЙСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ТУРИЗМА

Факультет Менеджмента и экономики туристского бизнеса
Направление подготовки Управление персонала

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему: «Разработка программы по организации процесса высвобождения персонала организации при ликвидации организации»

Выпускник (Дружинина Н.Н.).

Научный руководитель (к.в.н., доцент Прокопенков И.П.)

Рецензент 1. (ученое звание, фамилия, инициалы).

Рецензент 2 (ученое звание, фамилия, инициалы).

р.п. Большие Вяземы
2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ			3
Глава	I.	ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ВЫСБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ ЛИКВИДАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ	5
	1.1.	Понятие и виды высвобождения персонала	5
	1.2.	Особенность и этапы проведения мероприятий, связанных с высвобождением персонала при ликвидации организации	13
	1.3.	Направления поддержки персонала, высвобождаемого вследствие ликвидации организации	18
Глава	II.	РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВЫСБОЖДЕНИЮ ПЕРСОНАЛА ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО», ЛИКВИДИРУЕМОГО ПО РЕШЕНИЮ УЧРЕДИТЕЛЕЙ	24
	2.1.	Общая характеристика деятельности и кадровых ресурсов ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО»	24
	2.2.	Разработка программы мероприятий по высвобождению сотрудников	28
	2.3.	Реализация мероприятий по высвобождению персонала ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» в связи с ликвидацией фирмы	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ			37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ			37
ПРИЛОЖЕНИЯ			45

ВВЕДЕНИЕ

Спад деловой активности, наблюдающийся в последние два-три года в экономике России, нехватка средств для развития и поддержания бизнеса, привели к масштабному сокращению производства, торговли, сферы услуг. Это, в свою очередь, обострило проблему ликвидации фирм, работающих как на внутреннем, так и на международном рынке товаров и услуг

Естественно, потеря занятости является для людей крайне стрессовой ситуацией, так как оплата труда согласно данным Росстата на протяжении последних десятилетий выступает главным источником денежных доходов населения страны. Поэтому задача работодателей, принявших решение о ликвидации фирмы, состоит в максимально возможном соблюдении норм законодательства при организации процесс высвобождения персонала.

Данные обстоятельства определяют актуальность темы, выбранной для выпускной квалификационной работы, и делают ее практически значимой.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение организационно-методических аспектов процесса высвобождения персонала при ликвидации организации.

Поставленная цель определила следующие задачи исследования:

1) рассмотреть содержание понятия «высвобождение» персонала;
2) систематизировать основные виды высвобождения персонала;
3) изучить порядок высвобождения персонала при ликвидации организации, закрепленный в законодательстве Российской Федерации;
4) обобщить основные этапы процесса высвобождения персонала;
5) на примере конкретной организации, подлежащей ликвидации, разработать программу высвобождения персонала и предложить мероприятия для ее практической реализации.

Объектом изучения выпускной квалификационной работы выступило ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» - предприятие промышленной сферы.

Предметом изучения являются организационно-методические аспекты процесса высвобождения персонала при ликвидации организации.

Теоретической базой при выполнении выпускной квалификационной работы выступили учебные пособия по менеджменту, а также нормативно-правовые документы, регулирующие вопросы трудовых отношений в Российской Федерации.

Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав. Первая носит теоретический характер. В ней рассмотрены понятие, виды и этапы процесса высвобождения персонала при ликвидации организации.

Вторая глава представляет собой результат практической работы по составлению программы высвобождения персонала для конкретного предприятия с последующей разработкой мероприятий по ее реализации

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ВЫСБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ ЛИКВИДАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и виды высвобождения персонала

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса, как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом. Возникает проблема высвобождения персонала, которая рассматривается в работах многих отечественных ученых, занимающихся проблемами управления персоналом.

Термин «высвобождение работников» был использован законодателем в ст. 40.2 действовавшего ранее Кодекса законов о труде РФ. При этом под «высвобождением работников» понималось их увольнение с предприятий, из учреждений, организаций в связи с их ликвидацией, осуществлением мероприятий по сокращению численности или штата. Именно в данном значении указанный термин используется в действующих нормативных правовых актах, регулирующих трудовые и иные непосредственно с ними связанные отношения.

Порядок высвобождения работников в связи с ликвидацией организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем урегулирован ст.ст. 81, 178, 180, 261, 307 ТК РФ. Ликвидация организации влечет прекращение ее деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

В соответствии с разъяснениями Верховного суда Российской Федерации (ПВС РФ № 2), основанием для увольнения работников по п.1 ч.1 ст.81

ТК РФ может служить решение о ликвидации юридического лица, принятое в установленном порядке. Иными словами, ликвидация организации для субъектов трудовых отношений означает действительное прекращение ее деятельности.

Если работодателем являлось физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, то трудовой договор с работником может быть расторгнут по п. 1 ч.1 ст. 81 Кодекса, в частности, когда прекращается деятельность индивидуальным предпринимателем на основании им самим принятого решения, вследствие признания его несостоятельным (банкротом) по решению суда (п. 1 ст. 25 ГК РФ), в связи с истечением срока действия свидетельства о государственной регистрации, отказа в продлении лицензии на определенные виды деятельности.

Под прекращением деятельности работодателя - физического лица, не имевшего статуса индивидуального предпринимателя, следует понимать фактическое прекращение таким работодателем своей деятельности.

Ликвидация организации влечет за собой увольнение всех работников, в том числе и те из них, которые имеют определенные гарантии применительно к иным основаниям увольнения (временно нетрудоспособные, беременные женщины, лиц, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком и др.).

Трудовое законодательство устанавливает ряд гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам в связи с увольнением по п.1 ч.1 ст.81 ТК РФ. Согласно ч.2 ст.180 ТК РФ о предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации работники предупреждаются работодателем персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения. Работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор до истечения двухмесячного срока, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнения.

При угрозе массовых увольнений работодатель с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации принимает необходимые меры, предусмотренные ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашением (ч.4 ст.180 ТК РФ). Так, Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» устанавливает обязанность работодателя при принятии решения о ликвидации организации и возможном расторжении трудовых договоров с работниками в письменной форме сообщить об этом в органы службы занятости не позднее чем за 2 месяца до начала проведении я соответствующих мероприятий и указать должность, профессию, специальность и квалификационные требования к ним, условия оплаты труда каждого конкретного работника, а в случае массового увольнения – не позднее чем за три месяца.

