

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности управления высвобождением персонала
организации (на примере прессового производства
ОАО «АВТОВАЗ»)»

Студентка

О.А. Сумарокова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

И.В. Краснопевцева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Сумарокова Олеся Александровна

1. Тема «Повышение эффективности управления высвобождением персонала организации (на примере пресового производства ОАО «АВТОВАЗ»)»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ОАО «АВТОВАЗ»

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1 Теоретические аспекты высвобождения персонала организации

1.1 Высвобождение персонала как функция работы с кадрами

1.2 Методы оптимизации численности персонала

2 Анализ процесса высвобождения на ОАО «АВТОВАЗ»

2.1 Характеристика предприятия и анализ основных экономических показателей

2.2 Оценка системы высвобождения персонала

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала

3.1. Применение аутплейсмента при высвобождении персонала

3.2 Разработка программы опережающего обучения высвобождающихся работников

3.3 Разработка «Положения о высвобождении персонала в ОАО «АВТОВАЗ»

3.4 Расчет социально-экономической эффективности проектных предложений

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист

2. Цель и задачи исследования

3. Организационная структура управления прессового производства ОАО «АВТОВАЗ»

4. Экономические показатели прессового производства «АВТОВАЗ»

5. Анализ состава и структуры трудовых ресурсов прессового производства ОАО «АВТОВАЗ»

6. Анализ движения трудовых ресурсов прессового производства ОАО «АВТОВАЗ»

7. Программа аутплейсмента

8. План разработки и реализации программы аутплейсмента (начало)

9. План разработки и реализации программы аутплейсмента (окончание)

10. Программа опережающего обучения

11. Затраты на мероприятия

12. Экономическая эффективность

6. Консультанты по разделам –

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года

Начальник управления по персоналу автокомпонентных производств

(подпись)

С.Ю. Рузанов

(И.О. Фамилия)

Руководитель выпускной квалификационной работы

(подпись)

И.В. Краснопевцева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

О.А. Сумарокова

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Сумароковой Олеси Александровны
по теме «Повышение эффективности управления высвобождением персонала
организации (на примере пресового производства ОАО «АВТОВАЗ»»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	11.01.2016	11.01.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	15.02.2016	15.02.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	21.03.2016	21.03.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	18.04.2016	18.04.2016	выполнено	
Окончательное оформления работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	03.06.2016	03.06.2016	выполнено	
Допуск к защите и сдача БР заведующему кафедрой	07.06.2016			

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

И.В. Краснопевцева

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

О.А. Сумарокова

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Сумарокова О.А.

Тема работы: «Повышение эффективности управления высвобождением персонала организации (на примере прессового производства ОАО «АВТОВАЗ»))»

Научный руководитель: к.э.н., доцент И.В. Краснопевцева

Цель исследования - разработка мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала на предприятии.

Объектом исследования является прессовое производство ОАО «АВТОВАЗ», а предметом исследования – процесс высвобождения излишней численности персонала на предприятии.

Методы исследования - индукция, анализ, синтез, статистические и аналитические методы: группировка, относительные величины структуры, динамики, интенсивности, приемы изучения обратной факторной связи и др.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - изучение опыта высвобождения персонала позволило сделать вывод, что в ОАО «АВТОВАЗ» оптимизация численности зачастую проводится бессистемно, без разработки соответствующей программы, а также без учета психологической составляющей управления персоналом. Разработка более совершенной и эффективной системы высвобождения персонала в ОАО «АВТОВАЗ» является весьма важной и актуальной задачей. Нами предлагается разработать и внедрить мероприятия, направленные на совершенствование процедуры высвобождения персонала за счет внедрения принципов аутплейсмента.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами ОАО «АВТОВАЗ»

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 3-х приложений. Общий объем работы 75 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты высвобождения персонала организации	5
1.1 Высвобождение персонала как функция работы с кадрами.....	5
1.2 Методы оптимизации численности персонала	10
2 Анализ процесса высвобождения на прессовом производстве ОАО «АВТОВАЗ»	21
2.1 Характеристика предприятия и анализ основных экономических показателей	21
2.2 Оценка системы высвобождения персонала.....	29
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала	42
3.1. Применение аутплейсмента при высвобождении персонала.....	42
3.2 Разработка программы опережающего обучения высвобождающихся работников	52
3.3 Разработка «Положения о высвобождении персонала в ОАО «АВТОВАЗ»	55
3.4 Расчет социально-экономической эффективности проектных предложений.....	57
Заключение	67
Библиографический список	70
Приложения	76

Введение

Недавний финансовый кризис, поразивший большинство стран мирового экономического сообщества, привел к осознанию, что его отрицательных последствий не смогут избежать практически все отрасли промышленности и хозяйственные системы Российской Федерации.

Снижение покупательной способности, вызванное посткризисными событиями и экономической нестабильностью, вызванное этим падение темпов производства ставят российские компании перед проблемой оптимизации численности трудовых ресурсов путем увольнения значительной части персонала. В связи с ухудшением финансового состояния многих предприятий высвобождение персонала является вынужденным методом, в связи с чем, приоритетной проблемой является осуществление данного процесса с минимальными затратами и без последующих конфликтов в суде.

Уменьшению негативных последствий в этом случае способствует применение организациями различных методов и способов гибкой политики занятости, которая представляет собой систему мероприятий, направленных на преодоление настоящей или вероятной кризисной обстановки, связанной с невозможностью выполнения обязательств, взятых работодателем перед наемным работником относительно трудовой занятости.

В то же время, несмотря на широкий набор методов и средств, приоритетной задачей гибкой политики занятости в российской практике является смягчение результатов высвобождения персонала.

Данная проблема является объектом исследований таких отечественных и зарубежных ученых, как Ю. Одегов, А. Коняева, В. Козлов, Д. Клим, А. Кибанов, А. Егоршин, О. Балабанова и др. Учитывая активное обсуждение необходимости реформирования трудового законодательства, данная проблема является своевременной, что обуславливает цель данного исследования.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала на предприятии.

В соответствии с поставленной целью предполагается решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты высвобождения персонала организации;
2. Провести анализ трудовых ресурсов и состояния процесса высвобождения на ОАО «АВТОВАЗ»;
3. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления высвобождением персонала.

Объект исследования – прессовое производство ОАО «АВТОВАЗ».

Предмет исследования – процесс высвобождения излишней численности персонала на предприятии.

Методологическую базу выпускной квалификационной работы включают в себя такие общепринятые приемы исследования, как дедукция, индукция, анализ, синтез, статистические и аналитические методы: группировка, относительные величины структуры, динамики, интенсивности, приемы изучения обратной факторной связи и др.

Теоретическую базу выпускной квалификационной работы включают в себя теоретические исследования отечественных и зарубежных ученых в области рассмотрения вопросов по высвобождению персонала.

Информационная база выпускной квалификационной работы основана на законодательных и нормативных актах, статистических данных и материалах деятельности компании ОАО «АВТОВАЗ», в частности прессового производства.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. Общий объем работы 75 страниц машинописного текста.

1 Теоретические аспекты высвобождения персонала организации

1.1 Высвобождение персонала как функция работы с кадрами

В современной социально-экономической среде, отличающейся высокой степенью нестабильности и риска, каждое предприятие сталкивается в процессе своего существования с кризисными ситуациями, способными нанести существенный ущерб его жизнедеятельности. Поскольку вероятность возникновения кризиса существует всегда, управление социально-экономической системой (организацией) в определенной мере всегда должно быть антикризисным, т.е. способным предвидеть опасность кризиса и принять меры по его предотвращению или снижению его отрицательных последствий. Наиболее распространенными инструментами антикризисного управления являются: реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг.

Отметим, что данные механизмы применяются не только при борьбе с кризисными явлениями или тенденциями, но и в целях повышения успешности и конкурентоспособности компании, на фоне ее общего благоприятного развития.

Например, амбициозная стратегия руководства, направленная на рост экономических и производственных показателей, может предусматривать такие меры как: внедрение инноваций, наращивание мощностей на основе приобретения новых активов, или, наоборот, отказ от работы в тех или иных бизнес-направлениях и вывод их из фокуса пристального внимания, регулярную модернизацию производства, перепрофилирование бизнес-процессов, пересмотр организационной структуры и т.д.

С течением времени и динамическими изменениями в крайне нестабильной экономической и политической среде меняются потребности в сотрудниках. Внедрение новых модернизированных технологий, реструктуризация, сокращение выпуска определенного вида продукции в

связи с сокращением спроса на них, снижение конкурентоспособности предприятия и, как следствие, поиск путей снижения себестоимости продукции приводят к накоплению излишков персонала.

Задача и ответственность руководства предприятия в столь кризисный период состоит в принятии таких решений, которые помогут сохранить устойчивость предприятия, обеспечить его прибыльность, его позиции на рынке и обеспечить работу сотрудникам. Единственный способ достичь этого в сложившейся ситуации – повышать производительность труда и эффективность производства, снижая себестоимость продукции.

Спад производства и потребления вызывают на предприятиях и в организациях длительную приостановку работ, досрочное предоставление очередных отпусков и отпусков без сохранения заработной платы, переводы работников на другую работу и другой режим труда без их согласия. Все это приводит к массовым увольнениям и высвобождению персонала.

Высвобождение персонала становится в настоящее время одной из важных функций управления персоналом. В современных организациях в системе управления персоналом выделился самостоятельный вид кадровой работы – управление высвобождением персонала, заключающийся в соблюдении правовых норм при увольнении персонала. Цель данной деятельности – достойно расстаться с любым увольняемым и поддерживать длительные отношения с лояльными к организации сотрудниками.

Однако на практике часто вместо понятия «высвобождение персонала» используют более узкое понятие – «увольнение», которое трактуется как прекращение трудового договора между администрацией (работодателем) и работником. Высвобождение персонала – это вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников [22].

Основными актами, регламентирующими вопросы увольнения работников, являются Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 (ред. от 29.12.2015)

«О занятости населения в Российской Федерации» и Положение об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения, утвержденное Постановлением Совета Министров Российской Федерации от 5 февраля 1993 г. № 99 (ред. от 24.12.2014).

В ТК РФ увольнение рассматривается как прекращение действий трудового договора по инициативе администрации и работодателя (ст. 77 ТК РФ). В числе оснований для увольнения работника трудовое законодательство называет следующие причины (рисунок 1.1). [14]

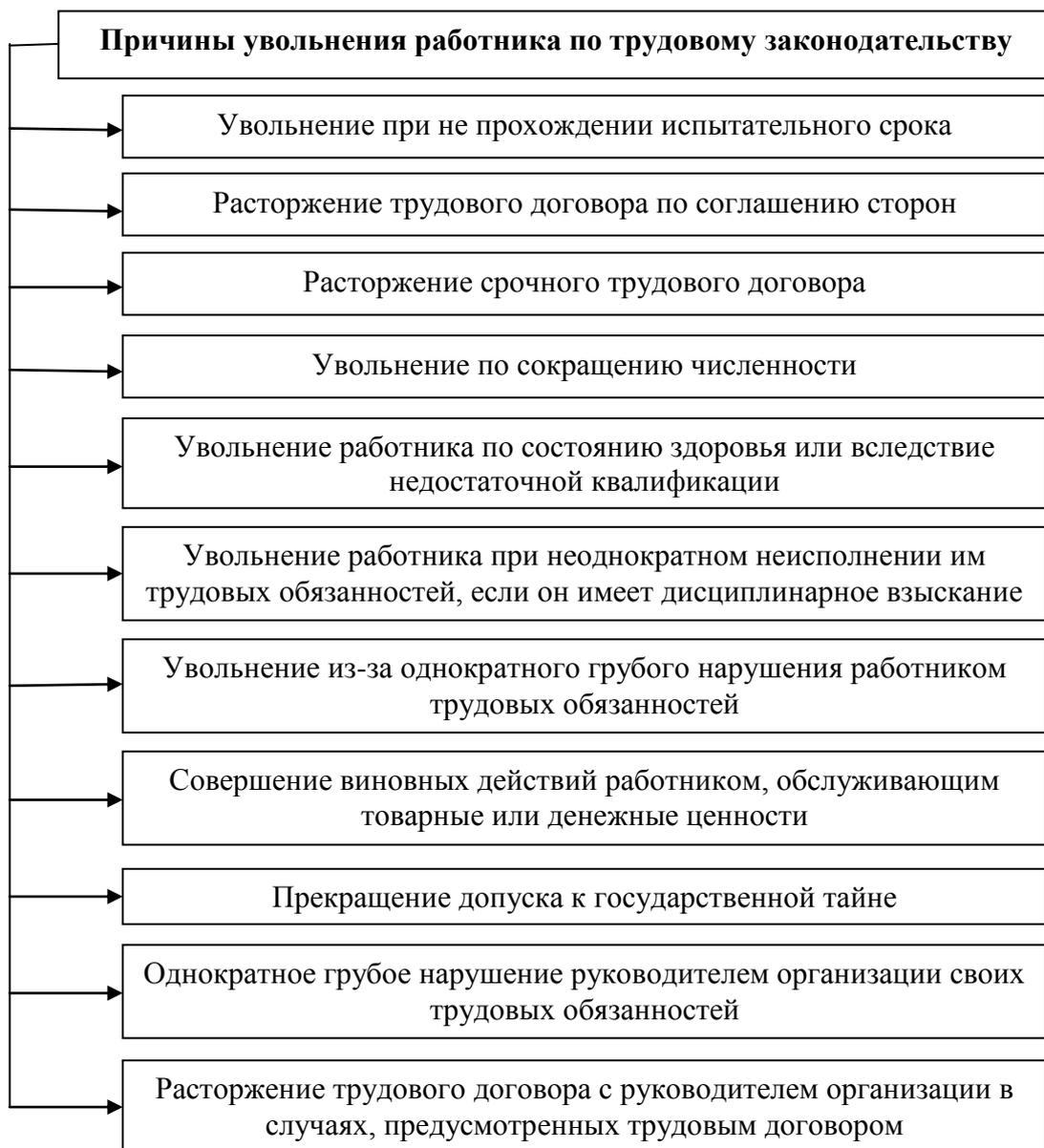


Рисунок 1.1 – Причины увольнения работника в соответствии с законодательством

В условиях экономического кризиса многие организации стали применять альтернативные методы увольнению и сокращению персонала:

- перемещение внутри организации
- сокращенный рабочий день (неделя);
- «разделение работы на всех»;
- отпуск за свой счет (по собственной инициативе работника);
- вынужденные отпуска;
- приостановка найма персонала; [13].

Подобные методы балансирования персонала внутри организации предлагают альтернативы высвобождению во многих ситуациях. Критерием классификации видов увольнений является степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию выделяют следующие виды увольнений (рисунок 1.2). [11]

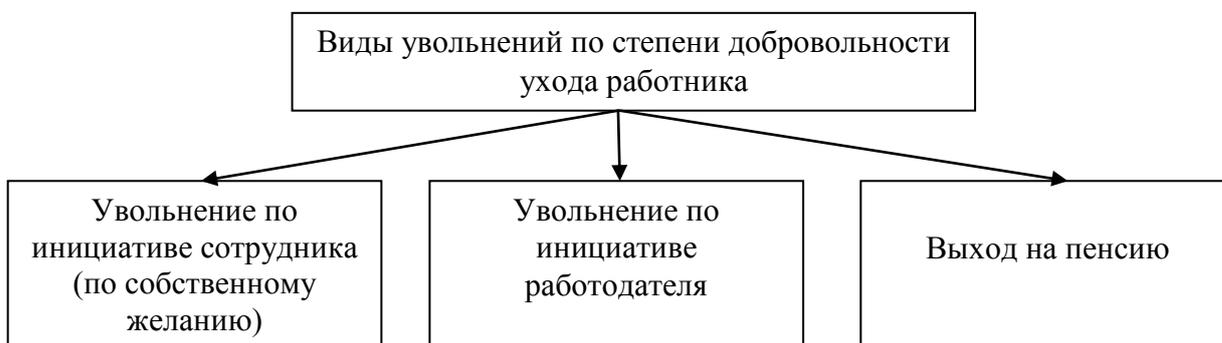


Рисунок 1.2 – Виды увольнений по степени добровольности ухода работника из организации

Психологическая адаптация к условиям потери работы внеплановых проверок различными инстанциями, которые влекут за собой дополнительные затраты. Поэтому к процессу высвобождения персонала предприятия необходимо относиться серьезно, так как человеческие ресурсы наиболее важные в деятельности предприятия.

