

#### Список цитируемых источников

1. Зубрицкая, И. А. Индустрия 4.0: цифровая трансформация обрабатывающей промышленности Республики Беларусь / И. А. Зубрицкая // *Цифровая трансформация*. — 2019. — № 3 (8). — С. 23-38.
2. Су Цян Состояние и направления ускорения цифровизации промышленности Республики Беларусь на основе опыта КНР / Су Цян // *Региональная экономика и управление*. — 2024. — №4 (80). Номер статьи: 8008.
3. Ефремов А. Обзор тенденций цифровой трансформации сельскохозяйственного производства / А. Ефремов, И. Ковалев // *Аграрная экономика*. — 2023. — №1. — С. 50-57.

УДК 331.104

**Г. В. Столяров**

*Учреждение образования «Барановичский государственный университет»,  
Барановичи, Республика Беларусь*

### **ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Введение.** В рыночных условиях важно не допустить использования в организации неэффективных работников, содержание которых обходится нанимателю довольно дорого. В этой связи для субъекта хозяйствования большое значение имеет планирование высвобождения персонала, позволяющее обосновать, какие рабочие места необходимо сократить, сколько сотрудников нужно уволить и за какой период. Кроме того, политика организации должна быть направлена на оказание помощи увольняемым в трудоустройстве, включая выплату выходных пособий.

Элементы планирования высвобождения персонала связаны с сокращением и увольнением сотрудников, внутренними и внешними перемещениями, возможными кадровыми потерями, мероприятиями по аутплейсменту [1].

**Основная часть.** Различают понятия «сокращение» и «увольнение» персонала. При сокращении, как вынужденной меры, упраздняется (ликвидируется) та или иная должность, что, в свою очередь, предполагает увольнение работника по не зависящим от него причинам. При этом сокращение может быть индивидуальным и массовым.

Увольнение — прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником фирмы [2]. В то же время под прекращением (расторжением) трудового договора (контракта) в связи с сокращением численности или штата понимается официальное увольнение кадров [3].

Высвобождение персонала — комплекс мероприятий по сокращению штата и увольнению сотрудников, а также по сокращению рабочего времени (неполный рабочий день, неполная рабочая неделя) с учетом соблюдения организационных и правовых норм со стороны нанимателя [4; 5]. Вместе с тем данная процедура предусматривает отстранение от работы определенного количества сотрудников вследствие технологических, экономических и других причин.

Следовательно, под высвобождением персонала понимается вид управленческой деятельности, связанный не только с увольнением работников. При этом работодатель вправе применить к кадрам ту или санкцию исходя из конкретных обстоятельств, включая неисполнение ими своих должностных обязанностей. Так, альтернативой увольнению может служить перевод сотрудника на другую работу.

При планировании сокращения персонала большое внимание уделяется перемещению, переобучению и «консервированию» приема работников, а также рассмотрению других подобных вопросов в соответствии с кадровой политикой организации. Такие альтернативные решения, способствуя снижению социальной напряженности в коллективе, препятствуют развитию конфликтов между увольняемыми и работодателем.

Эффективность высвобождения сотрудников необходимо рассматривать как с социальной, так и экономической стороны (снижение издержек на содержание персонала, не соответствующего современному уровню развития фирмы). Другими словами, высвобождение персонала воспринимается положительно, если оно заранее продумано (спланировано). Это говорит о нецелесообразности использования административных мер воздействия на высвобождаемый персонал и об усилении значения стратегического планирования в отношении привлечения, подготовки, ротации и продвижения кадров по служебной лестнице.

В трудовом договоре (контракте) должны отражаться основные этапы роста и профессионального развития работника, а также предъявляемые к нему требования, возможные периоды его сокращения, форс-мажорные обстоятельства [6]. Несоблюдение условий контракта сотрудником, как правило, ведет к увольнению последнего. Невыполнение нанимателем своих обязательств вынуждает работника написать заявление об увольнении по соглашению сторон.

Окончательное решение о сокращении кадров принимает руководитель организации. Однако при возникновении спорных ситуаций целесообразна коллективная аттестация, которая касается не только увольняемого, а всего подразделения, в котором он работал [6]. Обязательное требование — привлечение внешних экспертов (независимых участников со стороны), позволяющих оценить возможности сотрудников.

Методы жесткого высвобождения кадров:

- увольнение временного персонала (непродление срочных трудовых договоров или их досрочное прекращение);
- увольнение неэффективных работников (ужесточение требований к сотрудникам, соблюдению ими трудовой и технологической дисциплины, увольнение по инициативе нанимателя);
- сокращение численности и штата работников (увольнение по инициативе нанимателя с учетом преимущественного права оставления на работе определенных сотрудников; сокращаемый персонал получает выходное пособие) [1].