В соответствии с ч.1 ст.82 ТК РФ критерии массового увольнения определяются в отраслевых и (или) территориальных соглашениях. В одних случаях критерием массового увольнения является пропорция высвобождаемых работников по отношению к штатной численности работников организации.

При отсутствии соответствующих положений в отраслевых соглашениях либо не заключении самих соглашений в отдельных сферах экономической деятельности применяются критерии, определенные в п.1 Положения об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения.

Согласно ч.1 ст.178 ТК РФ работникам, увольняемым в связи с ликвидацией организации, выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка. В исключительных случаях средний месячный заработок сохраняется за уволенным работником в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа службы занятости населения при условии, если в двухнедельный срок после увольнения работник обратился в этот орган и не был им трудоустроен.

Таким образом, высвобождение персонала – это комплекс мероприятий по соблюдению норм законодательства и организационно-психологической поддержке работников со стороны администрации фирмы, принявшей решение о ликвидации.

От высвобождения персонала следует отличать процесс увольнения, представляющий собой прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. Оно относится к одному из инструментов регулирования рынка труда на микро уровне.

Высвобождение же является более широким понятием, содержащим, как уже упоминалось выше, совокупность комплексных мероприятий по бесконфликтному кардинальному изменению условий жизнедеятельности индивидов. Высвобождение персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Увольнение персонала является одним из инструментов регулирования рынка труда организации. На практике используют следующие варианты сокращения численности персонала:

прекращение найма на работу;

перемещение на другие свободные места;

сокращение продолжительности рабочего времени;

введение укороченной рабочей недели.

Исходной позицией для принятия решения о высвобождении персонала должно быть признание серьезности и важности самого факта увольнения, как с производственной, так и с социальной и личностной точек зрения, т.к. по своим последствиям процесс высвобождения персонала не однозначен.

Высвобождение персонала, выступая одной из кадровых технологий, требует пристального внимания. Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Процесс высвобождения персонала должен проводиться с учетом особенностей труда как социально-экономической категории. Во-первых, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Как правило, он является главным источником дохода. Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

Типы высвобождения:

-частичное высвобождение персонала, при котором сотрудники хотя и выполняют работу в уменьшенном объеме, но численность их не уменьшается (отмена сверхурочных, сокращенное рабочее время, неоплачиваемый отпуск);

-абсолютное высвобождение персонала, при котором сокращается не только объем производимой работы, по и численность персонала (досрочное пенсионирование, увольнение, сокращение штатов и т.п.).

Выбор сотрудников, увольняемых по производственным причинам, в социальной рыночной экономике не является произвольным, он осуществляется по социальным критериям, в частности:

-возрасту;

-принадлежности к предприятию;

-семейному положению (холост / семейный / разведен, количество детей);

-обеспеченности средствами существования в другом месте (собственная пенсия, собственное имущество, работающий супруг);

-особому социальному бедственному положению (собственная инвалидность или болезнь, полученное на предприятии повреждение здоровья, больные члены семьи, долги), перспективам специальности на рынке труда.

Наряду с этим следует также учитывать и производственные критерии, например:

-перерывы (больничные листы за последние годы);

-квалификацию (профессиональный опыт, надежность, специальность);

-незаменимость (знание процессов на предприятии).

С точки зрения социальной эффективности в отличие от экономической, высвобождение связано в основном с конфликтным потенциалом.

В особенности это относится к альтернативе внештатного сокращения. Окончательный уход с предприятия означает для увольняемых лишение всех возможностей удовлетворения потребностей, связанных с работой на предприятии.

Конфликтным само по себе является проведение сокращения штатов, и особенно в тех случаях, когда увольняемые работники выступают против сокра-

щения, например, подключая суд, занимающийся разбором трудовых конфликтов, или прибегая к вмешательству совета предприятия.

В связи с этим важно уметь управлять конфликтной ситуацией в процессе проведения сокращения штатов.

Решения по сокращению штатов должны быть прозрачными, чтобы не допускалось появление слухов и недоброжелательности, нужно стремиться находить компромиссные решения проблемы (например, предотвращение увольнений, пока досрочное увольнение на пенсию и прекращение принятия на работу будут экономически оправданными).

С этой целью работники о предстоящем увольнении предупреждаются письменным распоряжением (уведомлением) не позднее, чем за два месяца персонально под расписку. 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.

Высвобождение персонала для многих зарубежных фирм становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации.

Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприяти-

ях. В меньшей мере это направление деятельности распространено в европейских странах, хотя в последние годы ему уделяется значительное внимание. К сожалению, управление процессом высвобождения персонала практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях.

Процесс высвобождения персонала ставит перед администрацией ликвидируемой организации целый ряд задач, подлежащих решению (рис. 1).



Рис. 1. Перечень задач, возникающих перед работодателем в связи с высвобождением персонала при ликвидации организации

Таким образом, главная цель работы области высвобождения персонала при ликвидации организации состоит в реализации профессиональных действий администрации для максимально возможной степени увязки интересов работников и материальных затрат фирмы.

Высвобождение персонала можно классифицировать на виды по нескольким основаниям.

ТК РФ определяет исчерпывающий перечень оснований увольнения по инициативе администрации.

Увольнение по инициативе работодателя чаще всего происходит вследствие сокращения персонала или закрытия организации и переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие стороны труда (профессиональные, социальные, личностно-психологические, многие испытывают страх, подавленность, растерянность, так как ему потенциально, на неопределенный срок, грозит безработица), имеет негативные последствия, (потеря социальных взаимосвязей или статуса).

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.

Реализация этой системы мероприятий позволяет решить несколько целевых задач:

А) *с точки зрения организации* - оптимизация затрат, возникающих при увольнении; анализ и выявление узких мест в подготовке сотрудников и профессиональном поведении; наглядность процесса увольнения для остающегося персонала организации.

Б) *с точки зрения сотрудника* - задачи можно разделить на монетарные, социально-психологические, карьерные.

В ряде случаев в практике управления имеет место массовое высвобождение работников, представляющее особый случай высвобождения, основными критериями которого являются показатели численности увольняемых работников в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата работников за определенный календарный период. (рис. 2).