В зависимости от вида высвобождения службой управления персоналом предпринимаются определенные меры, позволяющие:

- управлять процессом высвобождения персонала;
- фиксировать и учитывать полезные информационные стороны процесса с тем, чтобы в дальнейшем использовать эту информацию в интересах развития организации (рисунок 1.3). [4]



Рисунок 1.3 - Функции службы управления персоналом в зависимости от вида увольнения

Решающая роль в выборе мер, связанных с увольнением, должна принадлежать соображениям, направленным на защиту интересов увольняющегося работника.

Таким образом, кризисная ситуация или резкое изменение направления деятельности организации обычно связаны с сокращением штатов — уменьшением перечня и числа постоянных должностей и числа работников. Массовые увольнения сегодня рассматриваются в качестве крайней меры, которую стараются по возможности избегать.

1.2 Методы оптимизации численности персонала

Опыт прошлых сокращений привел к тому, что компании, планирующие оптимизацию численности персонала в этом году, активно применяют методы нормирования, анализа бизнес-процессов и планируют добиться сокращения численности персонала через упрощение структур компаний, оптимизацию бизнес-процессов, удаление дублирующихся функций и снижение бюрократизации при принятии решений.

Компании более активно начали задумываться о выводе административных функций, в том числе HR, на аутсорсинг и/или о создании единых центров обслуживания как способе оптимизации затрат на персонал.

Использование более дешевой рабочей силы в регионах может стимулировать этот процесс в тех компаниях, которые еще не вывели или не централизовали, например, функцию кадрового администрирования и расчета заработной платы.

Затраты на персонал особенно остро ощущаются в период кризиса, когда руководителям организаций приходится искать способы экономии, чтобы компания продолжала получать прибыль. Первым делом сокращается штат сотрудников. Несмотря на то, что те суммы, которые шли на зарплату уволенным работникам, возвращаются в компанию, зачастую урезание

численности персонала приводит к обратным последствиям. Происходит это по нескольким причинам:

1. Уменьшение количества компетентных сотрудников, знакомых со спецификой работы.
2. Подрыв лояльности к начальству, командного духа и нематериальной мотивации.
3. Резкая смена социально-психологического климата.
4. Понижение производительности труда.

Это происходит, потому что компания просчитывает прибыль сегодня, забывая о долгосрочной перспективе. Вышеописанную тенденцию можно свести к минимуму, оптимизируя численность персонала после анализа реальной ситуации на предприятии. Человеческие ресурсы являются важнейшим капиталом предприятия, но немногие организации способны разглядеть их потенциал [2]. Оптимизация состава персонала – сложное понятие, и чтобы выяснить его значение, необходимо определить смысл составляющих названия.

Термин «оптимизация» значит «оптимальный» и в данном случае определяет самый экономически эффективный кадровый состав компании. В современном мире экономическая эффективность определяется возможностью достижения организационных целей (рост прибыли компании и производительности труда, обеспечение стабильности) с минимальными затратами [2].

Методы управления персоналом - это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации [1]. Оптимизация состава персонала позволяет достичь адекватного соотношения численности персонала и затрат на него [4]. Существует два подхода к оптимизации персонала:

1. Оптимизация как вынужденная мера. Данный подход осуществляется под влиянием обстоятельств (например, смена руководства)

и его цель – сокращение расходов путем урезания штата сотрудников. В течение определенного периода сотрудников увольняют или переводят с места на место. На бумаге численность персонала уменьшается, но на деле такая ситуация приводит к демотивации и увольнению сильных работников.

2. Управление численностью на текущем и стратегическом уровне. Второй способ подразумевает составление прогноза развития компании, что включает в себя определение оптимального количества сотрудников с определенными профессиональными навыками и затрат на персонал. Такой подход позволяет обеспечить организацию нужным числом квалифицированных работников. Необходимое количество сотрудников можно рассчитать по таким показателям, как стадия жизненного цикла организации (этап создания или какая-либо из фаз роста, застой или спад), размеры компании и форма собственности, структура предприятия, финансовые результаты деятельности, модель стратегического планирования, специфика отрасли. При таком наборе параметров следует добавить еще и цели, и задачи организации [5].

Сам процесс оптимизации делится на две части: прогнозирование и приведение к заданной норме. Для прогнозирования численности персонала используют статистические, финансово-экономические методы, бенчмаркинг и нормирование труда.

Статистические методы в основном представлены регрессионным и корреляционным анализом. Они дают возможность отталкиваться от выбранных показателей при прогнозировании. При наличии большого объема исходных данных такие методы используются в расчетах по крупным объектам и группам однородных предприятий, однако их невозможно применять в условиях перманентных организационных изменений.

Финансово-экономические методы являются способами факторного финансового анализа, помогающего выделить вклад сотрудников в прирост экономической добавленной стоимости (EVA), т.е. в прибыль от основной деятельности за вычетом налогов и инвестированного капитала. Данные

методы можно назвать лимитирующими, так как они позволяют определить рентабельность производства при заданной численности работников.

Бенчмаркинг основывается на статистике и дает возможность определить оптимальное для предприятия количество сотрудников, сравнивая заданный показатель в нескольких компаниях. Данный метод состоит из поиска, анализа и практического внедрения технологий и стандартов, основываясь на наивысших показателях эффективности согласно собранным данным. Для получения адекватных результатов необходимо учитывать, что деятельность аналогичных служб отличается в зависимости от размера организации и политики компании.

Нормирование труда остается наиболее эффективным средством прогнозирования штата специалистов. Суть метода в изучении организации и технологии конкретного производственного процесса, определении затрат времени на внутренние операции и выведении оптимального числа работников на базе собранных данных. Установление норм затрат труда предполагает выявление резервов роста производительности и планирование мероприятий по выбору наиболее рациональных режимов работы оборудования. Приведение персонала к заданной норме может осуществляться по четырем каналам оптимизации [3]:

- проектирование труда, использование новых технологий;
- наем новых сотрудников;
- развитие (обучение и передвижение) персонала;
- освобождение работников.

Потребность в сотрудниках напрямую зависит от используемого оборудования, технологий и проектирования труда. Наличие оборудования и технологий определяет, сотрудники какой квалификации и в каком количестве необходимы в компании. Проектирование труда дает возможность эффективно соединить возможности техники и людей, повысить производительность труда и сохранить здоровье сотрудников.

Проектирование предусматривает внедрение оптимальных форм разделения и организации труда, что способствует эффективной работе сотрудников и рабочих групп. Таким способом исключаются излишки и недостаток персонала [3]. В случае, когда компании требуется сократить расходы на персонал, в первую очередь необходимо проанализировать возможность достижения цели путем более эффективных техники и технологий, загрузки сотрудников и оптимизации структуры рабочих мест.

Оптимизировать рабочий процесс можно, исключив фактор болезни или непредвиденной опасности. Когда сотрудник пропускает работу по причине серьезных проблем со здоровьем или из-за погодных условий, технологии могут дать возможность уменьшить убытки. Если работник возьмет задание домой, его обязанности не придется распределять между другими сотрудниками, уменьшая продуктивность [8]. В среде менеджмента выделены эффективные методы диагностики рабочих мест:

- интервью;
- анкетирование;
- прямое наблюдение;
- количественные компьютерные методы.

Одним из наиболее удобных и дешевых методов диагностики рациональности распределения использования рабочего времени сотрудника является фотография рабочего времени. Другим примером является метод ежедневника, когда сотрудник фиксирует в журнале все виды занятий в течение рабочего дня, соблюдая хронологический порядок. Полученная картина составляется с должностной инструкцией, что позволяет улучшить организацию труда. Если обнаружится, что сотрудники тратят рабочее время на разговоры по телефону или социальные сети, можно увеличить объем обязанностей или выделить определенное время на телефонные разговоры.

Метрики или система показателей позволяет определить слабые и сильные стороны сотрудников, их перспективность, и распределить

обязанности наиболее адекватным способом [7]. При увеличении численности компании актуален набор кадров. Данный способ позволяет избежать простаивания техники и позволяет накопить человеческий капитал, такой как знания, умения и компетенция.

Формы внутреннего и внешнего освобождения персонала:

- отмена сверхурочных работ;
- использование текучести рабочей силы путем сокращения уже освободившихся мест;
- введение неполного рабочего дня с понижением зарплаты;
- прекращение трудового договора к определенному времени по соглашению сторон;
- введение гибких форм использования рабочего времени;
- использование аутплейсмента (подготовки сотрудника за счет компании к работе на другом предприятии);
- перевод работника в другое подразделение;
- увольнение по инициативе работодателя на основании плохой работы, недостойного поведения, нарушения трудовой дисциплины и правонарушения;
- изменение условий трудового договора с последующим увольнением в случае отказа сотрудника.

Еще одним каналом является обучение персонала и повышение его компетенции. Развитие персонала оптимизирует его качество и количество, так как позволяет эффективнее использовать трудовой потенциал работников и сокращать затраты времени на выполнение заданий.

Таким образом, повышение квалификации сотрудников позволяет не нанимать новых работников, перераспределяя задания между уже существующими сотрудниками. Осуществляется это путем уменьшения времени на выполнение привычных рабочих задач, в освобожденное от дел рабочее время вписываются новые пункты. Вследствие таких изменений повышается мотивированность и коллективная приверженность, улучшается

рабочая атмосфера на предприятии. Последним из вышеизложенного списка каналов является освобождение персонала. К данному способу прибегают, когда потребность в кадрах превышает их количество или, когда сотрудник не справляется с работой, нарушает дисциплину предприятия и другие требования организации. Внутреннее освобождение означает такое уменьшение рабочего времени или рабочих мест, когда производительные способности работников приспосабливаются к организационным требованиям без сокращения кадров и без увольнения работников.

Внешнее освобождение означает прекращение трудовых отношений. Оно случается при завершении или прекращении трудового договора по инициативе одной из сторон или при обоюдном согласии, выходе на пенсию или в случае смерти работника [3].

Проведенные исследования показали, что высвобождение работников – один из наименее эффективных методов оптимизации численности персонала. И даже доказали его минусовую эффективность: чем больше высвобождается и нанимается кадров, тем больше тратится на их обучение и тем сильнее разбрасывается бюджет компании. Учитывая проведенные исследования, наиболее эффективным методом оптимизации численности кадров в организации является их обучение и развитие. Обычная текучесть персонала дает возможность сокращать рабочие места, не увольняя сотрудников, которые в перспективе будут приносить компании доход. К тому же, такая методика позволяет избежать утечки человеческих ресурсов, которые являются огромной ценностью для предприятия.

Во многих странах основным механизмом по предотвращению коллективных высвобождений служит дополнительный этап согласования решения работодателя с профсоюзом или рабочим советом.

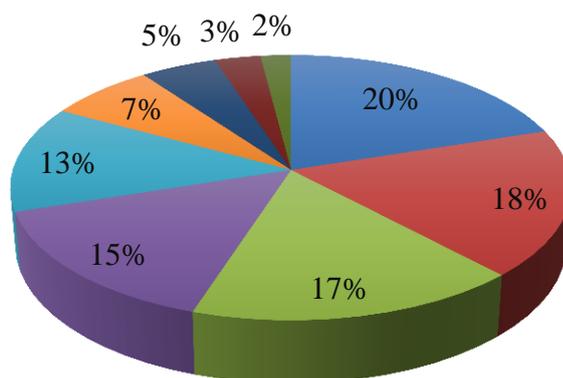
На предприятиях концерна «БАСФ АГ» (Германия) в рамках программы работ при высвобождении персонала, разработана система мероприятий по управлению расходами на содержание персонала, направленная на обеспечение занятости и удержание работников в период

кризиса, а именно программа адаптации численности персонала, состоящая из трех стадий представлена в Приложении А

Комиссией по вопросам сокращения численности или штата работников организации в соответствии с ч. 1 ст. 180 и ч. 3 ст. 73 Трудового кодекса РФ, а также исходя из конституционного принципа о равенстве всех перед законом и судом (ч. 1. ст. 19 Конституции РФ) были предложены все вакантные должности на предприятии тем работникам, чьи должности подлежали сокращению. Например, в строительном-ремонтном подразделении ООО «Ямбурггаздобыча» были сокращены должности более 100 водителей, и претендентам на сокращение были предложены вакантные должности уборщиков производственных и служебных помещений, подсобных рабочих, санитарок-мойщиц, на которые они согласились. Однако, в целях сохранения высококвалифицированных работников, переведенных на работу, не требующую высокой квалификации, а также сокращенных, кадровой службой предприятия были подготовлены списки данных работников. При появлении вакансий почти все они были переведены на должности в соответствии с имеющейся квалификацией.

В ходе исследования практики высвобождения персонала в Великобритании известная британская профессиональная организация The Industrial Society провела опрос специалистов по управлению персоналом более чем 600 организаций. Результаты проведенного исследования позволили выявить типичную линию поведения британских работодателей в отношении сокращения персонала. Прежде чем приступить к массовым высвобождениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство организации может использовать другие, менее болезненные средства [18].

Для ухода от сокращения британские работодатели обычно используют следующие методы (рисунок 1.6). [4]



- естественная текучесть кадров (не предотвращают ее возникновения)
- приостанавливают текущий найм
- используют внутренние переводы и переобучение сотрудников
- поощряют добровольные увольнения
- пересматривают трудовые отношения с временными работниками
- поощряют досрочный выход на пенсию
- сокращают объем сверхурочных работ
- сокращают рабочее время
- не предпринимают никаких мер

Рисунок 1.6 – Способы ухода британских работодателей от сокращения

Никаких мер по предотвращению сокращения персонала не предпринимают лишь в 2% опрошенных организаций.

Таким образом, на основе проведенного анализа опыта высвобождения персонала на отечественных и зарубежных предприятиях, следует сделать вывод: существует проблема оптимизации численности персонала на крупных предприятиях. В решении этой проблемы можно выделить следующие основные этапы:

1. Диагностика текущего состояния предприятия.
2. Исследование местного и регионального рынков труда.
3. Оценка перспектив развития предприятия.
4. Оценка масштабов требующейся оптимизации численности персонала и возможностей перераспределения рабочей силы внутри предприятия.

5. Проведение мероприятий по оптимизации численности и снижению затрат на персонал.

6. Оценка экономической и социальной эффективности разработанных и внедренных мероприятий по оптимизации численности сотрудников [21].

Таким образом, программа оптимизации численности персонала может состоять из следующих этапов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Этапы программы оптимизации

Номер шага	Характеристика
Шаг 1	<p>Оцените уровень развития системы управления персоналом и уровень управляемости компанией:</p> <p>а) на наличие и актуальность регламентирующих документов (положения, инструкции, памятки, приказы, - организационная структура, распределение полномочий и пр.);</p> <p>б) на наличие и эффективность действующей системы мотивации персонала (положения по мотивации (материально, нематериальной, премирования, различных фондов), уровень удовлетворенности персонала, эффективность рациональных предложений и пр.);</p> <p>в) составьте карту бизнес-процессов «как есть», выделив основные, вспомогательные и процессы развития;</p> <p>г) распределите бюджеты подразделений по бизнес-процессам и сравните эффективность их выполнения;</p> <p>д) составьте подробное описание 20% самых затратных процессов по операциям, распределив бюджеты (по статьям затрат) по этим операциям;</p> <p>е) проведите функционально-стоимостной анализ операций;</p> <p>ж) определите дублирующие, вредные, ненужные и нужные функции;</p> <p>з) определите возможности по объединению дублирующих функций;</p> <p>и) определите возможности минимизации вредных функций и устранения ненужных функций;</p> <p>к) определите возможности повышения эффективности (быстроты, качества, снижения себестоимости) выполнения нужных функций;</p> <p>л) проведите совещание с представителями процессов, выслушайте и совместно определите- перечень предложений, которые дадут эффект</p>
Шаг 2	Определите «узкие места» системы управления персоналом
Шаг 3	Сформируйте комитет по оптимизации численности персонала
Шаг 4	Разработайте самостоятельно (или пригласите консультантов) технологию работы, бизнес-процессы и регламенты выполнения операций «как должно быть»
Шаг 5	Создайте мотивационный фонд и вовлеките сотрудников в инновации и развитие компании
Шаг 6	Проведите реорганизацию бизнес-процессов
Шаг 7	Внутренняя среда организации самостоятельно определит излишний персонал

В заключение первой главы хотелось бы отметить, что оптимизация численности персонала — крайне травматичное для организации вмешательство. Каждое конкретное управленческое решение, связанное с изменением численности персонала, должно быть крайне ответственным, так как в определенном смысле оно необратимо для организации.