Мягкие (щадящие) методы высвобождения персонала включают денежную компенсацию добровольного ухода сотрудника из организации («золотое рукопожатие»), отмену или сокращение сверхурочных работ, введение неполного (сокращенного) рабочего дня и неполной (сокращенной) рабочей недели, ограничение приема кадров, перемещение персонала, перераспределение заданий, разрыв отношений с подрядчиками (такие работы, как, например, ремонт оборудования и помещений фирма может выполнить своими силами), поощрение досрочного выхода работника на пенсию (применение «зеленых окон»), аутплейсмент (оказание помощи (услуг) высвобождаемым в новом трудоустройстве за счет бывшего нанимателя, их консультирование и продвижение на рынок труда) и т. п.

В решении проблем, связанных с сокращением штата (например, при слиянии и закрытии фирмы) важную роль играет аутплейсмент, т. е. комплекс услуг по оказанию помощи увольняемым, как правило, менеджеров высшего (институциональный уровень) и среднего (управленческий уровень) звеньев в новом трудоустройстве путем привлечения специализированных организаций [7].

Относясь к мягким способам расторжения (прекращения) трудового договора (контракта) между нанимателем и сотрудником, аутплейсмент имеет следующие преимущества: лояльное отношение персонала к фирме (проводимой ее руководством кадровой политики); экономия на излишних социальных выплатах; сохранение имиджа субъекта хозяйствования; предотвращение утечки конфиденциальной информации, которой могли бы воспользоваться конкуренты; недопущение резкого снижения производительности труда в организации; уверенность в завтрашнем дне (защищенность персонала, попавшего под сокращение, избежание у него беспокойства, стресса); получение увольняемыми профессиональной консультации по поиску работы (разработка соответствующего плана с описанием последовательности действий) и т. п.

Работников, подлежащих высвобождению, обучают написанию резюме и сопроводительных писем, прохождению собеседования, дают советы как вести себя в период испытательного срока и т. д. [1; 7]. Иначе говоря, сопровождение работников в период их сокращения и увольнения говорит о заинтересованности бывшего работодателя, который оказывает им содействие за счет средств организации. При этом нужно стремиться к тому, чтобы сокращение и увольнение кадров было бесконфликтным.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что аутплейсмент имеет преимущества как для нанимателя, так и высвобождаемого персонала.

Процедура высвобождения персонала не должна противоречить действующему законодательству. При этом при сокращении кадров целесообразно исходить из рабочих мест, не обеспеченных квалифицированными сотрудниками, и потерь производительности труда в результате увольнения, а также минимизации издержек, в том числе связанных с набором новых работников [4; 5].

Высвобождение персонала осуществляется тогда, когда его количество превышает объемы выполнения работ, а также в случаях неудачного отбора сотрудников, реорганизации, банкротства и закрытия фирмы, выхода работника на пенсию, его увольнении по соглашению сторон и по инициативе нанимателя. Другими причинами высвобождения персонала являются изменение деятельности организации и условий труда, должностных и квалификационных требований к кадрам, местоположения субъекта хозяйствования, а также рост технической оснащенности производства, ведущий к снижению затрат живого труда.

Планирование работы с высвобождаемым персоналом определяется тем или иным видом увольнения [2].

Когда работника не устраивает его служебное положение и наниматель, в свою очередь, не препятствует такому решению, увольнение осуществляется по соглашению сторон. При этом среди причин текучести кадров, как правило, следует назвать низкую заработную плату, плохие условия труда, неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, невозможность решения жилищной проблемы, большое расстояние до места работы, негативное отношение к сотруднику со стороны руководства, отсутствие перспектив карьерного роста и т. д.

Кадровая служба может предложить увольняющемуся заполнить анкету выходного интервью, в которой сотрудник имеет возможность (если захочет) оценить работу предприятия, высказать свои предложения по поводу организации труда, использования стиля и методов руководства, решения социально-бытовых проблем, удовлетворенности результатами своего труда, возможности реализации способностей и т. д. Другими словами, данная анкета позволяет выяснить, почему работник написал заявление об увольнении, т. е. определить действительные причины последнего.

В таких случаях, как, например, ликвидация фирмы или сокращение штата, несоответствие сотрудника занимаемой должности, неисполнение им согласно трудовому договору (контракту) своих

обязанностей без уважительных причин, прогул, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, хищение имущества фирмы наниматель имеет право уволить работника по собственной инициативе.

Менеджеры часто сталкиваются с психологическими последствиями высвобождения даже тех сотрудников, которые не были уволены, а остались трудиться в организации. Человек, потерявший работу, как правило, испытывает стресс. В этой связи со стороны администрации (этап подготовки) целесообразно разработать соответствующую систему мероприятий в зависимости от причины увольнения, в том числе рассмотреть вопрос о необходимости высвобождения персонала или возможности его дальнейшей работы в данной организации.

