

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления высвобождением персонала организации

Обучающийся

Е.А. Усольцева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е.А. Усольцева.

Тема работы: «Повышение эффективности управления высвобождением персонала организации (на примере ГКУ «Организатор перевозок»)».

Научный руководитель: Никишина Антонина Львовна

Цель исследования – повышения эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ГКУ «Организатор перевозок».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок».

Методы исследования – логического анализа, сравнения, классификации, систематизации, графического представления материала, теоретического обобщения и другие.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами организации с целью совершенствования управления высвобождением персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 30 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, составляет 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы высвобождения персонала организации.....	6
1.1 Понятие и сущность высвобождения персонала.....	6
1.2 Основные виды высвобождения персонала.....	13
2 Анализ высвобождения персонала в ГКУ «Организатор перевозок».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	21
2.2 Анализ процесса высвобождения персонала в организации.....	28
3 Пути повышения эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок».....	37
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления высвобождением персонала в организации.....	37
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	46
Заключение.....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	54
Приложение А Отчет о финансовых результатах деятельности ГКУ «Организатор перевозок» на 01 января 2021 года.....	57
Приложение Б Отчет о финансовых результатах деятельности ГКУ «Организатор перевозок» на 01 января 2022 года.....	60
Приложение В Анкета сотрудника, который подлежи увольнению.....	64

Введение

В условиях экономического кризиса, когда снижаются объемы производства и, вследствие этого, снижается прибыль предприятия, проблема сокращения численности персонала становится достаточно острой. Но увольняя своих сотрудников, работодатель должен помнить об ответственности, которую он взял на себя, нанимая персонал, а именно о социальной ответственности за работников своего предприятия. В этой ситуации предприятие может достаточно легко избавиться от имиджа привлекательного работодателя и надежного партнера, а может опять укрепить свой авторитет. Поэтому, в последнее время за границей повысилась популярность такого вида рекрутинговых услуг, как аутплейсмент, что предусматривает юридическую помощь, психологическую поддержку, поиск адекватной должности, что способствует дальнейшего трудоустройству уволенных работников.

В России аутплейсмент персонала находится на фазе становления. Удельный вес предприятий, которые его используют в общей численности предприятий страны является незначительным. Опираясь на вышеуказанные аспекты высвобождения персонала тема выпускной квалификационной работы является актуальной.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей повышения эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок».

Для достижения поставленной цели важно решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность высвобождения персонала;
- обобщить основные виды высвобождения персонала;
- представить организационно-экономическую характеристику организации;
- провести анализ процесса высвобождения персонала в организации;

– разработать мероприятия по повышению эффективности управления высвобождением персонала в организации и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ГКУ «Организатор перевозок».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы является процесс высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок».

В процессе исследования применялись такие методы исследования: логического анализа, сравнения, классификации, систематизации, графического представления материала, теоретического обобщения и другие.

В основе нашего исследования лежит обширная информационная база, которая включает в себя учебно-методическую литературу, монографии, научные статьи и труды как отечественных, так и зарубежных ученых, а также данные и отчетность организации ГКУ «Организатор перевозок» за период с 2020 по 2022 годы.

Выпускная квалификационная работа состоит из нескольких частей: введения, основной части, которая разделена на три раздела, заключения и списка используемой литературы.

1 Теоретические основы высвобождения персонала организации

1.1 Понятие и сущность высвобождения персонала

Потребности организации в работниках меняются с течением времени и под влиянием различных факторов. Внедрение новых технологий, окончание выпуска отдельных видов продукции и услуг, которые оказываются – все это может способствовать такому негативному явлению как высвобождение персонала.

«Высвобождение персонала – это процесс увольнения или отстранения от работы на длительный срок или большого количества работников в силу причин экономического, структурного или технологического характера, с целью уменьшения количества занятых или изменения их профессионально-квалификационного состава» [7, с. 73].

В условиях экономического кризиса, когда снижаются объемы производства и, вследствие этого, уменьшается прибыль предприятия, проблема сокращения численности персонала стала достаточно острой. Но увольняя своих работников, работодатель должен помнить об ответственности, которую он взял на себя, нанимая персонал, а именно об социальной ответственности за работников своего предприятия. Тому, за рубежом резко возросла популярность такого вида рекрутинговых услуг, как высвобождение персонала (аутплейсмент) [16, с. 148].