На самом деле и работодатели, и наемные работники больше всего заинтересованы в соблюдении спокойствия и социального мира на предприятии, который создает условия для устойчивого развития бизнеса.

Таким образом, решить задачу оптимизации численности персонала можно многими способами, однако для того, чтобы получить экономию и увеличить эффективность работы компании от руководителей компаний потребуется огромные усилия и кропотливый труд.

Существующая отечественная практика оптимизации численности персонала оказалась забытой и невостребованной на протяжении последних 20 лет, что привело к утрате знаний и потере контроля над ситуацией с эффективной численностью персонала. В-третьих, простым сокращением численности персонала мягким или жестким способом оптимизационную задачу решить, возможно, но эффективность таких способов вызывает сомнения и не позволит предприятию выживать в долгосрочных условиях. В-четвертых, знания и умения сотрудников, годами не систематизировались и не формализовывались, что представляет особую ценность любой компании, как с точки зрения возможности ее управления, так и возрастающей стоимостью компании на рынке.

Таким образом, решая первую задачу бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты увольнения персонала организации, актуальность увольнения и высвобождения персонала в современных кризисных условиях, методики оптимизации численности персонала.

2 Анализ процесса высвобождения на прессовом производстве ОАО «АВТОВАЗ»

2.1 Характеристика предприятия и анализ основных экономических показателей

ОАО «АВТОВАЗ» – российская автомобилестроительная компания, крупнейший производитель легковых автомобилей в России и Восточной Европе. Кроме того, АВТОВАЗ поставляет другим производителям машинокомплекты для выпуска автомобилей марки «Lada» и их модификаций.

Основным видом деятельности, имеющим приоритетное значение для Общества, является производство и продажа автомобилей, разнообразных серий, запасных частей, которые обеспечивают 89% (в 2013 году – 93%) выручки Общества. Общество осуществляет свою производственную деятельность на территории Российской Федерации, имеет представительство в г. Москве и 5 обособленных подразделений, представляющих собой обслуживающие хозяйства, расположенные на территории Российской Федерации. Численность персонала Общества по состоянию на 31.12.2013 составила 69 175 человек (на 31.12.2012 – 71 605 человека). [44]

Место нахождения: 445024, Российская Федерация, Самарская область, г. Тольятти, Южное шоссе, 36.

Организационно-правовая форма ОАО. Открытое акционерное общество – разновидность акционерного общества, акции которого могут свободно продаваться и покупаться, торговаться на биржах, а количество акционеров неограниченно. ОАО «АВТОВАЗ» является юридическим лицом. Осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом.

Общее количество акционеров (участников): 1352, из них 85,05% составляют юридические лица и 14,95% физические лица.

ОАО «АВТОВАЗ» является крупнейшим в России автопроизводителем и компанией, активно работающей в 46 странах, в нее входят около 270 дочерних предприятий. Все эти ресурсы предоставляют компании глобальные возможности. Предприятия Группы активно участвуют в таких областях, как телекоммуникации, энергетика, строительство, а также оказывает финансовые и страховые услуги.

Организационная структура предприятия ОАО «АВТОВАЗ» представлена в Приложении Б.

Анализ системы управления персоналом предприятия является одним из этапов оценки эффективности использования кадрового потенциала.

Построение структуры менеджмента персонала предприятия — это важная составная часть общей функции управления — организации, одной из центральных задач которой является создание необходимых условий для выполнения всей системы планов предприятия. Реализация данной функции может потребовать реструктуризации, как управляющей системы, так и всей организации, а также создания условий для формирования высокочувствительной к изменениям культуры организации. [44]

Работа с персоналом в компании направлена на максимально эффективное достижение целей ОАО «АВТОВАЗ».

Распределение ответственности между руководителями и специалистами ОАО «АВТОВАЗ» осуществляется по следующим принципам:

1. Директор и главный инженер осуществляют управление кадровым ресурсом на стратегическом уровне, определяя направления работы с персоналом в соответствии с целями развития ОАО «АВТОВАЗ», а также контролируя реализацию работ по интегральным показателям.

2. Руководители структурных подразделений осуществляют управление на тактическом и оперативном уровне, определяя состав мероприятий в планах по работе с персоналом и контролируя их выполнение и участвуя в планировании и выполнении конкретных мероприятий.

3. Специалисты отдела кадров обеспечивают процесс работы с персоналом на всех уровнях управления, организуя планирование, выполнение и учет каждого мероприятия по работе с персоналом. Общее руководство и координацию деятельности специалистов по кадрам осуществляет начальник отдела кадров.

4. Коллегиальные органы создаются для решения отдельных вопросов по работе с персоналом, например, для аттестации сотрудников (Комиссия по аттестации), оценки знаний и навыков (Экзаменационная комиссия), разрешение трудовых споров (Комиссия по трудовым спорам). Решение о создании коллегиального органа оформляется приказом Директора, правила работы и область ответственности фиксируются в Положении о данном коллегиальном органе. Положение о Комиссии по аттестации и Экзаменационных комиссиях утверждается Директором, Положение о комиссии по трудовым спорам утверждается общим собранием трудового коллектива.

Организационная структура управления направлена на решение задач, поставленных перед данным предприятием в конкретный период. При этом выделяются следующие основные ориентации:

- управление производством, включая обеспечение бесперебойной деятельности производственного комплекса, сосредоточенного в двух подразделениях: в строительном-монтажном управлении и на заводе металлоконструкций, составляющих производственную основу ОАО «АВТОВАЗ»;
- обеспечение непрерывной работы основного производства, энергоснабжения всех объектов и специальной техники;
- управление кадровым обеспечением предприятия (прием, подбор и расстановка), ведению четкого документооборота и делопроизводства;
- управление хозяйственными операциями, бухгалтерским учетом имущества и обязательств;
- управление нормированием и тарификацией труда;

- управление лабораторным контролем строительных работ;
- управление системой обеспечения технического сопровождения и документации;
- управление охраной труда.

Каждое направление курирует соответствующий руководитель структурного подразделения, назначенный директором по согласованию с главным инженером.

Такая организационная структура является функциональной и предполагает группировку в отделы с учетом функциональных обязанностей. Ее преимущества определяются возможностью эффективного использования ресурсов, руководства и контроля со стороны вышестоящего звена, усиления специализации, карьерного роста внутри подразделения.

Функциональной структуре управления присущ ряд недостатков, в их числе: слабая координация между подразделениями; замедленная реакция на изменения со стороны внешней среды и процессы принятия решений; затрудненность определения индивидуальной ответственности; проблемы с управлением и общим обучением, ограниченное восприятие организационных задач и т. п.

Проводя анализ действующей схемы управления ОАО «АВТОВАЗ», надлежит отметить, что она не вполне отвечает современным требованиям. На схеме (и фактически) отсутствует отдел маркетинга.

Целью общества является извлечение прибыли.

Основными видами деятельности, имеющими приоритетное значение для ОАО «АВТОВАЗ» являются:

- производство и реализация автомобилей,
- производство и реализация разобранных серий.

В работе мы будем рассматривать не всё предприятие ОАО «АВТОВАЗ», а только прессовое производство.

Структура управления пресового производства представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Организационная структура пресового производства

Данный тип организационной структуры пресового производства ОАО «АВТОВАЗ» относится к линейно-функциональному типу.

С целью определения основных результатов деятельности организации необходимо осуществлять анализ показателей деятельности пресового производства ОАО «АВТОВАЗ» на основе данных бухгалтерской отчетности.

Общие сведения о пресовом производстве ОАО «АВТОВАЗ» представлены в таблице 2.1. [44]

Таблица 2.1 - Организационно-экономические показатели прессового производства «АВТОВАЗ» за 2013-2015 гг.

Наименование показателей	ед. изм.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темпы роста, в % 2015г. к	
					2013 г.	2014 г.
Выручка от реализации услуг	тыс. руб.	418 959	494 593	538 451	28,52	8,87
Себестоимость	тыс. руб.	409 395	468 850	496 296	21,22	5,85
Затраты на 1 руб. реализованных услуг	руб.	0,98	0,95	0,92	-6,12	-3,16
Среднесписочная численность работающих	чел.	1285	1303	1331	3,58	2,15
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	36 224,15	39 506,96	44 907,94	23,97	13,67
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	28,19	30,32	33,74	19,69	11,28
Среднегодовая производительность труда	тыс. руб.	326,04	379,58	404,55	24,08	6,58
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	151,00	162,00	174,00	15,23	7,41
Фондоёмкость	%	0,0036	0,0033	0,0032	-11,11	-3,03
Чистая прибыль	тыс. руб.	14 226	17 263	24 651	73,28	42,8
Рентабельность продаж	%	3,39	3,49	4,58	35,10	31,23

Из данных таблицы 2.1 видно, что за анализируемый период выручка прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» в 2015 году увеличилась по отношению к 2013 году на 28,52% и составила 538 451 тыс. рублей, что выше прироста 2014 года на 19,65%. Рост выручки обусловлен в основном увеличением объемов розничных продаж и заключением новых договоров.

Себестоимость продукции компании в 2015 году увеличилась по сравнению с предшествующим годом на 5,85%, а по сравнению с 2013 годом – на 21,22%, что обусловлено ростом цен на покупаемые оборотные средства (рисунок 2.3).

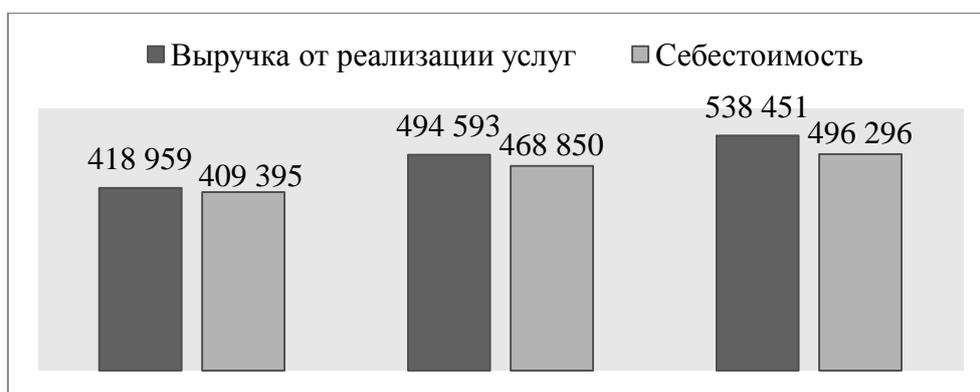


Рисунок 2.3 - Динамика выручки и себестоимости прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» в 2013-2015 гг.

Затраты на 1 рубль реализованной продукции в динамике к 2015 году снизились по сравнению с 2013 годом на 6,12% и составили 0,92, что ниже показателя 2014 года на 3,16%. Таким образом, чтобы реализовать продукции на 1 рубль, необходимо вложить 92 копейки денежных средств.

Среднесписочная численность персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» за рассматриваемый период увеличивалась на 46 человек за рассматриваемый период и в 2015 году составила 1331 человек, что выше значения 2013 года на 3,58%, а 2014 года – на 2,15% (рис. 2.4).

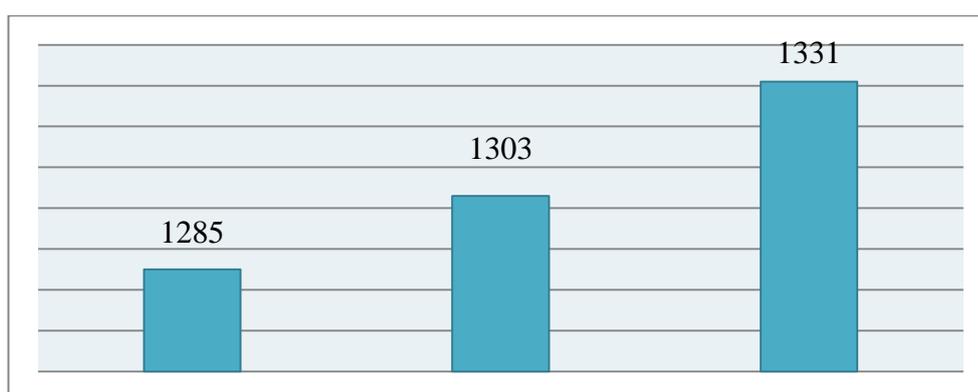


Рисунок 2.4 – Динамика численности прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» в 2013-2015 гг.

За рассматриваемый период фонд оплаты труда прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» увеличился на 23,97% по отношению к 2013 году и в 2015 году составил 44 907,94 тыс. рублей. В тоже время среднемесячная заработная плата на одного работающего в 2015 году увеличилась на 11,28% по отношению к 2013 году и составила 33,74 тыс. рублей.

Среднегодовая производительность труда прессового производства на одного работающего в 2015 году по отношению к 2013 увеличилась на 24,08% и составила 404,55 тыс. рублей, что выше результата 2013 года на 6,58%.

Динамика среднегодовой стоимости основных фондов прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» в анализируемом периоде имеет положительную тенденцию, прирост по отношению к 2013 году составил 15,23%. Фондоемкость прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» в рассматриваемом периоде достаточно низкая. В динамике данный показатель снижается (-11,11% по отношению к 2013 году), что является положительной тенденцией.

Чистая прибыль в 2015 году выше значения 2014 года на 42,8% и равна 24 651 тыс. руб. В то же время, рентабельность продаж в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014 годом на 31,23% и равна 4,58%, что связано с ростом выручки, который происходил более медленными темпами, чем рост чистой прибыли.

В целом, практически все основные показатели деятельности прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» в динамике к 2015 году увеличились по сравнению с предыдущим годом, что характеризует повышение эффективности деятельности прессового производства ОАО «АВТОВАЗ».

2.2 Оценка системы высвобождения персонала

Кадровая политика ОАО «АВТОВАЗ» является «закрытой», т.к. компания использует привлечение внешнего персонала только на низовые позиции. Менеджмент ОАО «АВТОВАЗ» формируется преимущественно из имеющихся сотрудников путем их переподготовки, повышения квалификации, что свидетельствует о том, что в организации имеет место карьерный рост и профессиональное развитие.

Руководство прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» использует демократический стиль управления, т.к. он позволяет делегировать полномочия, благоприятно влияет на климат в коллективе, повышает мотивацию сотрудников, а также дает им возможность участвовать в принятии решений, проявлять инициативу и творчество, что необходимо для успешного функционирования организации, а также ее развития.

ОАО «АВТОВАЗ» проводит обучение нанимаемых сотрудников, а также переобучение и повышение квалификации имеющихся за счет собственных средств. В прессовом производстве ОАО «АВТОВАЗ» используется повременно-премиальная и бонусная система оплаты труда сотрудников, позволяющая осуществлять стимулирование труда путем выплаты премий. Все сотрудники заинтересованы в дальнейшем развитии организации, увеличении ее прибыли. При анализе персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» исследуются обеспеченность организации персоналом.

Обеспеченность квалифицированными управленческими кадрами является одним из важнейших факторов, воздействующих на качество управления, поэтому обратимся к анализу и оценке уровня кадровой обеспеченности аппарата управления. Для анализа использования кадрового потенциала предприятия необходимо изучить его состав, динамику, структуру и условия работы. Как уже отмечалось, эффективность использования кадрового потенциала существенно зависит от уровня

подготовки, профессионально-квалификационной структуры кадров предприятия и стабильности кадрового состава. Чем выше квалификация сотрудников и стабильнее кадровый состав, тем выше средняя производительность труда – основной показатель использования персонала предприятия.