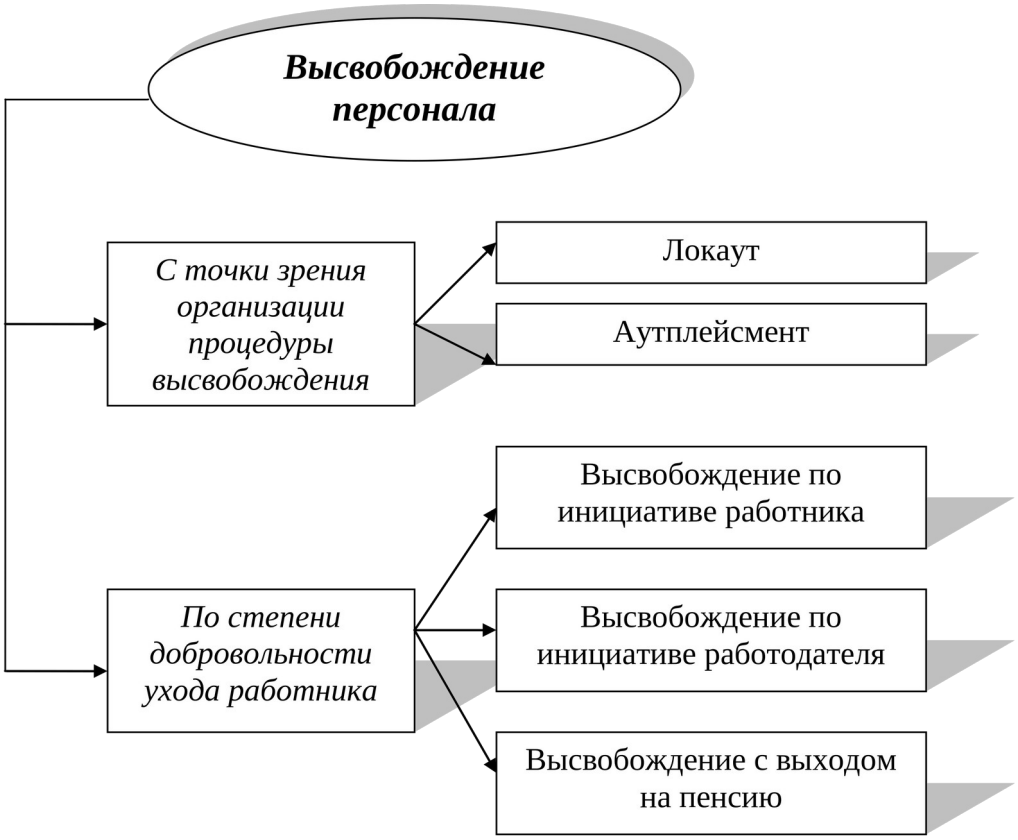

Рис. 2. Классификация видов высвобождение персонала

Условное высвобождение работников представляет собой экономию рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совме-

щения 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 – это массовое увольнение персонала при банкротстве предприятия.

«Аутплейсмент» (англ. «outplacement») — процедура увольнения штатного сотрудника, имеющая цель формирования позитивного имиджа компании на рынке труда.

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.

Аутплейсмент – формат расторжения трудового договора между работником и администрацией предприятия с привлечением специализированных организаций, занимающихся оказанием помощи в последующем трудо-

устройстве. Участие в высвобождении третьей независимой стороны позволяет найти компромиссное решение, снимая при этом морально-психологическую напряженность. Однако данный вид высвобождения, естественно, сопряжен с материальными затратами фирмы на оплату услуг посреднической организации.

Данная процедура давно применяется в западных компаниях. В России её начали применять с 1998 года, когда крупные компании проводили массовые сокращения вследствие очередного экономического спада.

В отечественных региональных компаниях её только сейчас начинают внедрять в практику. Классический «аутплейсмент» является механизмом работы с увольняемым сотрудником, который предполагает всестороннюю поддержку со стороны компании в поиске новой работы:

переквалификация за счет организации,

помощь в поиске нового работодателя,

материальная дотация до тех пор пока человек не нашел работу,

юридическое сопровождение при оформлении новых трудовых отношений и т. д.

«Аутплейсмент» бывает двух видов.

Первый вид предполагает передачу на договорной основе вышеперечисленных функций сторонним организациям (кадровые центры, рекрутинговые компании и т. п.) — «внешний аутплейсмент».

Второй вид предполагает проведение данной процедуры собственными силами компании — «внутренний аутплейсмент». Большинство организаций сегодня с целью экономии средств практикуют второй вид.

«Внутренний аутплейсмент» отличается от внешнего тем, что компания не оказывает непосредственной помощи увольняемому сотруднику в поиске нового места работы. Она лишь помогает человеку сориентироваться на рынке труда и «вооружиться» необходимым инструментарием для поиска нового работодателя. Подобная помощь заключается в проведении специальных тренингов направленных на успешное прохождение собеседования, по-

мощь внутренних рекрутеров в составлении профессионального резюме, составление «портрета специалиста» (оценка и дальнейшее описание профессиональных важных качеств), составление рекомендаций на увольняемого сотрудника и многое другое.

Стоит сразу отметить, что «психологическая поддержка» осуществляемая при «аутплейсменте» является не психотерапевтическим и консультационным механизмом, по своей сущности. С увольняющимся сотрудником не работают психологи, психотерапевты и т. д. «Психологическую поддержку», в частности, и «аутплейсмент», в целом, осуществляют штатные специалисты по управлению персоналом, которые, не стоит забывать, являются наемными специалистами и реализуют политику управления персоналом, которую сформировала администрация компании. Исходя из этого, следует отметить специфику межличностного общения увольняемого сотрудника и hr-специалиста, который работает в программе «аутплейсмента».

Высвобождение по инициативе работника возможно в том случае, если им при доведении информации о предстоящей ликвидации организации принято решение об увольнении. Конечно, это самый «беспроблемный» вид высвобождения. В данном случае решение, принятое работником, свидетельствует о его готовности к изменениям с точки зрения профессиональной деятельности и социальной среды. Поэтому поддержка со стороны руководства фирмы в данном случае требуется небольшая.

Высвобождение по инициативе администрации вызывает необходимость, прежде всего, соблюдения трудовых норм законодательства по отношению к персоналу. Данный вид высвобождения наиболее болезненный для работников, так как затрагивает различные стороны личности: социально-статусные, профессиональные, личностно-психологические.

Таким образом, высвобождение персонала требует разработки системы мероприятий, которые могут строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе. В любом случае главный задача работодателя - сделать данный процесс менее «болезненным» для персонала организации на основе

проведения профессиональной ориентации и обеспечения материальных гарантий.