«Впервые аутплейсмент начали практиковать в Европе в конце 1970-х годов. Эта практика была связана с давлением со стороны государства и профсоюзов на крупные компании, чтобы они проявляли большую социальную ответственность и сокращали безработицу. Внедрение аутплейсмента снизило социальное напряжение и способствовало трудоустройству уволенных работников, что сократило выплаты пособий по безработице» [3, с. 176].

Определим основные этапы развития аутплейсмента в мире [11, с. 154]:

– первый этап – зарождение. Его возникновение связано с Великой депрессией на фоне сокращения производства и снижение спроса на рынке труда на квалифицированную рабочую силу. Впервые аутплейсмент возник в США в 1960-х годах;

– второй этап – становление (1990-е гг.). В этот период происходило развитие аутплейсмента, который связан с ростом количества рекрутинговых агентств и кадровых агентств;

– третий этап – упадок (конец 1990-х гг.) – характеризовался упадком определяемого аутплейсмента, что определялся сокращением собственных работников из-за общего экономического подъема;

– четвертый этап – оживление (начало XXI в.), – что предполагает создание специальных платформ, которые позволяют синхронизировать труд консультантов, участников и представителей компании-клиента, заказавшего программу. В отдельных странах начали предоставлять услуги по Outplacement&Career Transition (аутплейсмент и карьерная эволюция).

Классический аутплейсмент за границей предусматривает гарантированное трудоустройство уволенных работников. Много агентств занимаются исключительно этим направлением и достаточно успешно. Взгляды различных авторов касательно определения этого понятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сущность категория «аутплейсмент персонала»

Автор	Определения
Н. А. Горелов	«Программа реальной поддержки профессиональными консультантами лиц, которые вынуждены оставлять предприятие в результате сокращения или увольнения, или перехода к следующему карьерному этапу» [2, с. 145].
С. А. Трушков	«Комплекс мер, которые должен сделать процесс увольнения работников более «мягким», сгладить негативные последствия, что включают в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных работников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя» [24, с. 238].

Продолжение таблицы 1

Автор	Определения
О. Л. Чуланова	«Совокупность методов, с помощью которых кадровые службы осуществляют заинтересованным лицам, которые увольняются, помощь в трудоустройстве за счет предприятия в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях» [27, с. 146].
Н. Ф. Шарипова	«Комплексный пакет квалифицированных услуг, таких как юридическая помощь, психологическая поддержка, поиск адекватной должности, что способствует дальнейшему трудоустройству уволенного работника» [29, с. 177].
И. Новикова	«Организация процесса увольнения сотрудников наиболее гуманным способом, который позволяет уменьшить риск юридических усложнений, сохранить позитивный имидж организации» [18, с. 177].
Н. И. Архипова	«Преодоление негативных последствий увольнения и связанных их этим неприятных переживаний; активная поддержка лиц, которые увольняются в повышении их конкурентоспособности на рынке труда и шансов на трудоустройство» [2, с. 87].
М. А. Коргова	«Это комплексный процесс по оказанию психологических, юридических и рекрутинговых услуг работникам, которые подлежат увольнению с целью преодоления негативных последствий высвобождения персонала в оптимальный срок и для сохранения позитивного имиджа организации [14, с. 158].

«Аутплейсмент является очень эффективным инструментом кадровой политики, который имеет следующие преимущества:

- аутплейсмент позволяет сократить расходы, связанные с увольнением, так как трудоустроенному работнику не нужно платить компенсации;
- это позволяет значительно улучшить HR-репутацию компании, что особенно важно при наборе новых сотрудников;
- работодатель имеет возможность избежать утечки информации, связанной с коммерческой тайной;
- это позволяет восстановить трудовые отношения с бывшим сотрудником в случае, если ситуация в компании будет улучшаться;
- это дает возможность избежать возникновения стресса и психологического дискомфорта у увольняемого сотрудника;

- такой подход позволяет сохранять лояльность оставшегося персонала, который будет уверен, что в случае чего они останутся ни с чем;
- аутплейсмент позволяет избегать нежелательных судебных разбирательств со стороны уволенных служащих, по мнению которых сокращение было несправедливым по отношению к ним» [12, с. 105].