Целесообразно проанализировать численность занятого в организации персонала по структурному, квалификационному составу, а также его движение и обеспеченность кадрами (таблица 2.2). [44]

Таблица 2.2 - Анализ состава и структуры трудовых ресурсов прессового производства ОАО «АВТОВАЗ»

Наименование показателей	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднесписочная численность, в том числе:	1285	100	1303	100	1331	100
руководители	22	1,71	25	1,92	23	1,73
специалисты	241	18,75	254	19,49	261	19,61
рабочие	1022	79,53	1024	78,59	1047	78,66

Из данных таблицы 2.3 следует, что в динамике за рассматриваемый период наблюдается рост среднесписочной численности работающих в прессовом производстве ОАО «АВТОВАЗ». В 2015 году их число составило 1331 человек, что на 46 человек выше значения 2013 года. Данные изменения произошли в основном за счет увеличения служащих и рабочих (на 25 человек по сравнению с 2013 годом).

Удельный вес руководителей в общем числе работающих за рассматриваемый период уменьшается. В 2015 году его значение составило 1,73%, в то время как в 2014 году оно было равно 1,92%. В тоже время удельный вес специалистов увеличился (на 20 человек) и составил в 2015 году 19,61% от общей численности персонала. Удельный вес служащих и рабочих увеличивался с каждым годом – в 2014 на 0,19%, а в 2015 г. на 2,24% и составил 78,66% от общей численности.

Структура среднесписочной численности персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» за 2013 – 2015 гг. проиллюстрирована на рисунке 2.5.

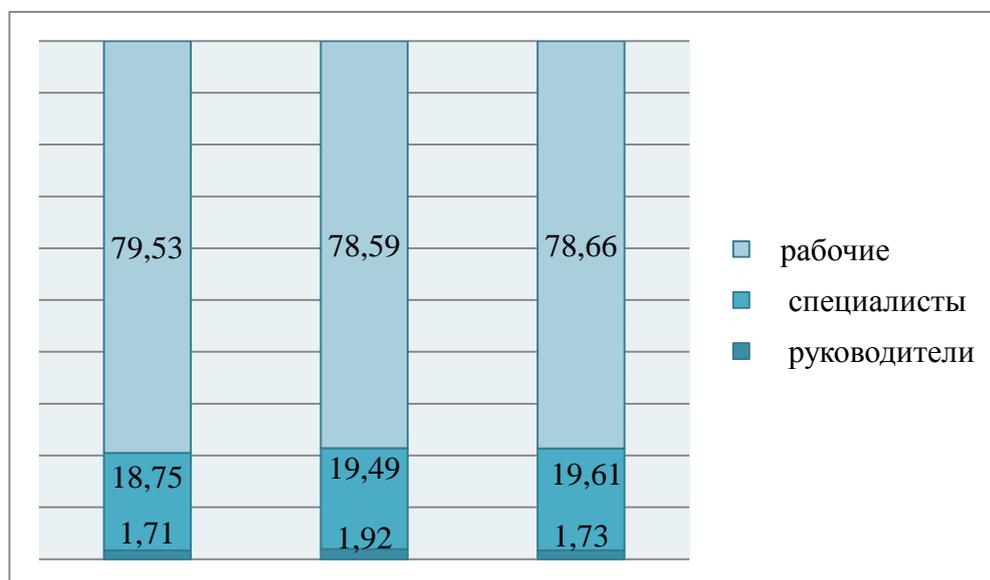


Рисунок 2.5 - Динамика среднесписочной численности прессового производства ОАО «АВТОВАЗ», %

Таким образом, по данным рисунка 2.3 отчетливо прослеживается тенденция к снижению в динамике за рассматриваемый период доли руководящего состава и увеличению удельного веса служащих и рабочих.

Соотношение руководящего состава, специалистов и рабочего персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» в 2015 году составляет пропорцию 1:11:45. Так как рабочие – основная категория работников, результаты работы которых напрямую отражаются на выручке компании, то данное соотношение и положительная динамика роста их удельного веса в численности сотрудников, несомненно, являются положительными тенденциями в деятельности компании.

Далее необходимо провести анализ работников прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» по возрастному признаку (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Анализ работников прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» по возрастному признаку

Возраст работников	2013, чел.	Структура, %	2014, чел.	Структура, %	2015, чел.	Структура, %
До 20 лет	15	1,17	18	1,3	6	0,5
21-30 лет	296	23,04	275	20,7	269	20,6
31-40 лет	256	19,92	301	22,6	305	23,4
41-50 лет	342	26,61	339	25,5	348	26,7
51-60 лет	345	26,85	367	27,6	345	26,5
Старше 61 года	31	2,41	31	2,3	30	2,3
Всего	1285	100	1331	100	1303	100

Наибольший удельный вес в 2014 году имеет группа пред пенсионного возраста (41-50 лет), в 2015 году происходит «старение» состава работников, в 2015 году удельный вес этой группы увеличился с 25,5% до 26,7%, их численность возросла на 9 человека, сократилось число работников возрасте до 30 лет на 6 человек, возросла численности работников до 50 лет на 9 человека, численность сотрудников в возрасте 51-60 лет сократилась на 22 человека. Структура среднесписочной численности персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» за 2015 г. по возрастному составу наглядно проиллюстрирована на рисунке 2.6.

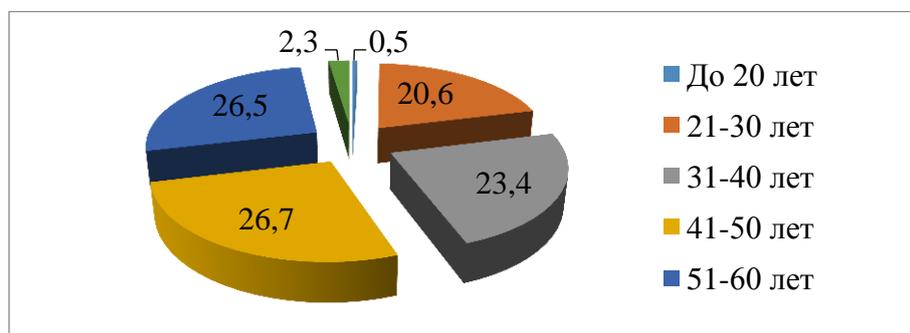


Рисунок 2.6 - Структура среднесписочной численности персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» по возрастному составу, %

По рисунку 2.6 наблюдается отрицательная тенденция в возрастной структуре кадрового состава, а именно происходит «старение» кадров.

Данные о возрастном составе работающих показывают, что преобладают рабочие от 25 до 35 лет. Среди руководителей, специалистов и служащих самая многочисленная группа - работники возрасте от 45 до 55 лет. Их характеризует наличие опыта, зрелость, однако, возможно, им не всегда достаточно энтузиазма и творческих идей. Относительно низкая доля среди руководителей, специалистов и служащих работников в возрасте 18-25 лет, что объясняется высокими требованиями к уровню образования и опыту работы для данной категории.

Сильной стороной организации является наличие квалифицированных кадров. В таблице 2.4 представлены данные для анализа персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» по уровню образования в 2013-2015 годах.

Таблица 2.4 - Анализ персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» по уровню образования

Показатель	2013 год, чел.	2014 год, чел.	2015 год, чел.	Отклонения, +/-	
				2015 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Имеют высшее образование	217	231	284	67	53
Имеют незаконченное высшее	356	436	434	78	-2
Имеют среднее специальное образование	414	396	342	-72	-54
Имеют среднее образование	298	268	243	-55	-26
Общая численность работников	1285	1331	1303		-28

Анализ уровня образования показал, что в 2015 году по сравнению с 2014 г. значительно возрос уровень образования сотрудников прессового производства ОАО «АВТОВАЗ»:

- сотрудников с высшим образованием увеличилось на 53 человека или на 23%;
- уменьшилось количество работников со средним специальным образованием на 2 человека или на 0,5%;
- количество работников со средним образованием уменьшилось на 54 человек или на 13,6%;
- одновременно произошло сокращение числа сотрудников с начальным образованием на 26 человек или на 9,7%.

На рисунке 2.7 проведён анализ структуры персонала по образованию в 2013-2015 годах.



Рисунок 2.7 - Анализ кадрового состава по уровню образования, чел.

Можно сделать вывод, что уровень образования персонала возрос. Это является положительной динамикой в формировании кадрового состава.

Анализируя данные о квалификационном уровне руководящих работников и его соответствии занимаемым должностям, можно сделать следующие выводы:

- 6 работников из числа руководителей имеют уровень образования ниже, чем требуется для занимаемой должности, что указывает на

необходимость повышения образовательного уровня административно-управленческого персонала

- средний возраст руководителей – 50 лет.

Средний стаж работы в занимаемой должности составляет 7,7 лет, что менее 50% от среднего общего трудового стажа.

По данным отдела кадров ОАО «АВТОВАЗ» среди специалистов и служащих также наблюдается несоответствие фактического уровня образования, требуемого для занимаемой должности. Так 7 специалистов и служащих имеют квалификацию ниже требуемого уровня, и 5 специалистов, напротив, имеют фактически квалификацию выше, чем требуется для соответствующей должности.

Все выявленные несоответствия говорят о недостаточно эффективном использовании образовательного потенциала специалистов в ОАО «АВТОВАЗ».

Весьма существенно на эффективность использования кадрового потенциала влияет характер и уровень движения кадров на предприятии, особенно среди руководителей. Большинство компаний, даже благополучных постоянно испытывают трудности, которые вызваны уходом грамотных и инициативных специалистов. [28]

Причиной тому является недостаточная проработка методики мотивации их профессионализма. Тогда как для компаний с невысоким уровнем специализации труда такая проблема не грозит, так как на смену ушедшему специалисту достаточно быстро можно подготовить замену, что для ОАО «АВТОВАЗ», где уровень специализации достаточно высок, решение этой проблемы достаточно значительно.

Далее проанализируем уровень укомплектованности персоналом прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» за 2013–2015 гг. Данные для анализа представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ укомплектованности прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» персоналом, чел.

Показатели		Руководители	Специалисты	Рабочие	Всего
2013 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	22	298	1394	1616
	Фактически занято должностей	22	241	1022	1285
	% укомплектованности	100	80,8	73,3	79,5
	Отклонение (+ / -), чел.	0	-57	-372	-331
2014 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	25	264	1182	1508
	Фактически занято должностей	25	224	1024	1303
	% укомплектованности	100	84,6	86,6	86,4
	Отклонение (+ / -), чел.	-	-40	-158	-205
2015 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	23	308	1047	1464
	Фактически занято должностей	23	261	1047	1331
	% укомплектованности	100	84,6	100	90,9
	Отклонение (+ / -), чел.	0	-47	0	-133

Из данных таблицы 2.5 следует, что в целом за исследуемый период наибольшая недоукомплектованность штата прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» отмечена в 2013 году, где процент укомплектованности составил 79,5%, а отклонение фактически занятых должностей от утвержденных по штату составило «минус» 331 человек.

За весь рассматриваемый период на 100% был укомплектован штат руководителей. Единственная недоукомплектованная категория в 2015 г. – специалисты, которые в 2014 году укомплектованы лишь на 84,6%, отклонение от штатного числа должностей составило «минус» 47 человек. Так же в 2015 г. полностью укомплектован штат служащих и рабочих.

В целом по прессовому производству ОАО «АВТОВАЗ» в динамике за рассматриваемый период наблюдается увеличение процента укомплектованности персоналом с 79,5% (2013 год) до 90,9% (2015 год), т.е.

происходит постепенное заполнение вакантных должностей в штате компании, что ведет к улучшению качества предоставляемых услуг и снижению совокупной нагрузки на работников прессового производства.

Далее необходимо провести анализ движения кадров прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» за 2013-2015 гг. Исходные данные для анализа представленным в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ движения трудовых ресурсов прессового производства ОАО «АВТОВАЗ»

Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Среднесписочная численность персонала	1285	1303	1331
2. Количество принятого на работу персонала	218	313	373
3. Количество уволившихся работников	257	208	306
в т.ч. за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
4. Количество уволившихся работников, принятых в первый год работы	4	3	4
5. Доля уволившихся работников, принятых в первый год работы, %	0,31	0,23	0,30
6. Количество работников, проработавших весь год	28	30	28
7. Коэффициент оборота по приему	0,17	0,24	0,28
8. Коэффициент оборота по выбытию	0,2	0,16	0,23
9. Коэффициент оборота по выбытию новичков	0,11	0,08	0,1
10. Коэффициент текучести кадров	0,2	0,16	0,23
11. Коэффициент постоянства состава персонала	0,80	0,79	0,70

Из данных таблицы 2.6 следует, что в рассматриваемом период в прессовом производстве ОАО «АВТОВАЗ» наблюдается незначительная текучесть кадров, что обусловлено как условиями труда, так и контингентом увольняющихся (в основном это рабочие).

Коэффициент оборота по приему в 2015 году составил 0,28, что выше показателя 2014 года на 64,7%. Основная доля принимаемых работников – это служащие и рабочие (кладовщики).

Коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести кадров равны, так как в рассматриваемом периоде отсутствовали уволенные за

нарушение трудовой дисциплины. В 2015 году данные показатели составили 0,23, что выше значения 2014 года на 43,8%.

Наиболее высокие показатели движения кадров отмечены в 2015 году. Превышение коэффициента оборота по приему над коэффициентом оборота по выбытию свидетельствует о прибытии трудовых ресурсов в прессовом производстве ОАО «АВТОВАЗ». В течение всего рассматриваемого периода на работу в компанию принималось людей больше, чем увольнялось. В результате постоянного приема работников состав кадров организации все время обновлялся.

Значение коэффициента постоянства кадров на протяжении 2013-2015 гг. колеблется в пределах 70-80%, но в то же время намечена тенденция к его снижению, что является отрицательным фактором, влекущим за собой риск снижения производительности труда, роста затрат и снижения выручки.

Динамика показателей движения персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» за 2013-2015 гг. представлена на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 - Динамика показателей движения персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» за 2013-2015 гг.

Таким образом, в целом по результатам анализа эффективности использования трудовых ресурсов персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ», можно отметить как положительные тенденции, такие как рост уровня образования персонала, так и отрицательные моменты, такие как текучесть кадров и массовое высвобождение работников.

По данным профсоюза ОАО «АВТОВАЗ», в 2014 году с завода были уволены 14,5 тыс. человек, в том числе по соглашению сторон и по собственному желанию. В 2015 году в ОАО «АВТОВАЗ» сокращено 1,1 тыс. сотрудников административного аппарата. Руководство предлагает уволиться по соглашению сторон. Взамен выплачивают по три или четыре оклада. По оценкам заместителя начальника отдела кадров ОАО «АВТОВАЗ» Зайцева В.В., сейчас на заводе 47-48 тыс. работников, на начало года их было около 52 тыс., часть работников ушла на пенсию, другие уволились по соглашению сторон. В 2008-2009 годах на ОАО «АВТОВАЗ» было сокращено около 40 тыс. сотрудников, но такого кризиса, как сейчас, не было. Тогда были найдены возможности для обустройства людей и обучения их новым специальностям.

Изменение численности персонала произошло в результате оптимизации структуры, которая коснулась дублирующих функций, возникших при объединении активов. Средний процент сокращения в функциональных блоках, обеспечивающих поддержку бизнеса компании, составляет 7%.

План сокращений на 2016 г. – 3,3% от общей численности, то есть около 5,5 тыс. сотрудников. Речь идет об оптимизации численности в рамках программы модернизации производства, программы реформирования объемов продаж и обслуживания вспомогательных производств, оптимизации и централизации управленческих функций, создании объединенных центров обслуживания, уменьшении числа уровней управления в компании.

Планы прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» предусматривают разработку программы модернизации производства на десять лет, которая позволит избавиться от лишнего рабочего персонала и уменьшить затраты на производство продукции. В связи с этим прогнозируется, что численность ОАО «АВТОВАЗ» в будущем уменьшится в два раза, это вопрос приблизительно десяти лет. Основное уменьшение численности персонала

связано с управленческим и рабочим персоналом. По мнению специалистов, в ближайшем будущем прессового производства будет делать акцент на смену технологий, снижение трудоемкости и высвобождение персонала, что приведет к сокращению затрат и повышению прибыльности работы.

В прессовом производстве ОАО «АВТОВАЗ» прорабатываются меры и по устранению причин неэффективной текущей работы. В компании работают над изменением административно-управленческой структуры: в 2016 году планируется сократить 20 процентов управленческого персонала. Кроме того, планируется ликвидировать лишние уровни управления и принятия решений, которые возникли в результате объединения компании, а число департаментов будет сокращено до минимума. Это также приводит к необходимости оптимизации численности персонала, что в данном контексте означает его высвобождение.