1.2. Особенность и этапы проведения мероприятий, связанных с высвобождением персонала при ликвидации организации

Программа работ при высвобождении персонала представляет собой комплексную систему мероприятий по увольнению сотрудников.

В распоряжении кадровой службы компании имеет целый арсенал приемом работы с персоналом, подлежащим высвобождению: юридические и психологические консультации, формирование новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации работников.

Высвобождение персонала при ликвидации требует от руководства организации разработки комплексной системы мероприятий, которая может включать три этапа:

Первый этап– подготовительный. На данном этапе определяются критерии отбора претендентов на высвобождение, принимается решение об увольнении сотрудников, определяется правовое обеспечение принятого решения, разрабатывается система мероприятий по поддержке увольняемых работников.

На подготовительном этапе администрация решает вопросы о необходимости увольнения и использование конкретной системы мероприятий, в зависимости от причины увольнения сотрудника.

Организация может и обязана оказать содействие высвобождаемому при сокращении численности или штата работников и вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

Второй этап– информационный. Доведение до сотрудника сообщения (в письменной форме, в виде приказов, распоряжений и устной индивидуально) об увольнении делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап– консультационный. Характеризуется комплексом мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, на формирование новых целевых установок и профессиональной востребованности уволенных работников. На данном этапе уволенным сотрудникам оказывается содействие в поиске нового места работы.

Он включает три фазы:

1. Через консультации делается попытка рассмотреть все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели.

2. Формируется схема поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов, создание сети контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.).

3. Поиск рабочих мест (помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных установок).

(рис. 3).



Рис. 3. Этапы процесса высвобождения персонала

Самым сложным и важным является третий этап, предполагающий оказание содействия высвобождаемому персонала в поисках новой работы.

В литературе в рамках данного этапа выделяют три фазы:

- посредством консультаций и тренингов рассматриваются отрицательные стороны на прежних должностях и ставят новые профессиональные и личные цели;

- формирование схемы поиска нового места занятости. Здесь возможна помощь по таким направлениям, как разработка документов, необходимых для нового трудоустройства, создание сети контактов по поиску работы и т.п.);
- помощь в трудоустройстве (поиск различных предложений о работе).

На современном этапе широкое распространение получил метод *«аутплейсмент»*. Он состоит в оказании консультации высвобождаемому персоналу, проводимой внешними консультантами.

При этом преследуются две цели: помощь увольняемому сотруднику и облегчение начальнику процесса увольнения. Основное внимание в программе уделяется передаче сотруднику сообщения об увольнении и проведению консультативной работы по новой профессиональной ориентации. 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.

Свою специфику имеет работа с высвобождаемыми сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста. Например, в зарубежных компаниях с указанной категорией персонала проводятся определенные мероприятия, к числу которых относят:

1) Курсы подготовки к выходу на пенсию. В зарубежных организациях такие курсы помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут познакомиться с характерными чертами нового этапа своей жизни. Они могут проводиться в форме циклов лекций и бесед, однодневных и многодневных семинаров по различным вопросам: 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» - практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Отличитель-

ной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику с 60—61 до 65 лет для мужчин и с 55—56 до 60 лет для женщин, отчасти система действует даже после ухода сотрудника на пенсию. Система мероприятий предусматривает постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню) и определенные изменения в оплате труда. Время от времени бывший работник фирмы приглашается в качестве консультанта, эксперта для решения производственных проблем, для участия в различных совещаниях, инструктором для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

Увольнение — всегда стресс, и для некоторых категорий людей — стресс очень сильный. В средствах массовой информации, например, описывается случай, когда в результате болезненного, несправедливого увольнения молодой человек покончил жизнь самоубийством. В компании узнали об этом лишь через несколько месяцев, когда отец погибшего в приватной беседе сообщил об этом одному из сотрудников. Конечно, это — исключительный случай. Тем не менее нужно учитывать возможность и такого развития ситуации и сделать все, чтобы не допустить ее.

Разумеется, в разных ситуациях, связанных с высвобождением, будет возникать разный по напряжению и интенсивности стресс. Острее всего относятся к высвобождению «трудоголики», которые не представляют свою жизнь без работы, а карьера для них стоит на первом месте в шкале ценностей.

Известно также, что стресс, вызванный увольнением, сильнее проявляется у мужчин. Женщины генетически более устойчивы к ударам судьбы и гибко реагируют на стрессовую ситуацию.

Уровень переживаемого стресса при увольнении зависит также от психологического типа, к которому принадлежит человек. Например, общительные и темпераментные люди, хотя и с трудом принимают решение об уволь-

нении и эмоционально остро воспринимают известие о принудительном увольнении, но преодолевают стрессовую ситуацию сравнительно быстро и легко. При принудительном высвобождении первая реакция у них бывает бурной в разговоре с кадровым работником они могут кричать, бросать резкие обвинения в адрес руководства. В этой ситуации надо дать человеку «выпустить пар», спокойно выслушав его. Чем эмоциональнее он выскажется, тем быстрее успокоится. Бывает, таким людям хватает одной-двух недель, чтобы примириться с ситуацией.

Другое дело — люди флегматичные, медлительные и замкнутые. Они не привыкли много рассказывать о себе и обременять кого-то своими проблемами.

Ситуацию потери работы они переживают в одиночку, при этом стресс у них накапливается, развиваясь по нарастающей, и может затянуться на длительный период. Таким людям необходима психологическая поддержка. При принудительном высвобождении после уведомления им необходимо дать проработать в компании один-два месяца, чтобы они могли адаптироваться к новой ситуации и психологически настроиться на смену места работы.

Внимательно нужно отнестись к людям впечатлительным, ранимым и одиноким, остро переживающим любое негативное событие в своей жизни и особенно — принудительное высвобождение. Острый стресс, связанный с уходом из компании, может вызвать у них сильные переживания, чувство вины, подавленности, потерю смысла жизни. Таким людям необходимо оказывать психологическую поддержку в течение всего срока увольнения, а также после него. Желательно, чтобы профессиональный психолог консультировал таких сотрудников до полутора месяцев после увольнения.

Однако следует отметить, что в психологической помощи нуждается не так много сотрудников, как может показаться на первый взгляд. В соответствии со шкалой стресс-факторов, составленной М. Аргайлом, увольнение приравнено к стрессу среднего уровня и составляет 47 %. Эта цифра означает, что из десяти уволенных сотрудников стресс увольнения переживают ме-

нее пяти человек (3). Можно сравнить высвобождение с другими данными М. Аргайла: за 100 %-ный стресс, который переживают все люди, взята ситуация потери близких, 73 % - развод, 63 % — тюрьма, 53 % - болезнь.