Обычно компании не оказывают услуг по поиску новой работы для своих сотрудников и не предоставляют консультации в этой области. Этим занимаются специализированные организации, такие как агентства по подбору персонала и консалтинговые фирмы.

На основании анализа литературных источников [1, с. 234], систематизированы этапы аутплейсмента персонала (таблица 2).

Таблица 2 – Этапы аутплейсмента персонала [9, с. 127]

Этапы	Содержание этапов
1. Психологическая поддержка кандидатов	- Индивидуальные беседы с сотрудниками - Снятие негативных эмоций в связи с потерей работы - Выявление мотивации в связи с потерей работы - Консультации с развития карьеры
2. Всесторонняя оценка кандидата	- Оценка квалификации и личностно-деловых качеств кандидатов с использованием различных методов - Оценка соответствия кандидата требованиям работодателя
3. Подготовка кандидатов к собеседованию	- Рекомендации касательно грамотного составления и оформления резюме - Формирование навыков успешной самопрезентации
4. Активное продвижение кандидата	- Подготовка сопроводительного листа для рассылки резюме (с описанием причин ситуации, которая сложилась в организации) - Рассылка резюме сотрудников в кадровые агентства и службы персонала организации
5. Трудоустройство кандидата	- Получение обратной связи от трудоустроенного кандидата

На высвобождение персонала влияет целый ряд факторов, посредством которых можно регулировать уровень жизни населения. Их можно разделить на две большие группы [17, с. 194]:

- общие, которые характерны для целой экономической системы и оказывают влияние на деятельность всех субъектов ведения хозяйства;

– частичные, их называют внутрипроизводственными, влияние которых ограничивается одной хозяйственной единицей.

В свою очередь к общим факторам высвобождения относятся экономические (изменение форм собственности, структурная перестройка народного хозяйства, циклы деловой активности) и научно-технические.

Трансформация отношений собственности посредством разгосударствления и продолжающейся приватизации и по сей день обуславливает, к сожалению, пока негативное влияние на жизненный уровень населения, поскольку владельцы капитала не ставят перед собой целью сохранение количественного состава персонала, а рассматривают только качественную его сторону. То есть, происходит массовое сокращение избыточных рабочих мест и должностей для экономии на расходах по оплате труда и начислениях на нее.

Структурная перестройка народного хозяйства проявляется прежде всего по ликвидации нерентабельных субъектов. При этом большое количество работников теряет работу, в первом случае – главным образом вследствие закрытия предприятий, а во втором – из-за низких возможностей приспособления перепрофилированных заводов и фабрик в условиях конкурентной среды.

Циклы деловой активности. Данный фактор способен поступать как положительный, так и негативное влияние на жизненный уровень населения. При условии роста производства, инвестиционной активности в экономике наблюдается рост спроса на рабочую силу, то есть имеет место создание дополнительных рабочих мест. Ситуация, когда конъюнктура становится обратной, находит продолжение в отрицательном влиянии на занятость, отражается в росте количества освобождаемых лиц.

Фактор научно-технического прогресса может оказывать двойственное влияние на занятость и жизненный уровень. С одной стороны, широкое внедрение в производство научных достижений влечет за собой замену ручного труда машинным, т.е. уменьшается потребность в рабочих руках. В

то же время, наука как отрасль народного хозяйства выступает субъектом на рынке труда, формирующим спрос на соответствующий персонал.

В состав частичных факторов, влияющих на высвобождение персонала, относят оплату труда, условия труда и уровень управления на конкретном предприятии. Действие фактора оплаты труда обусловлено объективными экономическими законами спроса и предложения на рынке рабочей силы: рост заработной платы способен становиться причиной увольнения работников, а ее снижение – найма. С точки зрения наемных лиц – повышение зарплаты способствует увеличению предложения труда, и напротив.

Условия труда не устраивают работников обуславливают их высвобождение по собственному желанию. В то же время на характеризующихся предприятиях комфортной средой для трудовой деятельности текучесть кадров по данной причине отсутствует.