Изучение опыта высвобождения персонала на протяжении 2013-2015 гг. позволило сделать вывод, что в ОАО «АВТОВАЗ» данный аспект работы находится на неудовлетворительном уровне. Оптимизация численности зачастую проводится бессистемно, без разработки соответствующей программы, а также без учета психологической составляющей управления персоналом.

Если представить сводное мнение сотрудников организации в отношении данного процесса, то его можно сформулировать следующим образом: «Руководство компании проводит политику сокращения штатов, о чем делает систематические оповещения персонала. При этом руководство компании не считает должным, объяснить сложившуюся ситуацию. Большинство сотрудников, получивших уведомления о возможном сокращении – это женщины предпенсионного возраста и возраст которых больше 40 лет. Как известно, трудоустройство граждан после 40 лет и предпенсионного возраста довольно проблематично. Ситуация осложняется тем, что руководство страны рассматривает возможности увеличения

пенсионного возраста. В результате складывается весьма напряженная ситуация».

Таким образом, анализ мнения большинства рядовых сотрудников ОАО «АВТОВАЗ» по проблемам оптимизации численности персонала говорит о том, что данный аспект является, безусловно, весьма болезненным в рамках компании в целом. При этом работа, сопровождающая процесс высвобождения персонала в общепринятом понятии данного термина с учетом общемировых тенденций, описанных в первой главе работы, практически не ведется. Это вызывает напряженность в коллективе, отсутствие уверенности в завтрашнем дне, что негативно сказывается на производительности труда персонала, а в будущем может негативно сказаться как на финансовых показателях компании, так и на ее имидже в целом.

Таким образом, разработка более совершенной и эффективной системы высвобождения персонала в ОАО «АВТОВАЗ» является весьма важной и актуальной задачей. Это может быть реализовано с помощью применения программы аутплейсмента, разработки программы опережающего обучения высвобождающихся работников и «Положения о высвобождении персонала в ОАО «АВТОВАЗ». Обоснование и методику предлагаемых мероприятий рассмотрим в следующей главе.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала

3.1. Применение аутплейсмента при высвобождении персонала

Как показало проведенное исследование, ОАО «АВТОВАЗ» вынуждено проводить политику сокращения персонала в связи с неэффективной деятельностью предприятия. В связи с этим для данной организации весьма актуальной является проблема разработки программы высвобождения персонала, которая не позволит снизиться производительности труда работникам, которые продолжают выполнение своих трудовых обязанностей в дальнейшем.

Рост конкуренции в условиях глобализации, сложности в сбыте продукции и постоянно меняющиеся реалии социально-экономической среды подталкивают руководителей повышать адаптационные свойства предприятий за счет разработки новых видов продукции, выбора более эффективной производственной или управленческой структуры, технического перевооружения, совершенствования системы управления. Реализация данных мероприятий посредством внедрения инноваций, проведения реорганизации, реструктуризации, реинжиниринга приводит к ликвидации определенных функций, иерархических уровней, структурных подразделений, трансформации производственных и бизнес-процессов, что, к сожалению, не может не отразиться на численности персонала. Проблема избыточности трудовых ресурсов на предприятии в нашей стране в основном решается путем проведения процедуры сокращения штата, что приводит к росту числа безработных, а в Европе и соединенных штатах Америки широкой популярностью пользуется услуга аутплейсмента, предусматривающая оказание работодателем помощи высвобождаемому персоналу в качественном трудоустройстве на новые рабочие места.

На данный момент за рубежом услуга аутплейсмента нацелена не просто в кратчайшие сроки вернуть соискателя к работе, а найти для него самую желаемую и высокооплачиваемую позицию. В решении данного вопроса наблюдаются весьма значительные достижения. Согласно исследованию рекрутингового агентства «Right Management», проведенному в 2012 году, в котором была собрана информация по трудоустройству более чем 82 000 (если быть абсолютно точными, то – 82 137) человек из Северной Америки, ищущих работу в период с 2008 по 2012гг., больше половины соискателей, воспользовавшихся услугой аутплейсмента, нашли новую более высокооплачиваемую работу.

Анализируя положение аутплейсмента в России, следует отметить некоторое противоречие: услуга становится востребованной в решении практических задач, но не имеет легитимного статуса, что препятствует ее распространению. Так же отсутствие теоретического осмысления аутплейсмента как явления, имеющего место быть в экономической жизни страны, сдерживает «популярность» данной HR-технологии.

Аутплейсмент – это форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение соответствующих специалистов или специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве. В данном случае услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение. Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снизить напряженность и найти компромиссное решение.

При аутплейсменте часто используются не директивные методы высвобождения работника, т.е. способы не силового доведения до индивидуального сознания работника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению администрации о необходимости ухода из организации

Следует подчеркнуть, что аутплейсмент особенно важен для сотрудников, много лет проработавших на одном предприятии и совершенно забывших, что значит искать работу. Эти люди испытывают больший стресс при увольнении, чем остальные, в силу того, что слабо представляют, как необходимо вести себя при прохождении интервью и не владеют способами самостоятельного поиска работы. Для таких работников аутплейсмент это реальная возможность получить необходимые знания, умения и навыки, которые в дальнейшем будут задействованы в трудоустройстве.

Для повышения эффективности управления персоналом ОАО «АВТОВАЗ» в контексте внедрения аутплейсмента предлагается, прежде всего, внедрить практику проведения «выходного (заключительного) интервью». Отметим, что работа с увольняемыми сотрудниками, как показал анализ, в данной организации практически не проводится.

В последние дни работы увольняющихся по собственной инициативе сотрудников необходимо проводить так называемое «выходное (заключительное) интервью». Его целью является, с одной стороны, психологическая поддержка работников, покидающих организацию, с учетом возможной перспективы повторного будущего сотрудничества, с другой стороны – выяснение у увольняемого сотрудника различных аспектов производственной деятельности (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда и т.д.). Обычно увольняемые сотрудники бывают более откровенны, и с их помощью можно получить гораздо более информативные результаты анализа системы управления персоналом, чем путем опроса их коллег, которые остаются на рабочих местах.

В таблице 3.1 приведены сформулированные в ходе настоящего исследования рекомендации по организации завершающего интервью. [31]

Таблица 3.1 – Завершающее интервью: рекомендации по организации

Ключевые вопросы, возникающие при проведении завершающего интервью	Нецелесообразные решения	Рекомендуемые решения
1. Кто проводит	Непосредственный бывший начальник отдела высвобожденного сотрудника	«Независимое» третье лицо (нейтральный эксперт со стороны), представитель службы управления персоналом, психолог
2. Кому предоставляется информация	Коллегам по работе	Руководителю компании. Непосредственному начальнику
3. Когда следует проводить беседу	В последний день работы, перед выходными или праздничными днями	Через 2-3 недели после увольнения
4. Где проводить беседу	Место бывшей работы	Нейтральный офис
5. Как проводить интервью	Упрекать в прошлых ошибках уволенного сотрудника. Обсуждать прошлые конфликты. Прерывать работника во время того, как он высказывается	Объяснить цель беседы. Гарантировать конфиденциальность. Дать работнику выговориться, но контролировать ситуацию. Обсудить пакет дополнительных компенсаций. Обсудить возможности возвращения, когда вновь откроется прием. Продумать тактику поведения в экстремальных ситуациях (агрессия со стороны работника)

Возможность получения дополнительной информации о состоянии дел в организации с помощью «заключительного интервью» должна рассматриваться администрацией как значимый канал обратной связи. Информация, получаемая из «заключительного интервью», может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области развития как персонала, так и предприятия в целом.

В то же время осуществление «завершающего интервью» с уволенным сотрудником недостаточно. Необходимо провести еще беседу, специальную консультацию с остальным персоналом. Это связано с тем, что психологический климат внутри коллектива, в котором произошло увольнение, существенно накаляется, увеличивается риск наступления конфликтной ситуации. Цель консультации с остальным персоналом – убедить сотрудников в вынужденной мере высвобождения определенных сотрудников, которое в дальнейшем обеспечит стабильную эффективную работу предприятия и возвратит чувство справедливости и лояльности.

Немаловажную роль при высвобождении персонала играет организация психологической помощи. В ходе психологического консультирования увольняемым работникам предоставляется профессиональная помощь, рекомендации, руководство и обучение с целью улучшения его самосознания, пересмотра карьерных целей и нахождения новой работы в соответствии с оцениваемыми потребностями и способностями. Такое консультирование стимулирует усилия по адаптации к ситуации потери работы, вовлечению в процесс принятия решений, планированию эффективных стратегий и включению компании в процесс поиска новой работы для высвобожденных работников.

На проводимых в рамках психологического консультирования тренингах целесообразно использовать формы работы, упражнения и психологические техники, которые направлены на снятие психоэмоциональной напряженности, а так же на формирование позитивного отношения к трудностям, возникающим в процессе трудоустройства и на повышение мотивации к самостоятельному поиску работы.

Для уточнения направлений психологической поддержки, вначале увольняемому целесообразно предложить пройти тестирование (анкетирование) с целью выявления основных проблем. При анкетировании высвобождаемых работников в ОАО «АВТОВАЗ» обнаружилась высокая степень беспокойства по поводу будущего трудоустройства.

Аутплейсмент предусматривает как индивидуальную работу с увольняемым сотрудником, так и работу в группах. Однако, все программы, независимо от того, в индивидуальной или групповой форме они проводятся, целесообразно разрабатывать таким образом, чтобы помочь людям справиться со стрессом от потери работы и сформировать позитивную установку на продвижение вперед [7].

В ОАО «АВТОВАЗ» предлагается внедрить программу аутплейсмента, которая состоит из следующих этапов (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Этапы программы аутплейсмента

№ п/п	Наименование этапа	Характеристика этапа
1	Оценка	Ревизия знаний, навыков, профессионального опыта, жизненных приоритетов, особенностей личности. Определение карьерных возможностей и перспектив. Этот этап начинается с вопросов: «Где я сейчас?» и «Где я хочу быть?»
2	Подготовка	Определение критериев и требований к будущей работе. Составление профессионального резюме и сопроводительных писем. Подготовка рекомендаций. Составление портфолио.
3	Поиск возможностей	Организация эффективного поиска работы: использование интернета, ресурсов кадровых агентств, личных связей.
4	Самопрезентация	Подготовка кандидата к собеседованию, отработка навыков самопрезентации.
5	Поиск возможностей	Открытие собственного бизнеса, получение образования.
6	Следующие шаги	Выход на новую работу, сопровождение периода адаптации.

Соответствующие мероприятия в рамках реализации программы аутплейсмента должны проводить специалисты, обладающие навыками и знаниями по вопросам практической психологии, психологии труда, социальной психологии. Специалисты, владеющие методами изучения психологических особенностей трудовой деятельности граждан, с целью оказания профессиональной помощи увольняющимся, чтобы они могли психологически справиться с новой ситуацией.

В ходе изучения различных программ аутплейсмента сделан вывод, что оптимальная продолжительность такой программы в ОАО «АВТОВАЗ» будет составлять приблизительно три месяца.

Стоимость программы зависит от вида аутплейсмента (индивидуальный или массовый), от набора входящих в его пакет услуг, и от должности увольняемого. Безусловно, более выгодным для ОАО «АВТОВАЗ» будет групповой вид аутплейсмента. При расчете стоимости групповых услуг сумма зависит от количества участников и содержания программы аутплейсмента. Средняя цена аутплейсмента одного сотрудника, при групповом аутплейсменте составляет от 5000 до 20000 рублей.

Для достижения целей аутплейсмента в ОАО «АВТОВАЗ» предлагается реализации программы, которая состоит из 2-х блоков (рисунок 3.1).

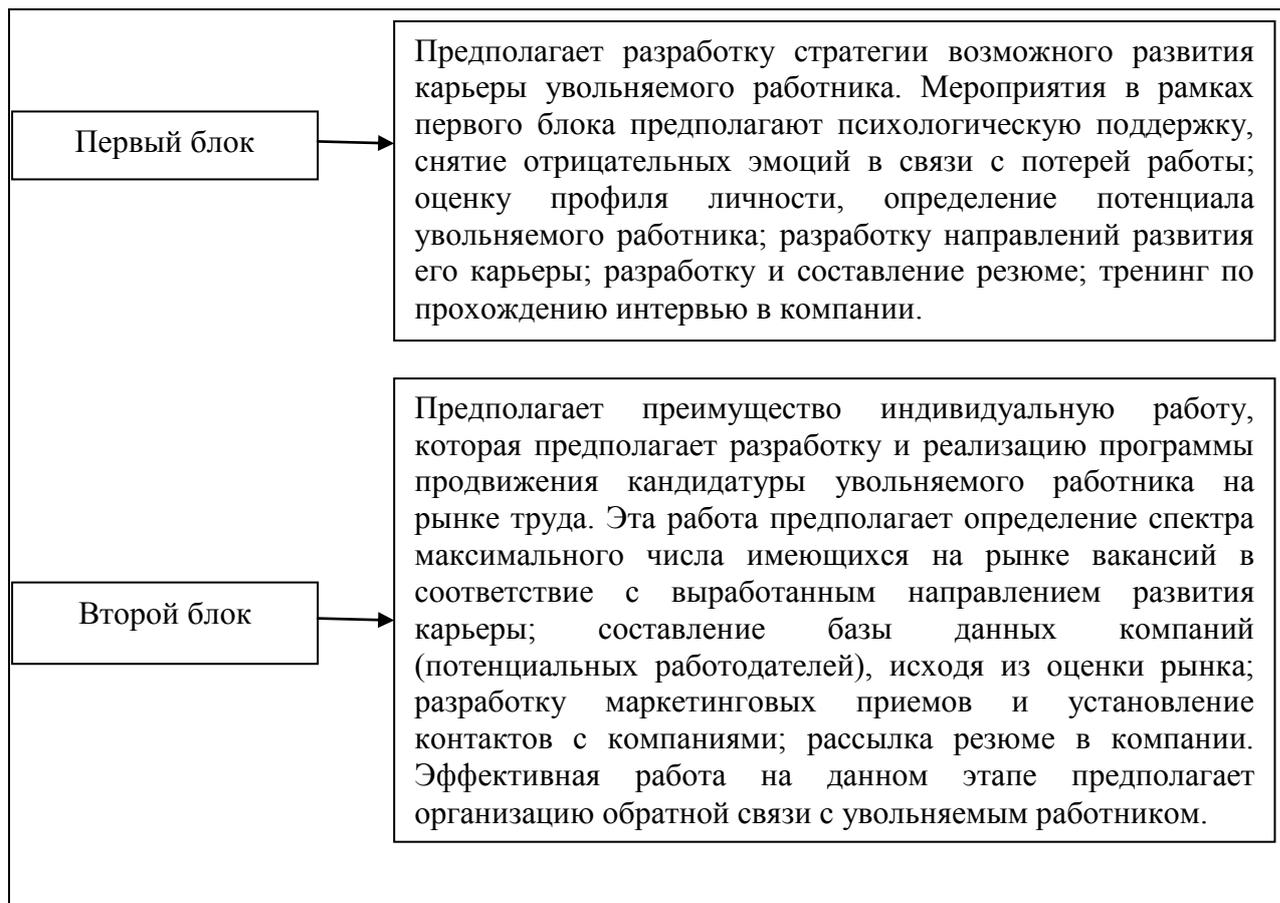


Рисунок 3.1 – Блоки реализации программы аутплейсмента

Основные результаты после реализации программы аутплейсмента для высвобождаемых работников можно сформулировать следующим образом:

- получение рекомендаций по повышению мотивации к труду;
- активизация позиции по поиску работы и трудоустройству;
- сокращение сроков поиска работы и трудоустройства,
- полное разрешение или снижение актуальности психологических проблем, препятствующих профессиональной и социальной самореализации;
- реализация профессиональной карьеры путем оптимизации психологического состояния;
- повышение адаптации к существующим условиям, реализацию профессиональной карьеры путем оптимизации психологического состояния.

Реализация программы аутплейсмента несет определенные выгоды и для предприятия, на котором высвобождаются работники. Все выгоды для предприятия можно объединить в три группы: материальные, временные, и морально-этические.