Конечно, эти данные собраны при исследовании общественного мнения американцев, а не россиян. Тем не менее, определенные аналогии уместны, поскольку стресс потери близких и для русских людей можно обозначить как 100 %-ный по интенсивности эмоциональных переживаний.

1.3. Направления поддержки персонала, высвобождаемого вследствие ликвидации организации

Направления поддержки высвобожденного персонала Согласно новому Трудовому кодексу РФ работники, подлежащие высвобождению, предупреждаются персонально под расписку не менее чем за два месяца до увольнения.

Основные направления поддержки высвобождаемых работников представлены на рис. 4

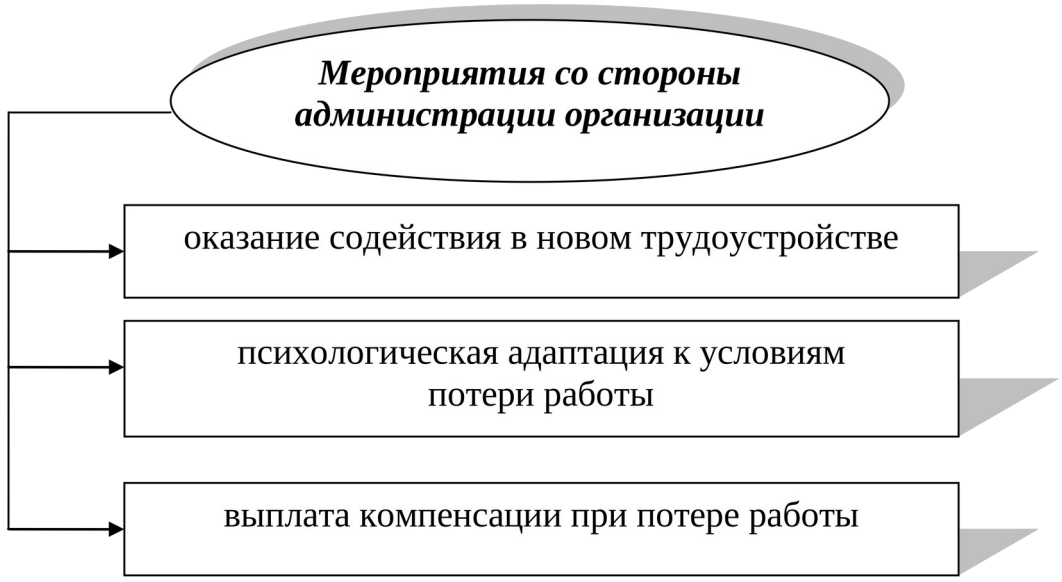

Рис. 4. Перечень основных мероприятий по поддержке высвобождаемый работников

Высвобождаемым из производства работникам предоставляются следующие права и гарантии:

- сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе не превысил трех месяцев;

- выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка;

- сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия, а также в порядке исключения и в тече-

ние третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно обратился в этот орган и не был им трудоустроен;

- сохраняется средняя заработная плата с учетом месячного выходного пособия при ликвидации и реорганизации предприятия на период трудоустройства, но не более чем на три месяца.

Справедливое увольнение– ситуация, когда работодатель имеет достаточную причину для прекращения контракта с работником и все его действия обоснованы с точки зрения закона.

Запреты и ограничения на увольнения – правовая норма, предусматривающая гарантии и льготы в случае сокращения для определенных категорий работников. По законодательству РФ к таким категориям относятся:

- беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет;

- лица, воспитывающие детей без матери;

- работники моложе 18 лет и др.

При высвобождении персонала должны соблюдаться следующие правила:

1. Сокращение тех работников, места которых сокращают.

2. Избежать дополнительных затрат при сокращении, кроме установленных законодательством.

3. После сокращения не должно возникать последующих затрат.

Особе значение среди мероприятий по высвобождению персонала играет психологическое сопровождение увольнения работников.

В работе А. Котиева, психологическое сопровождение трактуется как особая форма достаточно длительной психологической помощи, обеспечива-

ющая создание специфических условий для самостоятельного принятия субъектом оптимальных решений в различных ситуациях жизненного выбора. Характеризуемый феномен представляет собой один из видов целостной и комплексной системы поддержки и психологической помощи, осуществляемой в рамках деятельности социально-психологических служб. Предназначением психологического сопровождения является создание условий для восстановления потенциала развития и саморазвития личности, что в результате максимально содействует эффективному выполнению человеком своих основных функций.

Постоянная работа для любого человека — это финансовая стабильность, уверенность в завтрашнем дне, возможность пользоваться разными благами, строить планы на будущее, иметь широкий круг общения, ощущать востребованность, чувствовать уважение коллег и семьи. Поэтому потеря работы независимо от причины часто вызывает множество глубоких переживаний. Сомнения в себе и своей компетентности, ярость и агрессия, страх перед будущим — все это становится причиной тяжелой депрессии и кризисных состояний , вплоть до алкоголизма, развода, потери смысла жизни и мыслей о суициде. Чтобы избежать всего этого, человеку требуется психологическая помощь при потере работы.

Фазы развития стрессовых состояний и их характеристики

По мнению авторитетного психолога Л. Пельцмана, человек, потерявший работу, переживает четыре фазы стрессовых состояний. Каждая из них более тяжелая, чем предыдущая:

1. Неопределенность и шок. Факторами риска являются растерянность и страх как в ожидании потери работы, так и при внезапном увольнении.
2. Субъективное облегчение и психологическая адаптация к ситуации. Длится около 3-4 месяцев. Психологический шок проходит, наблюдается улучшение настроения и самочувствия, поскольку нет необходимости рано вставать, спешить на работу и выполнять профессиональные обязанности.

3. Утяжеление состояния. Наступает спустя 6-7 месяцев после потери работы. Финансовых накоплений все меньше, социальное положение изменяется в худшую сторону. Не хватает сил для борьбы с неприятностями. Привычная жизнь, цели, интересны разрушаются, усиливается депрессия.
4. Беспомощность и примирение с ситуацией. Непреодолимая апатия, состояние бездеятельности входит в привычку, ощущение безнадежности.