В современных условиях интересно возникает действие данного фактора с точки зрения работодателей. Большинство отечественных предприятий владеют морально и физически устаревшими средствами труда, требующей больших трудовых усилий лиц, которые на них работают по сравнению с современными. Кроме того, устаревшее оборудование не редко является причиной производственного травматизма и профессиональных заболеваний. В условиях нормальной внешней конъюнктуры такое положение дел действительно должен предопределять дополнительную текучесть кадров как это описано выше.

Фактор уровня управления способен оказывать ощутимое влияние на занятость, поскольку при хорошо продуманном менеджменте организации можно достичь высокой кадровой устойчивости. Пренебрежение этим фактором недопустимо, так как продуманное управление может удерживать персонал даже при не благоприятности других факторов.

Вышеназванные факторы оказывают существенное влияние на процессы высвобождения рабочей силы. Учет масштабности и силы

воздействия их действия позволяет оптимизировать уровень жизни населения в сторону его повышения.

В развитых странах поддержку работников, которые планируют уволить из занимаемой должности осуществляют специально подготовленные специалисты, со знаниями действующего законодательства, психологии, конфликтологии и владением постоянно обновленной базы данных (вакантных мест) и конъюнктуру рынка труда в целом.

Целью деятельности специалиста по аутплейсменту является возможность реализовать невозвратный процесс увольнения или перевода работников менее стрессовым путем, сгладить все «острые углы», которые могут возникнуть в процессе увольнения работников. «То есть, за свой счет организация оказывает поддержку таким лицам путем психологического сопровождения на протяжении определенного периода, способствует в поиске нового места работы через профессиональные агентства по трудоустройству, проведение тренингов по развитию навыков эффективной коммуникации, умению самопрезентации, повышению квалификации, составлению резюме. Отдельные организации предоставляют право такому работнику перейти на сокращенный рабочий день с целью поиска нового места работы или обучения для получения новой профессии» [11, с. 143].

Итак, высвобождение персонала – это процесс увольнения или отстранения от работы на длительный срок или большого количества работников в силу причин экономического, структурного или технологического характера, с целью уменьшения количества занятых или изменения их профессионально-квалификационного состава. На высвобождение персонала влияет целый ряд факторов, посредством которых можно регулировать уровень жизни населения.

1.2 Основные виды высвобождения персонала

«Аутплейсмент персонала может включать в себя такие услуги:

- предоставление рекомендаций и помощи в профессиональном составлении резюме и дальнейшем его размещении во всех возможных и подходящих для этого средствах массовой информации (ведущие кадровые агентства, интернет порталы по трудоустройству и т. д.);
- подготовка рекомендационных листов и характеристик;
- консультация работника, подпадающего под сокращение, относительно правильного и актуального позиционирования себя на рынке труда;
- презентация работника потенциальным работодателям;
- предоставление информации о современных трендах и требованиях на рынке труда;
- обучение новым, актуальным и эффективным приёмам поиска работы, а также оказание психологической поддержки;
- проведение тренингов по прохождению собеседований при приеме на работу, в том числе акцентирование внимания на речь, мимику, жесты и отработки приемов общения по телефону;
- консультация работника относительно успешного прохождения испытательного срока;
- обучение различным методам борьбы со стрессом;
- разработка индивидуальных планов поиска работы и оценки профессиональных и личных качеств работника и определение трудового потенциала кандидата» [25, с. 1036].

В настоящее время в деятельности агентств, которые занимаются аутплейсментом, выделяют несколько направлений, которые основываются на некоторых технологиях высвобождения и дальнейшего трудоустройства.

Основные виды высвобождения персонала и их описание систематизировано в таблице 3.

Рассмотрим более подробно особенности основных видов аутплейсмента.

Таблица 3 – Основные виды высвобождения персонала (аутплейсмента) [21, с. 85]

Вид	Описание
Групповой или массовый	Эффективный метод в условиях значительных высвобождений персонала при ограниченном бюджете.
Индивидуальный	Сопровождение одного работника, при сокращении.
Закрытый или конфиденциальный	Предусматривает увольнение одного, чаще всего конкретного работника, но так, что он даже и не догадывается про свое увольнение.
Открытый	Представляет собой объявление о сокращении, без какого-либо скрывания и открытое сотрудничество между работниками, работодателем и соответственно сопровождающей компанией.