1. Материальные выгоды предприятие получает, если работники увольняются по собственному желанию до истечения 2-х месячного срока из-за трудоустройства к новому работодателю; имеет место минимизация рисков по возможным исковым требованиям; происходит снижение вероятности появления больничных листов из-за изменения приоритетов и акцентов увольняемых сотрудников на поиск нового места работы и личного развития. Согласно действующей в ОАО «АВТОВАЗ» практике в случае увольнения по сокращению штатов работодатель обязан выплатить сотруднику до 5 окладов: 2 после предупреждения о сокращении и еще 3 в случае, если сотрудник не находит работу в течение 3-х месяцев. При выходе сотрудника на новую работу до истечения этого срока обязательства кампании по выплате ему вознаграждения прекращаются. Как показывает статистика, при использовании услуг аутплейсмента средний срок поиска работы для кандидата сокращается до 4-6 недель, следовательно, у компании есть возможность сэкономить 1-1,5 месячных оклада.

2. Временные выгоды состоят в сокращении периода высвобождения за счет возможного трудоустройства сотрудников до истечения двухмесячного срока; освобождении времени для решения тактических и стратегических задач бизнеса, за счет факта работы с сокращаемыми сотрудниками сторонними консультантами.

3. Морально-этические выгоды состоят в стабилизации эмоционального климата в коллективе; сохранении уровня лояльности сотрудников; снижении вероятности утечки конфиденциальной информации; сохранении имиджа хорошего работодателя.

Таким образом, использование предложенной программы аутплейсмента направленно на достижение положительных результатов и предотвращение негативных последствий для высвобождаемых работников.

Совершенствование процедур высвобождения работников на основе принципов аутплейсмента предполагает реализацию шагов, представленных в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – План разработки и реализации программы аутплейсмента в ОАО «АВТОВАЗ»

Этап	Ответственный	Срок реализации
Разработка «Положения о высвобождении персонала в ОАО «АВТОВАЗ»	-	выполнено в рамках выпускной квалификационной работы
Подготовка типовых пакетов документов по опережающему профессиональному обучению работников в случае угрозы увольнения	менеджер по персоналу	01.08.2016-30.08.2016
Уточнение объемов, сроков высвобождения, профессионально-квалификационного состава высвобождаемых сотрудников организаций	менеджер по персоналу при участии руководителей отделов и служб	1.09.2016-15.09.2016
Формирование банка вакансий для занятых работников в случае угрозы увольнения	менеджер по персоналу	16.09.2016-30.10.2016

Продолжение таблицы 3.2

Уточнение образовательных учреждений профессионального образования, на которых планируется опережающее профессиональное обучение работников в случае угрозы увольнения и имеющих право ведения соответствующей образовательной деятельности по требуемым учебным программам	менеджер по персоналу при участии руководителей отделов и служб	1.11.2016-10.11.2016
Определение потребности в профессиональном обучении из числа работников, подлежащих высвобождению, уточнение численности и профессионально-квалификационного состава посредством организации и проведения консультаций для высвобождаемых работников	менеджер по персоналу	11.11.2016-30.12.2016
Реализация программы опережающего профессионального обучения работников, находящихся под угрозой увольнения	менеджер по персоналу	10.01.2017-1.06.2017
Ревизия знаний, навыков, профессионального опыта, жизненных приоритетов, особенностей личности	менеджер по персоналу	во время работы с работником, которого планируется уволить в связи с реализацией программы высвобождения персонала
Определение критериев и требований к будущей работе. Составление профессионального резюме и сопроводительных писем. Подготовка рекомендаций. Составление портфолио	менеджер по персоналу	во время работы с работником, которого планируется уволить в связи с реализацией программы высвобождения персонала
Организация эффективного поиска работы: использование интернета, ресурсов кадровых агентств, личных связей	менеджер по персоналу	во время работы с работником, которого планируется уволить в связи с реализацией программы высвобождения персонала
Подготовка кандидата к собеседованию, отработка навыков самопрезентации	менеджер по персоналу	во время работы с работником, которого планируется уволить в связи с реализацией программы высвобождения персонала
Создание информационных стендов с результатами аутплейсмента на примере наиболее успешных высвобожденных работников	менеджер по персоналу	во время работы с работником, которого планируется уволить в связи с реализацией программы высвобождения персонала

Таким образом, нами предлагается разработать и внедрить мероприятия, направленные на совершенствование процедуры высвобождения персонала за счет внедрения принципов аутплейсмента. Внедрение этой системы является источником эффекта, который может принимать различную форму. Например, эффект может проявляться в виде материальных, временных и морально-этических выгод. В целом внедрение предложенной программы аутплейсмента направленно на достижение положительных результатов и предотвращение негативных последствий для высвобождаемых работников.

3.2 Разработка программы опережающего обучения высвобождающихся работников

Предложенная в предыдущем подразделе программа аутплейсмента предполагает помощь высвобождаемым работникам в будущем трудоустройстве. Для того, чтобы реализуемая программа аутплейсмента имела успех, она должна предполагать определенное сопровождение. Речь, в частности, идет о профессиональном обучении или переподготовке работников, исходя из потребностей рынка. Учитывая это, в настоящей работе предлагается применить опережающее обучение до наступления срока расторжения трудового договора.

При этом целесообразно предусмотреть, что к категории работников, нуждающихся в опережающем профессиональном обучении, относятся лица:

- которым невозможно подобрать подходящую работу по имеющимся у них профессиям, специальностям, уровню квалификации как в данной, так и в других организациях;
- которым необходимо изменить профессию, специальность, род занятий в связи с отсутствием работы, отвечающей имеющимся у гражданина профессиональным навыкам;

- которые утратили способность к выполнению работы по прежней профессии, специальности [27].

Поскольку вышеназванным работникам невозможно подобрать подходящую работу по имеющимся у них профессиям на данном предприятии, а также в связи с напряженной обстановкой на рынке труда, они нуждаются в опережающем профессиональном обучении.

Важным положительным фактором данного предложения является то, что у высвобождаемых работников появляется возможность повысить квалификацию или овладеть другой профессией, не оставляя своего рабочего места, с сохранением всех социальных льгот. Опережающее обучение по профессиям, востребованным на рынке труда, поможет способствовать трудоустройству работников на вакантные рабочие места по новой профессии или после повышения квалификации по имеющейся специальности по месту работы. Кроме того, наиболее важным в данной ситуации является следующее: это обучение проводится бесплатно для обучающегося за счет ОАО «АВТОВАЗ».

Первым этапом реализации предлагаемого мероприятия является сбор заявок от структурных подразделений компании на опережающее профессиональное обучение, на основании которого заключается договор с региональной службой занятости.

Проведя опрос среди всех высвобождаемых работников пресового производства ОАО «АВТОВАЗ», мы выяснили, что принять участие в программе обучения хотели бы большинство работников, для которых вероятность сокращения является весьма высокой. При этом женщин, интересующихся опережающим обучением, гораздо больше, чем мужчин.

Программу опережающего обучения предлагается реализовать поэтапно (таблица 3.4).

Таким образом, работу в области опережающего профессионального обучения высвобождаемых работников следует начинать не менее чем за три месяца, с момента информирования службой занятости населения о массовом

увольнении с указанием численности и категорий работников, которых они коснутся, и сроков, в течение которых их намечено осуществить.

Таблица 3.4 – Этапы программы опережающего обучения

№ п/п	Продолжительность	Описание
1	2 месяца	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка типовых пакетов документов по опережающему профессиональному обучению работников в случае угрозы увольнения. 2. Уточнение объемов, сроков высвобождения, профессионально-квалификационного состава высвобождаемых сотрудников организаций. 3. Формирование банка вакансий для занятых работников в случае угрозы увольнения. 4. Уточнение образовательных учреждений профессионального образования, на которых планируется опережающее профессиональное обучение работников в случае угрозы увольнения и имеющих право на ведение соответствующей образовательной деятельности по требуемым учебным программам. 5. Определение потребности в профессиональном обучении из числа работников, подлежащих высвобождению, уточнение численности и профессионально-квалификационного состава посредством организации и проведения консультаций для высвобождаемых работников.
2	4 месяца	Реализуется организация опережающего профессионального обучения работников, находящихся под угрозой увольнения.

Не позднее, чем за два месяца необходимо сообщить также сведения о предстоящем высвобождении каждого конкретного работника с указанием его профессии, специальности и квалификации, при этом указывают, нуждаются ли они в содействии по обучению работников и в каких формах.

Путем консультирования высвобождаемых работников, нуждающихся в опережающем профессиональном обучении, им оказывается помощь в выборе профессии, специальности, роде занятий, видов и форм обучения, места учебы и т.д., при этом используются анкетные данные каждого из работников, нуждающихся в обучении. Если, исходя из анкетных данных высвобождаемого работника выбранная им профессия, специальность, уровень квалификации не совпадают с потребностями рынка труда, ему рекомендуют другие. В случае переподготовки либо освоения работником

второй профессии ему предлагается освоение родственных, либо близких к имеющейся у него профессии, специальности. Профессиональное обучение для данной категории высвобождаемых работников организуется на базе профессиональных образовательных учреждений.

Для улучшения психологического климата в ОАО «АВТОВАЗ», который существенно ослаблен проведенными и грядущими этапами сокращения численности персонала, целесообразным представляется создание информационных стендов, на которых можно разместить информацию об успехах лиц, уволившихся из структурных подразделений анализируемой организации, прошедших обучение за счет ОАО «АВТОВАЗ» и нашедших собственное место в жизни после увольнения.

3.3 Разработка «Положения о высвобождении персонала в ОАО «АВТОВАЗ»

Процесс высвобождения работников предприятия требует выполнения норм трудового права. Вместе с тем, для успешной реализации указанных процедур (речь идет о предлагаемых мероприятиях в рамках аутплейсмента и организации опережающего обучения) целесообразным представляется разработка локального нормативного акта, регламентирующего, прежде всего, гарантии работникам в случае их увольнения.

Основные положения названного локального нормативного акта предлагается сформулировать следующим образом:

1. Работодатель обязуется уведомлять профсоюзную организацию в письменной форме о сокращении численности штата работников не позднее, чем за два месяца до его начала, а в случаях, которые могут повлечь массовое высвобождение, не позднее, чем за три месяца до его начала согласно ст. 82 ТК РФ. Уведомление должно содержать проекты приказов о сокращении численности или штатов, список сокращаемых должностей и работников, перечень вакансий, предполагаемые варианты трудоустройства. В случае

массового высвобождения работников уведомление должно содержать социально-экономическое обоснование данного решения.

2. Преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штата при равной производительности труда и квалификации помимо лиц, указанных в ст. 179 ТК РФ, имеют следующие категории работников:

- работники пенсионного возраста (за два года до пенсии), проработавшие в ОАО «АВТОВАЗ» свыше 10 лет;
- одинокие матери и отцы, воспитывающие детей в возрасте до 16 лет;
- родители, воспитывающие детей-инвалидов в возрасте до 18 лет;
- не освобождённые председатели первичной профсоюзной организации ОАО «АВТОВАЗ»;
- молодые специалисты, имеющие трудовой стаж менее одного года.

3. Высвобождаемым работникам предоставляются гарантии и компенсации, предусмотренные действующим законодательством при сокращении численности или штата согласно ст. ст. 178, 180 ТК РФ, а также преимущественное право приёма на работу при появлении вакансий.

4. Работодатель при прекращении трудового договора в связи с сокращением штатов обязуется выплатить работнику:

- заработную плату за фактически отработанное время в месяце увольнения;
- компенсацию за все неиспользованные отпуска (как основные, так и дополнительные) за все предыдущие годы без ограничения (127 ТК РФ);
- дополнительную компенсацию за досрочное расторжение трудового договора (до истечения двух месяцев). Компенсация определяется в размере среднего заработка, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении (ст. 180 ТК РФ);
- выходное пособие в размере среднего месячного заработка (ст. 178 ТК РФ). Из норм статьи 287 ТК РФ следует, что совместителям выходное пособие выплачивается на общих основаниях;

- средний заработок за период трудоустройства, но не более двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выплаченного выходного пособия);

- средний заработок за третий месяц со дня увольнения, если работник представит справку из органа занятости населения (ст. 178 ТК РФ). Справка выдается, если работник в течение двух недель после увольнения обратился в этот орган и не был им трудоустроен.

5. При увольнении работника, заключившего трудовой договор на срок до двух месяцев, выходное пособие в размере среднего месячного заработка не выплачивается (ст. 292 ТК РФ).

3.4 Расчет социально-экономической эффективности проектных предложений

Произведем расчет средств, необходимых на осуществление опережающего профессионального обучения. Сложившаяся в 2015 году средняя стоимость обучения одного безработного гражданина, исходя из средней продолжительности обучения 3 месяца, по данным Федеральной службы по труду и занятости, составляет 10211,5 руб. Средняя стоимость обучения за один месяц равна 3403,83 руб.

Таким образом, средняя стоимость обучения одного работника, исходя из средней продолжительности обучения 4 месяца, скорректированная на уровень инфляции, установленный в соответствии с законодательством Российской Федерации на 2015 год, составит:

$$Z_1 = 3403,83 \times 1,1 \times 4 = 14977 \text{ руб.}$$

По оценкам службы управления персоналом пресового производства ОАО «АВТОВАЗ» программой опережающего обучения планируется охватить не менее четверти от численности персонала, который будет уволен в связи с реализацией программы развития организации, т.е. не менее 332 чел.:

$$1330 \times \frac{1}{4} = 332 \text{ чел.}$$

Общая стоимость обучения такого количества высвобождаемых работников составит:

$$Z_{\text{общ}} = \frac{332 \times 14977}{100} = 4972,4 \text{ тыс. руб.}$$

Потратить такую сумму, учитывая перечисленные в п. 3.1 выгоды, данная организация вполне может себе позволить.

Реализация данных мероприятий подразумевает осуществление следующих расходов:

- во-первых, менеджеров по персоналу необходимо обучить принципам и процедурам аутплейсмента;

- во-вторых, дополнительные обязанности должны быть компенсированы в виде премии.

Таким образом, единовременные затраты будут составлять приблизительно 50000 руб. на тренинги для менеджеров по управлению персоналом. Без такого тренинга можно и обойтись, но в этом случае процесс внедрения практики аутплейсмента может быть сопряжен с крупными просчетами и вместо экономической выгоды и социального эффекта может принести организации потери. Кроме того, организации придется вложить еще 100000 руб. в приобретение дополнительных компьютеров в службу управления персоналом и 40000 руб. на необходимое программное обеспечение. Таким образом, единовременные затраты составят:

$$K = 50 + 100 + 40 = 190 \text{ тыс. руб.}$$

Ежегодные затраты будут определяться размером премии, уплачиваемой в связи с увеличением нагрузки. Размер заработной платы менеджеров по персоналу составляет около 125 000 руб. включая отчисления во внебюджетные фонды. Допустим, премия будет составлять 25% от заработной платы. Ежегодные затраты составят 375 000 руб.:

$$125000 \times \frac{25}{100} \times 12 = 375000 \text{ руб.}$$

Кроме того, допускаем, что ведение документации повлечет за собой дополнительные расходы на печать бланков анкет и т.п. в размере 20% от дополнительных расходов на оплату труда – 75 000 руб.:

$$375000 \times \frac{20}{100} = 75000 \text{ руб.}$$

Общая сумма ежегодных дополнительных расходов составит 450 000 руб.:

$$375000 + 75000 = 450000 \text{ руб.}$$

По оценкам специалистов по управлению персоналом ОАО «АВТОВАЗ» реализация перечисленных мероприятий позволит получить эффект в виде прироста объемов реализации в результате увеличения производительности труда работников минимум на 5% и максимум на 15% в первый год после внедрения принципов аутплейсмента в зависимости от степени готовности организации к внедрению данной системы.

Расчет экономического эффекта произведем для трех сценариев: пессимистический (объемы реализации вырастут на 5% по сравнению с предыдущим годом), оптимистический (объемы реализации вырастут на 15%) и наиболее вероятный (объемы реализации вырастут на 10%).