Психологическая реабилитация представляет собой несколько индивидуальных консультаций или групповых занятий с психологом, на которых человек может:

- избавиться от стресса, депрессии, страха и других негативных переживаний;
- вернуть уверенность и веру в свои возможности, восстановить самооценку;
- рассмотреть ситуацию с увольнением объективно и беспристрастно;
- обнаружить скрытый потенциал и резервы;
- проанализировать сложившуюся ситуацию, посмотреть на нее с новой стороны.

Таким образом, процесс высвобождения по возможности, необходимо сделать максимально щадящим по отношению к сотруднику, покидающему организацию.

Необходимо минимизировать негативные психологические последствия. Есть несколько способов, чтобы обе стороны избежали чрезмерных переживаний при увольнении, чтобы работник не ушел озлобленным и не строил в дальнейшем козни бывшему работодателю.

Психологические последствия, вызванные потерей работы, у мужчин также проявляются сильнее. Женщины более гибко реагируют на стрессовую ситуацию и быстрее адаптируются к новым условиям. Поэтому, как ни стран-

но это выглядит с обывательской точки зрения, мужчины при увольнении нуждаются в более внимательном подходе, чем женщины.

Использовать следующие психологические правила при высвобождении работников:

а) Смягчить предстоящую процедуру увольнения может постановка конкретных задач на каждую неделю/месяц/квартал и обсуждение их выполнения с сотрудником.

Работник, который систематически не выполняет поставленные задачи, морально подготавливается к увольнению.

б) Беседу, в которой сообщается об увольнении, нужно построить психологически грамотно. Для этого психологи рекомендуют использовать психологический прием «ПНП». (Позитив-Негатив-Позитив). То есть, сначала нужно перечислить положительные качества увольняемого работника, потом объяснить, почему организация ликвидируется, в конце же беседы нужно обнадежить человека и еще раз подчеркнуть его сильные стороны.

Принцип «ПНП» применяется и в том случае, когда высвобождаемый работник не обладает необходимыми профессиональными качествами и хвалить его, в принципе, не за что. Как известно, в соответствии с Трудовым кодексом РФ сотрудник должен предупреждаться о предстоящем высвобождении заранее.

Крупные и успешные компании, предприятия, организации могут позволить себе аутплейсмент (англ. Outplacement) - работа с сокращенным персоналом.

Аутплейсмент, как вид консалтинговых услуг, оказывают кадровые и рекрутинговые агентства. Он включает психологическую поддержку и, в конечном итоге, трудоустройство сокращенного в результате реструктуризации или каких-либо других организационных изменений работника.

Менее крупные организации могут ограничиться написанием хорошего рекомендательного письма для будущих работодателей, с которым уволенный сотрудник пойдет искать себе новую работу.

Разумеется - только в том случае, если сотрудник согласен уволиться спокойно и без скандала. Во время заключительной беседы желательно дать напутствия и советы по будущему трудоустройству: куда лучше обратится, где можно пройти краткосрочное обучение, повысить свою классификацию т.п. Важно объяснить человеку, что потеря работа и поиск новой - не трагедия, а обычный этап любой деловой карьеры. Поэтому нужно оптимистично смотреть на будущее. Рано или поздно он обязательно найдет работу, которая откроет ему новые перспективы профессионального роста.

В заключительной беседе один из руководителей организации может поблагодарить сотрудника за работу и вручить ему «выходные» документы.

По мнению психологов, это дает хороший психологический эффект, но только в том случае, если благодарит действительно важная персона в организационной иерархии, а не штатный сотрудник.

На наш взгляд, данные действия обеспечат если не позитивное, то хотя бы неагрессивное отношение к организации. Работники больше будут склонны рассматривать свое увольнение как честный и вынужденный поступок, а не как подлость со стороны руководства. Часто они продолжают хорошо характеризовать предприятие и не выражают никакого желания подавать на нее в суд за противозаконное увольнение или мстить бывшим работодателям каким-то другим образом.

Таким образом, исходной позицией для принятия решения о высвобождении персонала должно быть признание серьезности и важности самого факта увольнения, как с производственной, так и с социальной и личностной точек зрения.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВЫСБОЖДЕНИЮ ПЕРСОНАЛА ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО», ЛИКВИДИРУЕМОГО ПО РЕШЕНИЮ УЧРЕДИТЕЛЕЙ

2.1. Общая характеристика деятельности и кадровых ресурсов ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО»

Общество с ограниченной ответственностью «КАМТЭК ЭНЕРГО» зарегистрировано 1 ноября 2009 года. ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» является коммерческой организацией, которая имеет обособленное имущество и самостоятельный баланс.

ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» работает на рынке специальной и форменной одежды. К 2016 году в связи с общеэкономическим кризисом, наблюдающимся в стране, фирма существенно снизила объемы товарооборота, а последние два года работает с полным убытком. В производстве занято 27 рабочих.

Данные о показателях прибыли и рентабельности отражены в табл. 1.

Таблица 1

Показатели результативности деятельности ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Выручка от реализации, тыс. руб	180 51	20187	37342
Себестоимость продаж, тыс. руб	177 59	20578	39559
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб	292	-391	-2217
Рентабельность продаж, %	1,64	-1,90	-5,60

В связи с экономической нецелесообразностью дальнейшего веления деятельности руководством фирмы принято решение о ее ликвидации.

В настоящее время штатное расписание ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» включает следующие должности (табл. 2). При этом вакантных должностей

не имеется. На момент ликвидации штат фирмы укомплектовано в полном объеме

Таблица 2

Штатное расписание ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО»

№ п/п	Наименование должности	Количество единиц
Администрация		
1	Директор	1
2	Заместитель директора	1
3	Юрисконсульт	1
4	Специалист по кадрам	1
Финансовый отдел		
5	Главный бухгалтер	1
6	Бухгалтер	2
7	Менеджер по продажам	1
Отдел снабжения		
8	Начальник	1
9	Менеджер по закупкам	2
Раскройно-пошивочный цех		
10	Начальник	1
11	Главный технолог	1
12	Мастер	12
13	Уборщица	2
	ИТОГО	**27**

Таким образом, штатным расписанием фирмы предусмотрена только одна должность кадрового работника, задача которого и будет состоять в реализации мероприятий, связанных с высвобождением персонала.

Структура персонала ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» в разрезе отдельных категорий приведена в табл. 2 – 3.

Таблица 2

Структура персонала ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО»

Показатели	Численность, чел.	% к итогу
Управленческий персонал	11	40,7
Производственный персонал	16	59,3
ИТОГО	27	100,00

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре персонала фирмы занимают производственные рабочие, имеющие среднее образование. Это необходимо учитывать при выборе метода психологической работы в процессе организации высвобождения.