Индивидуальный аутплейсмент, то есть сопровождение одного сотрудника при сокращении. Обычно такие программы предназначены для использования руководящим персоналом и специалистами, занимающими ответственные должности в организации. Они предназначены для того, чтобы организация могла сохранять хорошие отношения с этими сотрудниками даже после их увольнения [4, с. 125].

«Групповой (массовый) аутплейсмент предусматривает помощь при увольнении группы людей. Как правило, такой вид аутплейсмента применяется, когда закрывается целое подразделение или компания прекращает работу одного из направлений деятельности. Но, несмотря на большие расходы, компании очень часто могут даже сэкономить много денег, так как без данной процедуры пришлось бы выплачивать каждому работнику компенсацию» [13, с. 165].

Процедура открытого аутплейсмента заключается в уведомлении сотрудников о намерении их уволить, после чего работодатель оказывает

помощь в организации их последующего трудоустройства с помощью кадровой службы компании или стороннего посредника [5, с. 224].

«Закрытый (конфиденциальный) аутплейсмент предусматривает увольнение одного, как правило, конкретного сотрудника, но так, чтобы он об этом не узнал заранее. Применяется он, как правило, по отношению к ТОП-менеджерам, ведущим специалистам, людям, которые занимают руководящие должности, то есть к сотрудникам, с которыми не желательно идти на открытый конфликт. Посредники предлагают сотруднику пару привлекательных вариантов смены рабочего места, которые он с радостью принимает, или представляют всё как head-hunting, то есть всё выглядит так, как будто на работника вышли другие работодатели и переманили его в свою организацию. Стоит отметить, что кадровому агентству работодатель может заранее предоставить список компаний-конкурентов, которых категорически нельзя предлагать сотруднику. Ведь сохранение коммерческой информации является одним из основных заданий аутплейсмента в данном случае» [20, с. 52].

При применении традиционных методов сокращения персонала могут возникнуть отрицательные последствия, которые перекроют все возможные выгоды. Такие действия могут повлиять на социально-психологический климат на предприятии, вызвать появление конфликтов и препятствий в коммуникации. Работники могут начать рассматривать компанию как угрозу для своего благополучия, что может привести к негативным эмоциям и ухудшению межличностных отношений, снижению мотивации и производительности [22, с. 1057]. Кроме того, такие действия могут увеличить текучесть кадров, но не среди неэффективных сотрудников, а среди тех, кто мог бы стать ценным активом компании после реорганизации.

В современном бизнесе часто возникает необходимость сокращения персонала, но использование традиционных силовых методов, таких как административные или экономические меры, не всегда эффективно. Однако, есть и другой подход - использование не директивных форм сокращения.

Вместо того, чтобы применять жесткие методы, руководство компании старается убедить каждого сотрудника в необходимости изменения своего поведения и привести его к задумке о своей значимости для компании.

При этом следует учитывать, что разным организационным культурам будут адекватны разные механизмы и методы не директивного сокращения персонала (таблица 4).

Таблица 4 – Механизмы и методы не директивного сокращения персонала в зависимости от типа организационной культуры [10, с. 88]

Тип организационной структуры	Механизм	Метод
Предпринимательская	Контрактация ответственности	Увольнение в соответствии с условиями, закрепленных в контракте
Бюрократическая	Одобрение руководства	Проведение аттестации
Органическая	Психологический контракт	Поэтапная реорганизация
Партиципативная	Командообразование	Формирование команд под проекты

В компаниях, где высоко ценится организационная культура, способствующая развитию предпринимательства, сотрудники стремятся к достижению своих личных целей, являются активными и нацелены на получение результатов. В случае возникновения кризиса на предприятии и необходимости сокращения персонала каждый работник становится перед выбором: оставаться на работе или искать новые возможности на рынке труда. В подобных ситуациях менеджер по персоналу должен учитывать некоторые факторы при найме новых сотрудников. Важно спрогнозировать потенциальный рост и профессиональное развитие каждого сотрудника, а также понимать, как эти потребности могут измениться в зависимости от развития предприятия и периодов кризиса.