В 2013 г. выручка прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» составила 538 451 тыс. руб., прибыль – 24 651 тыс. руб. Таким образом, норма прибыли составляла 4,5%:

$$\frac{24651}{538451} \times 100\% = 4,5\%$$

Если в следующем году после внедрения предложений будет реализован пессимистический сценарий, то выручка может составить 565 374 тыс. руб.:

$$538451 \times 1,05 = 565374 \text{ тыс.руб.}$$

Если норма прибыли останется на прежнем уровне, то можно ожидать получения прибыли в размере 25 441 тыс. руб.:

$$\frac{4,5}{100} \times 565374 = 25411 \text{ тыс.руб.}$$

Если будет реализован наиболее вероятный сценарий, то выручка составит 592 406 тыс. руб.:

$$538451 \times 1,10 = 592406 \text{ тыс.руб.}$$

а прибыль составит 26 658 тыс. руб.:

$$\frac{4,5}{100} \times 59240 = 26658 \text{ тыс.руб.}$$

Если будет реализован оптимистический прогноз, то выручка составит 619 219 тыс. руб.:

$$538451 \times 1,15 = 619219 \text{ тыс.руб.}$$

а прибыль – 27 864 тыс. руб.:

$$\frac{4,5}{100} \times 619219 = 27684 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, пессимистический сценарий предполагает получение эффекта в виде прироста чистой прибыли в размере 790 тыс. руб.:

$$25441 - 24651 = 790 \text{ тыс.руб.}$$

наиболее вероятный сценарий – 2 007 тыс. руб.:

$$26658 - 24651 = 2007 \text{ тыс.руб.}$$

оптимистический сценарий – 3 213 тыс. руб.:

$$27864 - 24651 = 3213 \text{ тыс.руб.}$$

Помимо эффекта, получаемого в виде прироста чистой прибыли, рассчитаем также дополнительный эффект, который дает внедрение предлагаемых мероприятий:

1. Эффект от сокращения численности управленческих работников

(формула 1):

$$\mathcal{E}_1 = \Delta Ч \times \mathcal{Z}_{CV} \times K_3, \quad (1)$$

где $\Delta Ч$ – сокращение численности управленческих работников, чел.,
 K_3 – коэффициент роста средней заработной платы.

$$\mathcal{E}_1 = 3 \times 26000 \times 1,15 = 89700 \text{ руб.}$$

2. Эффект от повышения качества осуществления функций (формула 2):

$$\mathcal{E}_2 = P_1 \times \left(1 - \frac{K_{K\Phi V}^*}{K_{K\Phi V}^{**}} \right), \quad (2)$$

где $K_{K\Phi V}^*$, $K_{K\Phi V}^{**}$ - коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления до и после мероприятия.

$$\mathcal{E}_2 = 89700 \times \left(1 - \frac{1,2}{1,0} \right) = 107640 \text{ руб.}$$

3. Эффект за счет повышения производительности труда управленческих работников за счет ускорения процессов, связанных с высвобождением работников предприятия рассчитывается по формуле 3:

$$\mathcal{E}_3 = Ч \times Ц_p \times \left[\frac{T_0}{T_H} + \Phi \times \left(1 - \frac{100}{100 + \Delta\Pi} \right) \right] \quad (3)$$

где Ч – численность работников, занятых в реализации процедур высвобождения персонала, чел.,

Ц_р – стоимость одного часа работы работника, руб.;

T₀ – время ускорения работы, мес.;

T_н – планируемое время работы, мес.;

Φ – годовой фонд времени работы одного работника, час;

ΔΠ – повышение производительности труда, %.

$$\mathcal{E}_3 = 3 \times 120 \times \left[\frac{0,5}{5} + 1785 \times \left(1 - \frac{100}{100 + 5} \right) \right] = 30363 \text{ руб.}$$

4. Эффект от улучшения использования управленческого персонала

(формула 4):

$$\mathcal{E}_4 = \mathcal{E}_3 \times K_{ис}, \quad (4)$$

где $K_{ис}$ – коэффициент учитывающий долю экономического эффекта от улучшения использования управленческого персонала. Определяется экспертным путем.

$$\mathcal{E}_4 = 30363 \times 1,15 = 34917 \text{ руб.}$$

5. Эффект в виде удешевления оформления документации за счет ее совершенствования на базе унифицированных документов (формула 5):

$$\mathcal{E}_5 = T_M \times (T_1 - T_2) \times C_P, \quad (5)$$

где T_M – количество документов, переводимых на компьютерное оформление;

T_1 и T_2 – среднее время оформления одного документа до и после мероприятий, часов;

C_P – цена одного часа работы на компьютере, руб.

6. Эффект от уменьшения ошибок в документации (формула 6):

$$\mathcal{E}_6 = D \times \frac{B_0 \times C_0}{100},$$

где D – количество документов в год;

B_0 – уменьшение ошибок в течение года, %;

C_0 – стоимость исправления ошибок, руб.

7. Эффект по улучшения корпоративной культуры (формула 7):

$$\mathcal{E}_7 = \mathcal{E}_2 \times K_K, \quad (7)$$

где K_K – коэффициент, учитывающий долю экономического эффекта от улучшения корпоративной культуры за счет устранения потерь рабочего времени в связи с конфликтными ситуациями, низким уровнем трудовых отношений и пр. Определяется экспертным путем.

$$\mathcal{E}_7 = 107640 \times 0,32$$

8. Эффект от сокращения цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений (формула 8):

$$\mathcal{E}_8 = \sum_{i=1}^b (T_1^P - T_2^P) \times C_y, \quad (8)$$

где m – количество управленческих решений;

T_1^P , T_2^P – длительность обоснования, выработки, принятия и реализации решения до и после реализации мероприятий, дней;

$$\mathcal{E}_8 = (18 - 14) \times 5200 = 20800 \text{ руб.}$$

Суммируем общую величину годового эффекта от внедрения составляет:

а) в условиях реализации пессимистического прогноза:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = 790 + 89,7 + 107,6 + 30,4 + 34,9 + 255,0 + 18,9 + 34,4 + 20,8 = 1381,7 \text{ руб.}$$

б) в условиях реализации наиболее вероятного прогноза:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = 2007 + 89,7 + 107,6 + 30,4 + 34,9 + 255,0 + 18,9 + 34,4 + 20,8 = 2598,7 \text{ руб.}$$

в) в условиях реализации оптимистического прогноза:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = 3213 + 89,7 + 107,6 + 30,4 + 34,9 + 255,0 + 18,9 + 34,4 + 20,8 = 3804,7 \text{ руб.}$$

Сумма экономического эффекта (дополнительно получаемой прибыли) рассчитывается по формуле 9:

$$\mathcal{E} = (\mathcal{E}_{\text{год}} - P_{\text{ВН}}) - E \times K, \quad (9)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект полученный в результате реализации мероприятий, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{год}}$ – сумма, сэкономленная за год, руб.

$P_{\text{ВН}}$ – сумма дополнительных затрат за год, связанных с внедрением кадрового планирования, руб.

E – нормативный коэффициент эффективности ($E=0,16$);

K – единовременные затраты на внедрение кадрового планирования, руб.

Итак, эффект (дополнительная прибыль) составляет:

в условиях реализации пессимистического прогноза:

$$\mathcal{E} = (1381,7 - 450) - 0,16 \times 190 = 901,3 \text{ тыс. руб.}$$

в условиях реализации наиболее вероятного прогноза:

$$\mathcal{E} = (2598,7 - 450) - 0,16 \times 190 = 2118,3 \text{ тыс. руб.}$$

в условиях реализации оптимистического прогноза:

$$\mathcal{E} = (3804,7 - 450) - 0,16 \times 190 = 3324,3 \text{ тыс. руб.}$$

Предположим, что предлагаемая система будет эксплуатировать в течение

3-х лет. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) рассчитывается так

(формула 10):

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+i)^t} \quad (10)$$

где CF_t - чистый доход по годам реализации проекта (годовой эффект плюс сумма амортизационных отчислений),

I_t - сумма инвестиционных вложений,

i – ставка дисконтирования.

Ежегодный чистый доход в условиях реализации наиболее пессимистического прогноза равен:

$$CF_t = 901,3 \text{ тыс. руб.}$$

Инвестиции составляют:

$$I_t = 190 \text{ руб.}$$

Далее рассчитываем ставку дисконтирования, учитывая следующие моменты:

1. Риск ненадежности участников проекта – 4% (определили экспертным путем как вероятность того, что организация не готова к нововведениям).

2. Величина поправок на риск неполучения предусмотренных проектов доходов представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Определение величины поправки на риск

Категория риска	Риск	Величина поправки на риск, %
I	Низкий	3-5
II	Средний	8-10
III	Высокий	13-15
IV	Очень высокий	18-20

В данном случае риск низкий, поэтому поправку принимаем на уровне 3%.

3. Годовая номинальная процентная ставка по депозитным вкладам банков 1 категории – 14%.

4. Годовые темпы инфляции – 12%.

Норма дисконтирования, включающая поправку на риск, отражает доходность альтернативных направлений инвестирования, характеризующихся тем же риском, что и инвестиции в оцениваемый проект.

При оценке коммерческой эффективности проекта в целом безрисковая коммерческая норма дисконта может устанавливаться в соответствии с требованиями к минимально допустимой будущей доходности вкладываемых средств, определяемой в зависимости от депозитных ставок банков первой категории надежности. Таким образом, в данном случае безрисковая ставка доходности равна 14%.

Далее эту ставку необходимо откорректировать в связи с риском, ассоциируемым с рассматриваемым инвестиционным проектом:

- 1) вносим поправку на инфляцию – 12% (1,12);
- 2) поправку на риск ненадежности участников проекта – 4% (1,04);
- 3) поправку на риск – 3% (1,03).

Таким образом, ставка дисконтирования равна:

$$D = 14 \times \left(1 + \frac{12}{100}\right) \times \left(1 + \frac{4}{100}\right) \times \left(1 + \frac{3}{100}\right) = 16,8\%$$

Рассчитываем чистый дисконтированный доход:

$$ЧДД = \frac{-190}{(1 + 0,168)^0} + \frac{901,3}{(1 + 0,168)^1} + \frac{901,3}{(1 + 0,168)^2} + \frac{901,3}{(1 + 0,168)^3} = 1808,3 \text{ руб.}$$

Анализируя соотношение единовременных затрат на реализацию проекта и генерируемые им денежные потоки, следует заметить, что организационный проект окупится в течение 1-го года.

Итак, даже в условиях реализации пессимистического прогноза относительно отдачи от предлагаемых мероприятий мы получили положительное значение величины чистого дисконтированного дохода. Следовательно, внедрять предлагаемые мероприятия целесообразно.

Таким образом, необходимо всегда помнить, что персонал – это важнейший ресурс, без которого предприятие не способно эффективно осуществлять деятельность. Поэтому всем процессам, протекающим внутри

организации и касающимся непосредственно каждого отдельно взятого работника и всего персонала в целом, следует уделять перманентное внимание. Также и процесс высвобождения должен осуществляться с минимальными дальнейшими материальными и моральными сложностями, как для высвобожденных сотрудников, так и для предприятия с целью сохранения хорошей деловой репутации.

В связи с этим, рационально выбранный метод высвобождения в совокупности с корректным отношением к увольняемому сотруднику, позволит сохранить его лояльность к бывшему работодателю.

Заключение

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты увольнения персонала организации, актуальность увольнения и высвобождения персонала в современных кризисных условиях, методики оптимизации численности персонала.

Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «АВТОВАЗ», проведен анализ состояния процесса увольнения в данной организации, оценка трудовых показателей и системы увольнения.

В работе проведен анализ деятельности прессового производства ОАО «АВТОВАЗ». По результатам анализа эффективности использования трудовых ресурсов персонала прессового производства ОАО «АВТОВАЗ» можно отметить как положительные тенденции, такие как рост уровня образования персонала, так и отрицательные моменты, такие как текучесть кадров и массовое увольнение работников.

Изучение опыта высвобождения персонала на протяжении 2013-2015 гг. позволило сделать вывод, что в ОАО «АВТОВАЗ» данный аспект работы находится на неудовлетворительном уровне. Оптимизация численности зачастую проводится бессистемно, без разработки соответствующей программы, а также без учета психологической составляющей управления персоналом. При этом работа, сопровождающая процесс высвобождения персонала в общепринятом понятии данного термина с учетом общемировых тенденций, описанных в первой главе работы, практически не ведется. Это вызывает напряженность в коллективе, отсутствие уверенности в завтрашнем дне, что негативно сказывается на производительности труда персонала, а в будущем может негативно сказаться как на финансовых показателях компании, так и на ее имидже в целом. Разработка более совершенной и эффективной системы

высвобождения персонала в ОАО «АВТОВАЗ» является весьма важной и актуальной задачей.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию управления высвобождением персонала ОАО «АВТОВАЗ» и проведено обоснование социальной и экономической эффективности разработанных мероприятий.

Для данной организации весьма актуальной является проблема разработки программы высвобождения персонала, которая не позволит снизиться производительности труда работникам, которые продолжают выполнение своих трудовых обязанностей в дальнейшем.

Нами предлагается разработать и внедрить мероприятия, направленные на совершенствование процедуры высвобождения персонала за счет внедрения принципов аутплейсмента. Внедрение этой системы является источником эффекта, который может принимать различную форму. Например, эффект может проявляться в виде материальных, временных и морально-этических выгод. В целом внедрение предложенной программы аутплейсмента направлено на достижение положительных результатов и предотвращение негативных последствий для высвобождаемых работников.

Для того, чтобы реализуемая программа аутплейсмента имела успех, она должна предполагать определенное сопровождение. Речь, в частности, идет о профессиональном обучении или переподготовке работников, исходя из потребностей рынка. Учитывая это, в настоящей работе предлагается применить опережающее обучение до наступления срока расторжения трудового договора. Для улучшения психологического климата в ОАО «АВТОВАЗ», который существенно ослаблен проведенными и грядущими этапами сокращения численности персонала, целесообразным представляется создание информационных стендов, на которых можно разместить информацию об успехах лиц, уволившихся из структурных подразделений анализируемой организации, прошедших обучение за счет

ОАО «АВТОВАЗ» и нашедших собственное место в жизни после увольнения.

Для успешной реализации указанных процедур (речь идет о предлагаемых мероприятиях в рамках аутплейсмента и организации опережающего обучения) целесообразным представляется разработка локального нормативного акта, регламентирующего, прежде всего, гарантии работникам в случае их увольнения.

Анализируя соотношение единовременных затрат на реализацию проекта и генерируемые им денежные потоки, следует заметить, что организационный проект окупится в течение 1-го года.

И так, даже в условиях реализации пессимистического прогноза относительно отдачи от предлагаемых мероприятий мы получили положительное значение величины чистого дисконтированного дохода. Следовательно, внедрять предлагаемые мероприятия целесообразно.

Библиографический список.

1. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] / С. В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2012. — С. 149-153.
2. Беляков Д.А., Долгий В.И., Еремеев М.А. Оценка резервов повышения эффективности управления промышленными предприятиями // Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2013. – № 1 (3). – С. 37-41.
3. Бусыгин А.К. Теоретико-методологические основы стимулирования труда персонала на предприятиях // Экономика и социум: современные модели развития. – 2014. – № 8-1. – С. 122-148.
4. Вайсбурд, В. А. Экономика труда: учебное пособие для вузов по специальности "Экономика труда" и другим экономическим специальностям / В. А. Вайсбурд. – М. : Омега-Л, 2011.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учеб. / В. Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2012. - 306 с.
6. Гаврилова, Т.Н. Инновационное управление персоналом организации. Монография. — М.: Агентство печати «Наука», 2010. — 172 с.
7. Долбунов, А. А. Текучесть кадров - основная проблема организаций // Маркетинг. - 2013. - № 12. - с.57-64.
8. Долгина Е. С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории [Текст] / Е. С. Долгина, Е. В. Васильева // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 387-390.
9. Зенова А. В. К вопросу о мотивации профессиональной деятельности [Текст] / А. В. Зенова // Актуальные задачи педагогики: материалы VI междунар. науч. конф. (г. Чита, январь 2015 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2015. — С. 143-146.