Таблица 3

Структура персонала ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО»

Показатели	Численность, чел.	% к итогу
Женщины	15	55,6
Мужчины	12	44,4
ИТОГО	27	100,00

Мужчины занимают меньший удельный все в структуру работников. Это, в свою очередь, несколько облегчает процесс высвобождения с морально-психологической точки зрения, т.к. как было отмечено в теоретической части работы, именно они более подтверждены стрессовых ситуациям при потере занятости.

Таблица 4

Возрастная структура персонала ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО»

(в % к численности)

Возраст	Удельный вес, %
Моложе 18 лет	0
18 - 25 лет	10
25 - 30 лет	19
30 - 40 лет	46
40 - 50 лет	20
50 - 60 лет	5
ИТОГО	100

Данные табл. 4 показывают, что персонал фирмы в основном молодого возраста, в связи с этим, организую социально-психологическую помощь увольняемым сотрудникам следует особо акцентировать их внимание на имеющиеся возможности их дальнейшей самореализации ввиду наличия у них существенного потенциала роста.

2.2. Разработка программы мероприятий по высвобождению сотрудников

В теоретической главе выпускной квалификационной работы нами были рассмотрены основные этапы процесса высвобождения персонала при ликвидации организации. Ориентируясь на них, составим программу мероприятий для ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО», дополнив этапы, выделенные ранее, еще одним - заключительным, связанным с выплатой средств и выдачей личной документации.

Предполагается, что процесс высвобождения на рассматриваемом предприятии начнется с июля 2016 года. В рамках программы должно быть представлены:

Наименование мероприятий – перечень процедур, подлежащих реализации в связи с принятием решения о ликвидации организации.

Сроки исполнения каждого мероприятия – конкретные временные периоды, в течение которых должны быть реализованы намеченные действия.

Ответственные исполнители – должностные лица ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО», в чьи обязанности будет входить практическая реализация запланированных мероприятий.

Для наглядности и удобства оформим программу мероприятий по высвобождению персонала в табличном виде (табл. 2).

Таблица 2

Программа мероприятий по высвобождению персонала ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО»

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный исполнитель
Подготовительный этап			
1	Издание приказа о ликвидации ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» и утверждение состава	до 1 июля 2016 г.	Заместитель директора Свиридов А.Б.

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный исполнитель
	ликвидационной комиссии		
2	Расчет затрат, связанных с высвобождением персонала	до 10 июля 2016 г.	Главный бухгалтер Фролова О.В.
3	Поиск исполнителя и заключение договора аутплейсмента со сторонней организацией	до 10 июля 2016 г.	Юрисконсульт Воронина Е.А.
Информационный			
4	Подготовка письменных уведомлений работникам о предстоящем увольнении	до 5 июля 2016 г.	Специалист по кадрам Воробьева Ю.А.
5	Вручение работникам под роспись уведомлений о ликвидации ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО»	до 9 июля 2016 г.	Специалист по кадрам Воробьева Ю.А.
6	Подготовка рекомендательных писем о профессиональных качествах работников	до 1 сентября 2016 г.	Заместитель директора Свиридов А.Б.
Консультационный			
7	Юридическая консультация сотрудников по вопросам, связанным с высвобождением	в течение июля 2016 г.	Юрисконсульт Воронина Е.А.
8	Проведение тренинга с работниками, подлежащими высвобождению	20 июля 2016 г. 10 августа 2016 г.	Специалисты аутплейсментинговой компании в соответствии с условиями

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный исполнитель
			договора
9	Индивидуальная психологическая работа с наиболее «уязвимыми» категориями работников (работниками, имеющими детей несовершеннолетнего возраста, либо не имеющими семьи, для которых доход в ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» был единственным источником средств жизнеобеспечения	В течение июля – августа 2016 г.	Специалисты аутплейсментинговой компании в соответствии с условиями договора
Заключительный			
10	Выплата выходного пособия	в день увольнения	Бухгалтер Ситникова Е.В.
11	Выплата дополнительной компенсации	в день увольнения	Бухгалтер Ситникова Е.В.
12	Ознакомление с приказом об увольнении и выдача трудовой книжки	в день увольнения	Специалист по кадрам Воробьева Ю.А.

Таким образом, программа мероприятий, связанных с высвобождением персонала ввиду ликвидации ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО», включает совокупность действий, имеющих экономический, юридический, психологический характер. Исполнителями отдельных мероприятий, в основном являются специалисты управленческого звена фирмы.

2.3. Реализация мероприятий по высвобождению персонала ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» в связи с ликвидацией фирмы

Сформируем пакет документации и конкретизируем мероприятия, представленные в программе, разработанной в предыдущем параграфе.

Мероприятия подготовительного этапа

Ниже нами был разработан проект приказа о ликвидации ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО».

Проект приказа



Общество с ограниченной ответственностью «КАМТЭК ЭНЕРГО»

ПРИКАЗ

р.п. Большие Вяземы

«01» июля 2016 г. № ___

В связи с достижением отрицательной рентабельности производственной деятельности и невозможностью дальнейшего ведения хозяйственной деятельности –

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Ликвидировать юридическое лицо ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО».
2. Для проведения ликвидационных мероприятий назначить ликвидационную комиссию в составе:

Председатель: Заместитель директора Свиридов А.Б.

Членов комиссии:

- Главного бухгалтера Фроловой О.В.
- Юрисконсульта Ворониной Е.А.
- Специалиста по кадрам Воробьевой Ю.А.

3. Заместителю директора Свиридову А.Б. настоящий приказ довести до работников ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» под роспись

Директор Иванов Ю.А.

Проведем расчет затрат, связанных с высвобождением персонала. Результаты оформим в табл. 3.