В случаях, связанных с уменьшением штата сотрудников, проведение аттестации работников является эффективным методом, который может

помочь избежать использования прямых силовых методов со стороны руководства и предоставить сотрудникам возможность оценить свои собственные возможности. «В бюрократической организационной культуре, где сотрудники, как правило, дисциплинированы и ориентированы на мнение руководства, аттестация может стать важным инструментом для оценки их компетенций и способностей. Однако, проведение аттестации должно соответствовать определенным правилам и требованиям, чтобы гарантировать ее эффективность» [6, с. 406]. «Можно выделить следующие основные правила:

- коллективность аттестации – это означает, что не только конкретный работник, которого могут собираться уволить, должен пройти аттестацию, но и все подразделение, функциональное направление и уровень исполнителей;

- участие в процессе аттестации обязательно должно быть расширено за счет приглашения экспертов, которые не поддерживают ни одну из сторон и не заинтересованы в индивидуальных результатах. Если внешние эксперты не привлекаются, то трудно говорить об объективности оценки, и эффективность аттестации как механизма не директивного сокращения снижается;

- предоставление возможности подготовки самоотчетов всем сотрудникам – это важный шаг в развитии процесса аттестации в компании. Вместо того чтобы ограничивать оценку только "сверху" и проводить ее независимыми экспертами, следует предусмотреть механизм, который даст возможность всем работникам высказаться о процессе и проанализировать его собственную работу» [28, с. 166].

Важным аспектом процедуры аттестации является продолжительность подготовки к ней. Каждый работник должен знать свою дату прохождения аттестации заранее, чтобы иметь достаточно времени для подготовки. Ведь успешное прохождение аттестации может привести к продвижению по карьерной лестнице или получению возможности обучения эффективным

методам работы. Однако, не стоит забывать, что аттестация также направлена на выявление неэффективных работников, что может привести к их увольнению. Поэтому, продолжительность подготовки к процедуре аттестации является ключевым фактором для обеспечения успеха и развития каждого сотрудника в компании.

В организации с органической культурой, сотрудники разделяют общие ценности, которые ориентированы на неформальный авторитет. При проведении сокращения на таком предприятии, важно учитывать индивидуальное самоопределение каждого сотрудника и его место в измененной структуре организации [30, с. 848]. Если реорганизация проведена правильно, то сотрудники могут осознать, что им необходимо уволиться из организации, но это должно происходить исключительно по их собственной воле.

В компании, где ставится на первый план партиципативная организационная культура, занятые высококвалифицированные специалисты, которые стремятся к постоянному профессиональному росту, расширению своих знаний и удовлетворению потребностей в самореализации. Если возникает необходимость сокращения численности сотрудников, каждый из них должен тщательно проанализировать свою ценность для компании и возможности профессионального развития. Для этого целесообразно формировать целевые команды для выполнения проектов [26, с. 195].

Таким образом, процесс сокращения персонала должен соответствовать корпоративной культуре и особенностям работающего персонала. Не директивный подход к этому процессу может быть эффективным в данном контексте.

В России использование аутплейсмента мало распространено. «Чаще всего отечественные консалтинговые агентства, которые занимаются аутплейсментом, предлагают уволенным специалистам специальные обучающие программы, которые направлены на развитие навыков правильного поиска работы. Реже агентства сами ищут новую работу для

работников, которые подлежат сокращению в компаниях своих клиентов. Некоторые компании в программу аутплейсмента переобучения специалистов, хотя это может существенно повысить стоимость услуги» [15, с. 566].

Особенностью применения высвобождения персонала в России является то, что его применение чаще всего для высшего руководства предприятия, которые имеют иностранные инвестиции, или в международных компаниях, которые осуществляют деятельность на территории России, а также в больших национальных компаниях, которые имеют достаточно высокие стандарты управления предприятия и ведения бизнеса.

Итак, рассмотрение основных видов высвобождения персонала позволило определить, что в настоящее время в деятельности агентств, которые занимаются аутплейсментом, выделяют несколько направлений, которые основываются на некоторых технологиях высвобождения и дальнейшего трудоустройства. При использовании традиционных форм сокращения персонала возникает ряд отрицательных последствий, которые могут перекрыть все возможные выгоды. При этом следует учитывать, что разным организационным культурам будут адекватны разные механизмы и методы не директивного сокращения персонала. Процесс сокращения персонала должен соответствовать корпоративной культуре и особенностям работающего персонала. Не директивный подход к этому процессу может быть эффективным в данном контексте.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы высвобождения персонала организации сформулируем следующие выводы.