Процесс высвобождения кадров начинается с доведения до них информации об увольнении (второй этап) [2]. На последующем (третьем) этапе проводится консультирование высвобождаемого персонала, отмечаются недостатки и намечаются перспективы, связанные с установлением сети контактов по поиску нового места работы, а также выбором наиболее подходящего предложения с учетом целей и возможностей конкретного сотрудника.

Один из видов увольнения персонала — выход работников на пенсию, который неизбежно касается значительных изменений в личной жизни человека [2]. Фирмы, в которых прорабатываются данные вопросы, отличаются высоким уровнем культуры менеджмента. При этом важно заранее подготовить сотрудников предпенсионного возраста к предстоящему увольнению путем последовательного перехода от полноценной трудовой деятельности к новому жизненному этапу. Как свидетельствует зарубежный опыт, большую роль в этом вопросе играют курсы по подготовке работников к выходу на пенсию.

**Заключение.** Планирование высвобождения персонала является объективной необходимостью и осуществляется в соответствии с законодательством.

Планирование работы с высвобождаемым персоналом зависит от вида увольнения: по соглашению сторон, по инициативе администрации (нанимателя), в связи с выходом на пенсию.

Оценка работы фирмы производится с помощью анкеты выходного интервью, которую работник может заполнить при увольнении, высказав свои предложения.

Текущее состояние кадров, как правило, обусловлено снижением уровня заработной платы, ухудшением социально-психологического климата в коллективе и условий труда, отсутствием возможности реализации способностей сотрудников и т. п. Процедура увольнения по инициативе работодателя включает изучение причин (несоответствие сотрудника предъявляемым к нему требованиям, неисполнение им должностных обязанностей, прогул и т. д.) и принятие необходимых мер, доведение до сотрудников соответствующей информации и консультирование высвобождаемого персонала.

Администрация имеет право уволить работника по причинам, не зависящим от него (например, при ликвидации фирмы). При этом необходимо стремиться к бесконфликтному высвобождению персонала.

Снижению социальной напряженности способствуют альтернативные решения (например, перемещение и переобучение сотрудников), которые играют важную роль при планировании сокращения кадров. Несмотря на то, что право принятия решения о сокращении работников остается за руководителем фирмы, может возникнуть необходимость в коллективной аттестации всего подразделения, где работал сотрудник.

Во избежание психологического расстройства работников менеджерам целесообразно заранее уделить внимание проблеме их увольнения связи с выходом на пенсию.

Методы высвобождения персонала подразделяются на жесткие и мягкие (щадящие). Первые связаны с увольнением временного и неэффективного персонала, а также с сокращением численности и штата сотрудников. Вторые (отмена или сокращение сверхурочных работ, введение неполного рабочего дня и неполной рабочей недели, ограничение приема кадров, перемещение персонала, перераспределение заданий, поощрение досрочного выхода сотрудника на пенсию и т. д.) направлены на изменение поведения работника, его места в организации. В то же время к мягким методам высвобождения персонала относятся аутплейсмент, который, наоборот, предусматривает внешнее трудоустройство увольняемых. Это позволяет нанимателю сэкономить на социальных выплатах, сохранить имидж организации, предотвратить утечку конфиденциальной информации и т. д. Персонал, попавший под сокращение, чувствует себя защищенным, не испытывает беспокойства и получает профессиональную консультацию по поиску работы.

#### Список цитируемых источников

1. *Петрович, М. В.* Управление персоналом : учеб. пособие / М. В. Петрович. — Минск : Амалфея, 2013. — 512 с.
2. *Управление персоналом организации : учебник.* — 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
3. Что делать, если вас сократили: инструкция, как уйти с работы с дополнительными выплатами и компенсациями // Banki. — URL: <https://banki.ru/news/daytheme/?id=10979010>. (дата обращения: 22.04.2025).
4. Высвобождение персонала // Studfile. — URL: <https://studfile.net/preview/16458167/page:51/>. (дата обращения: 22.04.2025).
5. Планирование сокращения или высвобождения персонала // Studfile. — URL <https://studfile.net/preview/7337719/page:3/> (дата обращения: 22.04.2025).
6. *Базаров, Т. Ю.* Управление персоналом : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. — М. : Мастерство, 2002. — 224 с.
7. Преимущества использования аутплейсмента // Slidefile. — URL: <https://cf.ppt-online.org/files/slide/77ErcRqLm-VdaJMyh8kWTGnue5jpxFB0goIP24Zb/slide-62.jpg>. (дата обращения: 22.04.2025).