Таблица 3

Смета затрат на высвобождение персонала ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» в связи с ликвидацией организации

№ п/п	Направление расходов	Требуемая сумма, руб.
1	Выплата выходного пособия работникам в размере одного среднемесячного заработка, всего	818429,36
	в том числе по должностям:	
	Директор	87452,15
	Заместитель директора	62539,17
	Юрисконсульт	32905,18
	Специалист по кадрам	25940,53
	Главный бухгалтер	34925,15
	Бухгалтер (2 ед.)	52148,32
	Менеджер по продажам	39750,53
	Начальник отдела снабжения	51248,90
	Менеджер по закупкам	32950,17
	Начальник раскройно-пошивочного цеха	42957,89
	Главный технолог	41520,85
	Мастера (12 ед.)	296530,10
	Уборщица (2 ед.)	17560,42
2	Выплата компенсаций работникам за неиспользованные отпуска, всего	481429,04
	в том числе по должностям:	
	Директор	51442,44
	Заместитель директора	36787,75
	Юрисконсульт	19355,99

№ п/п	Направление расходов	Требуемая сумма, руб.
	Специалист по кадрам Главный бухгалтер Бухгалтер (2 ед.) Менеджер по продажам Начальник отдела снабжения Менеджер по закупкам Начальник раскройно-пошивочного цеха Главный технолог Мастера (12 ед.) Уборщица (2 ед.)	15259,14 20544,21 30675,48 23382,66 30146,41 19382,45 25269,35 24424,03 174429,5 10329,66
3	Оплата услуг аутплейсментинговой компании	25000
4	Приобретение памятных подарков работникам	270000
	ИТОГО	**1594858,40**

Мероприятия информационного этапа

Ниже нами разработан бланк письменного уведомления работникам о предстоящем увольнении

Проект уведомления



Общество с ограниченной ответственностью «КАМТЭК ЭНЕРГО»

УВЕДОМЛЕНИЕ

р.п. Большие Вяземы

Уважаемый _____!

Настоящим уведомлением сообщаем Вам, что в соответствии с приказом директора ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО» от 01.07.2016 г. №_____ организация подлежит ликвидации, а Ваша должность сокращению.

Директор Иванов Ю.А.

С уведомлением о ликвидации ознакомлен. Один экземпляр на руки получил:

«_____»_____2016 г. _____ _____

подпись *расшифровка подписи*

Психологическая поддержка увольняющихся сотрудников.

На наш взгляд, ее целесообразнее организовать в форме беседы. Первая встреча сотрудника и специалиста по управлению персоналом проводится в день объявления об увольнении. HR — специалист приглашает увольняемого в «комнату отдыха» ООО «КАМТЭК ЭНЕРГО».

Первая встреча преследует определенную цель — дать сотруднику возможность отреагировать на сложившуюся ситуацию, выразить актуальные эмоции и чувства. Как правило, специалист по управлению персоналом на данном этапе будет восприниматься увольняемым, либо «мамой», которой можно поплакаться, либо «врагом», который наравне с руководством компа-

нии проявили к нему агрессию. К подобным ролям hr-специалистам надо относится с должным вниманием и не стоит их избегать. Они позволяют увольняемому сотруднику, через проекцию выразить актуальные сильные эмоции, без выражения, которых дальнейшее продуктивное взаимодействие невозможно. Практика показывает, что достаточно 15–20 минут, чтобы увольняемый сотрудник выразил актуальные эмоции. После этого специалист по управлению персоналом должен «выйти» из проекции, рассказав своему собеседнику о предлагаемой ему программе «аутплейсмента». (Стоит отметить, что определенная категория людей (нарциссический тип личности) вначале отказываются от предлагаемой программы, но через некоторое время осознают ее возможные результаты и сами обращаются в HR — департамент). Ознакомление увольняемого сотрудника с целями и этапами «аутплейсмента», выявление его конкретных потребностей в поиске новой работы, позволяют создать более или менее доверительные отношения между участниками этого взаимодействия.

Фактически hr-специалист будет выступать как личный персональный консультант, к которому можно обратиться с любым волнующим вопросом. Подобные отношения позволят увольняемым работникам не чувствовать себя кинутым на произвол судьбы, ненужным и недооцененным компанией. Это особенно значимо при увольнении сотрудников, которые достаточно долго проработали в этой организации.

Вторая встреча, наравне с первой, является ключевой во всем взаимодействии между субъектами «аутплейсмента». На наш взгляд, заключительную беседу следует провести в последний рабочий день увольняемого сотрудника. Задачей, стоящей перед специалистом по управлению персоналом, на данном этапе является акцентирование внимания увольняемого на том, что организация была вынуждена расстаться с ним вследствие объективных экономических факторов, не позволяющих дальше вести бизнес. Hr-специалист должен ещё раз отметить неоценимый вклад данного работника в разви-

тие компании и уверить его в том, что организация с ним прощается также тяжело, как и сам работник с организацией.

Вручение памятных подарков высвобождаемым сотрудникам

Напоследок увольняемым сотрудникам будут преподнесены на память вещи с символикой

Заключение

В теоретической части выпускной квалификационной работы было отмечено, что изучение проблемы высвобождения работника по инициативе работодателя должно рассматриваться не только в правовом аспекте, но и с позиции психологии, а именно - с точки зрения психологического сопровождения уволенных работников.

В выпускной квалификационной работе разработана программа организации процесса высвобождения персонала одного из предприятия, руководство которого в связи с экономической нецелесообразностью дальнейшего ведения бизнеса приняло решение о ликвидации.

Основные мероприятия, которые следует провести при высвобождении персонала, на наш взгляд, целесообразно объединить в четыре этапа: подготовительный, информационный, консультационный, заключительный.

Повышению эффективностью реализации данных мероприятий, как нам представляется, должно способствовать установление четких сроков их осуществления и ответственных должностных лиц.

Проведенный анализ структуры персонала позволил выявить основные направления, прежде всего, морально-психологический работы с высвобождаемыми сотрудниками.

Наряду с этим, в выпускной квалификационной работе обоснована экономическая составляющая процесса высвобождения на основе составления сметы основных расходов, связанных с увольнением персонала.

Таким образом, задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, следует считать решенными, а ее цель достигнутой.

Список использованной литературы

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. Учебник. Питер, 2007
2. Демидов Н.В. Увольнение по инициативе работодателя. – Томск, 2009.
3. Кибанов А. Я., Дуракова И. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие М.: "Экзамен", 2005.
4. Котиев А. Технология психологического сопровождения // Человеческие ресурсы. - 2001. - №3. - С. 15-26.
5. Психологические правила увольнения работника [Электронный ресурс]/ : [сайт] / ПСИ-ФАКТОР**.** - http://psyfactor.org/lib/sacking.htm
6. Самоукина Н. В.. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершин, 2006. - 224 с. / http://uchebniki-besplatno.com/upravlenie-personalom-knigi/psihologicheskaya-podderjka-pri-9864.html
7. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ.пособие. М.: "Дело", 2003.
8. Трудовой Кодекс Российской Федерации.