10. Зензера С. А. Проблемы организации, мотивации и нормирования труда на российских предприятиях [Текст] / С. А. Зензера // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 669-672.
11. Зинина, Л. Стратегическое управление организациям: структурно-функциональная модель / Л.Зинина, Л.Ефремова // Пробл. теории и практики управл. - 2011. - № 9. - С.77-83.
12. Зинина, Л. Стратегическое управление организациям: структурно-функциональная модель / Л.Зинина, Л.Ефремова // Пробл. теории и практики управл. - 2011. - № 9. - С.77-83.
13. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом // Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. — М. Издательство: Инфра-М, 2013. — 288 с.
14. Коробейников, О.П. Экономика организации: Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2012.
15. Кафидов В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. Стандарт третьего поколения [Электронный ресурс] / В. Кафидов. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 208 с.
16. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 524 с.
17. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом // Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. — М. Издательство: Инфра-М, 2013. — 288 с.
18. Коробейников, О.П. Экономика организации [Текст]: Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2012.
19. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.

20. Кузнецов С. А. Анализ уровня заработной платы — важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. — 2011. — № 4 — с.13–18.
21. Литвиненко, М.А. Основные теоретические положения формирования организационно-функционального механизма управления организацией // Микроэкономика. - 2012. - № 4. - С.65.
22. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. - М.: Дело, 2010. – 256 с.
23. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях [Текст] / А. О. Макарова // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 376-379.
24. Маслов, В.М. Управление персоналом организации. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 159 с.
25. Маслов К. Ю. Управление человеческими ресурсами // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 443-446.
26. Миляева, Л.Г. Актуальные проблемы кадрового менеджмента организации: монография / Миляева Л.Г., Дамбовская А.А.; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2011. – 193 с.
27. Могильный Н. К. Система обучения персонала как важный инструмент управления массами // Молодой ученый. — 2015. — №1. — С. 253-254.
28. Мыльников Д. П. Способы усовершенствования экономической эффективности развития систем управления человеческими ресурсами [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.).Т. II. — М.: РИОР, 2011. — С. 62-65.
29. Никулин Д.В. Повышение эффективности персонала путем оптимизации трудовых процессов // Научное обозрение.– № 10. – Москва: Издательский дом "Наука образования", 2015.

30. Котова Л.Р., Абдурахманов К.Х., Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2011. - 752 с.
31. Патрахина Т. Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления [Текст] / Т. Н. Патрахина, К. П. Романчук // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 461-464.
32. Перцова, Н.А. Как управлять текучестью персонала // Секрет фирмы. – 2011. - № 9.
33. Пресняков, В.Ф. Организация как объект управления и субъект поведения / В.Ф.Пресняков, В.В.Зотов, М.А.Белова // Экономика и математические методы. - 2013. - № 3. - С.31-41.
34. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект-Пресс, 2010.- 172 с.
35. Рубцов, Л.В. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная / Л. Рубцов, В. Гагаринов // ЧТ. – 2012. - №7.
36. Савинова, И.В. Современный подход к системе управления на примере строительной компании // Alma mater - Вестн. высш. школы. - 2013. - № 9. - С.14-18.
37. Сазонов, А.А. Новые подходы к управлению организациям / А.А.Сазонов, М.В.Сазонова // Актуал. пробл. совр. науки. - 2011. - № 6. - С.21-22.
38. Современные пути повышения эффективности управления персоналом. Монография. – М: изд-во Учебно-методического центра сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса, 2014. - 338 с.
39. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 563 с.

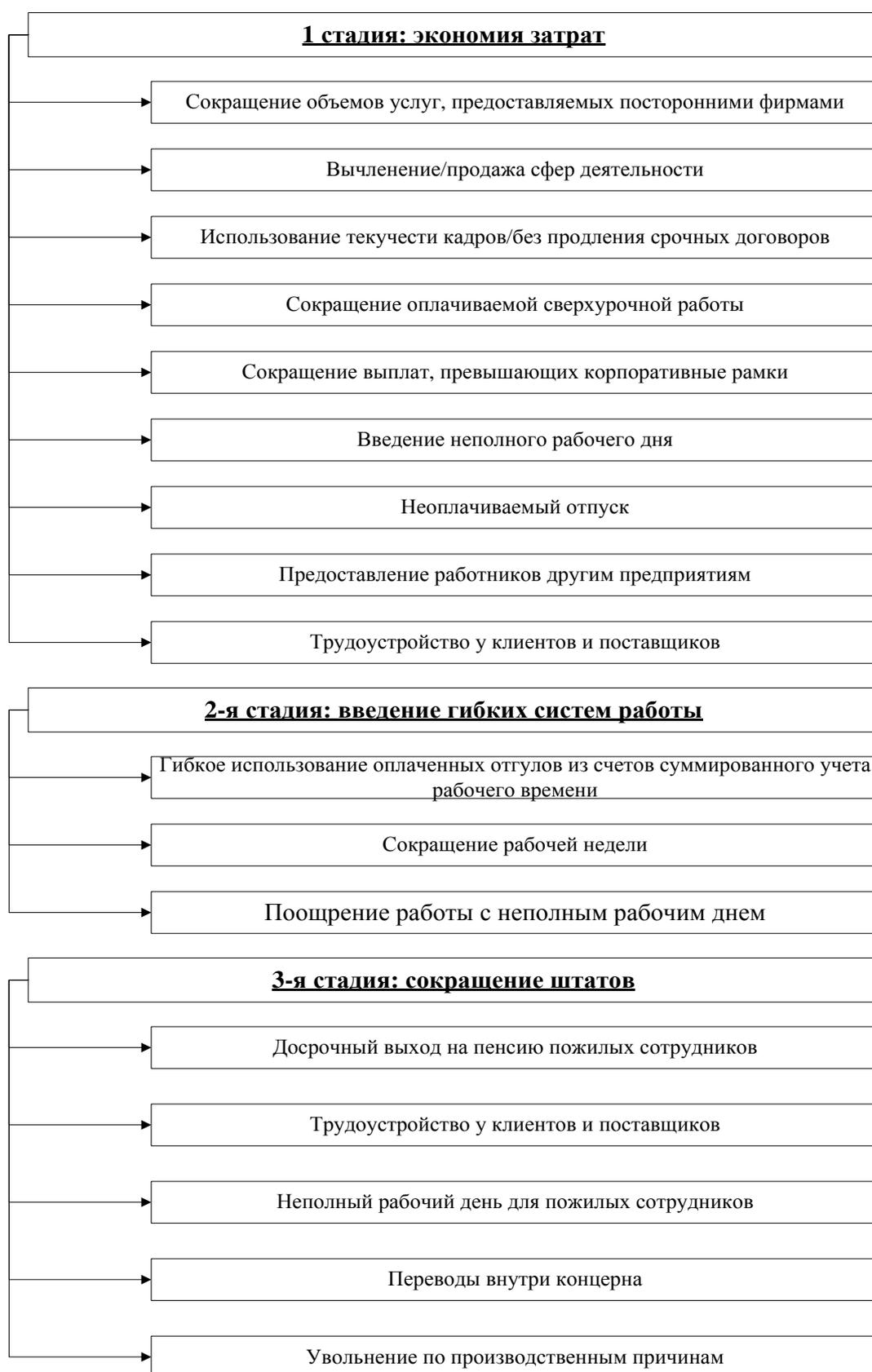
40. Шадрина, Л.В. Технологический подход к совершенствованию управления организацией / Л.Шадрина, М.Матвеев // Власть. - 2012. - № 12. - С.85.
41. Шадрина, Л.В. Технологический подход к совершенствованию управления организацией / Л.Шадрина, М.Матвеев // Власть. - 2012. - № 12. - С.85.
42. Хазанова, Д.Л. Управление персоналом коммерческой организации: учебное пособие / Д.Л. Хазанова, М.А. Блюм, Д.Н. Малышев. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 112 с.
43. Чжан В. Тенденция в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами // Молодой ученый. — 2014. — №21. — С. 464-465.
44. Официальный сайт ОАО «АВТОВАЗ». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lada.ru/>
45. Пугачев, В. П. Оптимизация состава персонала [Электронный ресурс] / В.П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2010. – № 1. – Режим доступа: http://www.pro-personal.ru/journal/43/5648/?sphrase_id=237824.
46. Пугачев, В.П. Оптимизация состава персонала [Электронный ресурс] / В.П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2010. – № 2. – Режим доступа: http://www.pro-personal.ru/journal/204/5642/?sphrase_id=237824
47. Соловьев А.В. Прогнозируем численность персонала [Электронный ресурс] / А.В. Соловьев // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 9. – Режим доступа: http://www.propersonal.ru/journal/303/7798/?sphrase_id=237824.
48. Чистоклетова Н. Оптимизация численности персонала: средство, но не панацея [Электронный ресурс] / Н. Чистоклетова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 9. – Режим доступа: http://www.pro-personal.ru/journal/303/7795/?sphrase_id=238209

49. Bellingham R. HR Optimization: From Personnel Administration to Human and Organizational Capital Development / Richard Bellingham, Russell J. Campanile. – Human Resource Development, 2004. – 188 c.

50. Shi Y. Advances in Multiple Criteria Decision Making and Human Systems Management: Knowledge and Wisdom. / Y. Shi, D.L. Olson, A. Stem. – IOS Press, 2007. – 406 c.

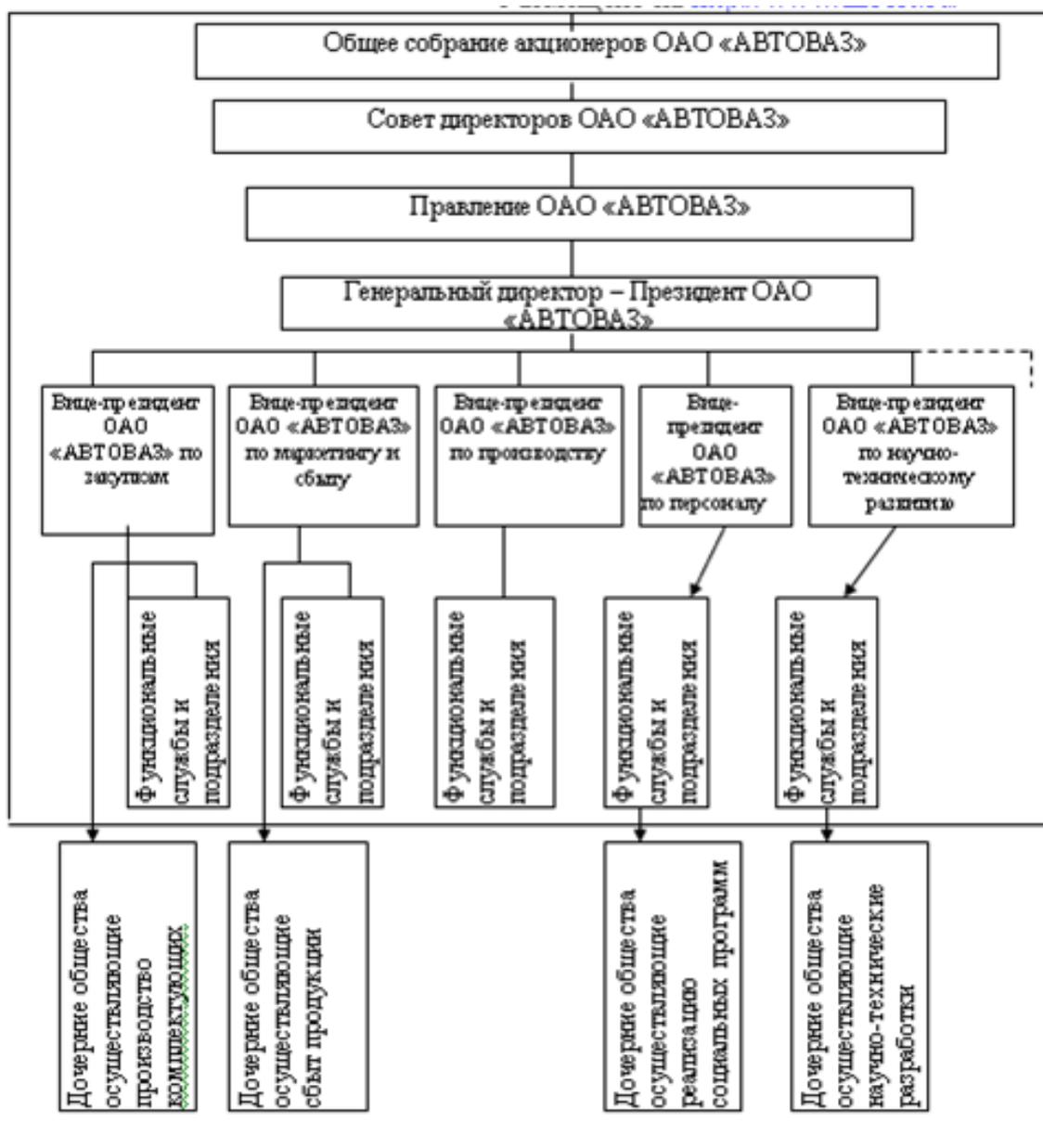
Приложение А

Система мероприятий по управлению расходами на содержание персонала



Приложение Б

Организационная структура управления предприятием ОАО «АВТОВАЗ»



Приложение В

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2015 г.

Дата (число, месяц, год) _____

Форма по ОКУД _____

Организация Прессовое производство ОАО «АВТОВАЗ» по ОКПО _____

Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____

Вид экономической деятельности Обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности ОАО по ОКОПФ/ОКФС _____

частная по ОКОПФ/ОКФС _____

Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ _____

Коды		
0710001		
31	12	2014
558741668		
6321100245/631050002		
28.52		
63	40	
384		

Наименование показателя	На 31 декабря 20 <u>12</u> г.	На 31 декабря 20 <u>13</u> г.	На 31 декабря 20 <u>14</u> г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	151	162	174
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы	1507	1672	1622
Прочие внеоборотные активы	445	447	365
Итого по разделу I	2103	2281	5161
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	4963	4618	3729
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность	6759	4855	3478
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты	247	155	210
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II	11969	9628	7417
БАЛАНС	14072	11909	12578

Наименование показателя	На 31 декабря 20 <u>13</u> г.	На 31 декабря 20 <u>14</u> г.	На 31 декабря 20 <u>15</u> г.
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1272	1272	1272
Собственные акции, выкупленные у акционеров	()	()	()
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)	4587	4640	4614
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2168	2011	1804
Итого по разделу III	8027	7923	7690
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства	2896	2634	1484
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	2896	2634	1484
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Кредиторская задолженность	3024	622	2530
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства	125	730	874
Итого по разделу V			
БАЛАНС	14072	11909	12578

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20__ г.

Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 2014 г.

Организация Прессовое производство ОАО «АВТОВАЗ» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности ОАО
частная по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2014
558741668		
6321100245/631050002		
28.52		
63	40	
384 (385)		

Наименование показателя	За <u>31 декабря</u> 20 <u>14</u> г.	За <u>31 декабря</u> 20 <u>13</u> г.
Выручка	538451	494593
Себестоимость продаж	(496296)	(468850)
Валовая прибыль (убыток)	42155	25743
Коммерческие расходы	(-)	(-)
Управленческие расходы	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	42155	25743
Доходы от участия в других организациях	-	-
Проценты к получению	-	-
Проценты к уплате	(-)	(-)
Прочие доходы	-	-
Прочие расходы	(-)	(-)
Прибыль (убыток) до налогообложения	42155	25743
Текущий налог на прибыль	(8431)	(5149)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-
Прочее	(9073)	(3331)
Чистая прибыль (убыток)	24651	17263

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20____ г.

Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 2013 г.

Организация Прессовое производство ОАО «АВТОВАЗ» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности Обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности ОАО по ОКОПФ/ОКФС
частная
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2013
558741668		
6321100245/631050002		
34.30		
63	40	
384 (385)		

Наименование показателя	За <u>31 декабря</u> 20 <u>13</u> г.	За <u>31 декабря</u> 20 <u>12</u> г.
Выручка	494593	418959
Себестоимость продаж	(468850)	(409395)
Валовая прибыль (убыток)	25743	9563
Коммерческие расходы	(-)	(-)
Управленческие расходы	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	25743	9563
Доходы от участия в других организациях	-	-
Проценты к получению	-	-
Проценты к уплате	(-)	(-)
Прочие доходы	-	-
Прочие расходы	(-)	(-)
Прибыль (убыток) до налогообложения	25743	9563
Текущий налог на прибыль	(5149)	(1913)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-
Прочее	(3331)	6576
Чистая прибыль (убыток)	17263	14226

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 2013 г.