Высвобождение персонала – это процесс увольнения или отстранения от работы на длительный срок или большого количества работников в силу причин экономического, структурного или технологического характера, с целью уменьшения количества занятых или изменения их профессионально-квалификационного состава. На высвобождение персонала влияет целый ряд

факторов, посредством которых можно регулировать уровень жизни населения.

В настоящее время в деятельности агентств, которые занимаются аутплейсментом, выделяют несколько направлений, которые основываются на некоторых технологиях высвобождения и дальнейшего трудоустройства. При использовании традиционных форм сокращения персонала возникает ряд отрицательных последствий, которые могут перекрыть все возможные выгоды. При этом следует учитывать, что разным организационным культурам будут адекватны разные механизмы и методы не директивного сокращения персонала. Процесс сокращения персонала должен соответствовать корпоративной культуре и особенностям работающего персонала. Не директивный подход к этому процессу может быть эффективным в данном контексте.

2 Анализ высвобождения персонала в ГКУ «Организатор перевозок»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Государственное казенное учреждение «Организатор перевозок».

Сокращенное фирменное наименование организации – ГКУ «Организатор перевозок».

Юридический адрес организации: 125047, г. Москва, пер. Лесной 2-й, стр. 1.

Основным видом деятельности ГКУ «Организатор перевозок» является деятельность органов государственной власти субъектов Российской Федерации по осуществлению своих полномочий в городах и районах.

«Дополнительные виды деятельности организации:

- производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительного-монтажных работ;
- торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков;
- деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта;
- деятельность сухопутного пассажирского транспорта: внутригородские и пригородные перевозки пассажиров;
- деятельность такси;
- перевозка воздушным грузовым транспортом, подчиняющимся расписанию;
- деятельность вспомогательная, связанная с сухопутным транспортом» [19].

ГКУ «Организатор перевозок» — государственное казенное учреждение города Москвы, созданной в 2007 году, целью деятельности которого является организация пассажирских перевозок пассажирским транспортом на территории Москвы.

ГКУ «Организатор перевозок» является подведомственным учреждением, подотчетно и подведомственно Министерству транспорта и связи города Москвы. Основной целью деятельности учреждения является повышение качества и доступности транспортных услуг для населения города Москвы.

Для достижения своих целей учреждение выступает государственным заказчиком:

- заключает контракты на выполнение работ, связанных с осуществлением регулярных перевозок по межмуниципальным маршрутам по регулируемым тарифам;
- осуществляет контроль исполнения перевозчиками условий контракта;
- осуществляет контроль соответствия транспортных средств, оборудования и программного обеспечения требованиям контракта;
- осуществляет контроль надлежащего взимания платы за провоз пассажиров и багажа.

«Практически каждый москвич, передвигающийся по городу на общественном транспорте, знает о ГКУ «Организатор перевозок» или пользуется его услугами. Сегодня «Организатор перевозок» - это сотни тысяч действующих электронных карт «Подорожник» для оплаты проезда в транспорте, это более сотни электронных табло на остановках, это предоставление данных о движении транспорта для работы мобильных приложений, это диспетчерское регулирование движения автобусов, трамваев и троллейбусов, это информационно-справочные услуги, это ремонт и содержание диспетчерских станций для удобства водителей и кондукторов и многое другое» [19].

«История появления учреждения берёт своё начало от «Службы реализации и сбора выручки», которая была создана в 1987 году в связи с переходом на бескассовый метод обслуживания пассажиров на городских и пригородных маршрутах. В октябре 1995 года Служба была реорганизована

в ГУП «Центральное Агентство городского пассажирского транспорта». Одновременно с реорганизацией добавились и новые функции – контроль за оплатой проезда, за движением общественного транспорта и др. С 2007 года предприятие получило нынешнее название ГКУ «Организатор перевозок», а с сентября 2011 года приобрело и нынешнюю правовую форму государственного казённого учреждения» [19].

Работа ГКУ «Организатор перевозок» – обеспечение комфортного пользования городским транспортом.

«ГКУ «Организатор перевозок» – сегодня это 3 743 066 выполняемых рейсов по маршрутам наземного транспорта, 33 336 обработанных обращений граждан, 2 802 461 активных пользователей проездных билетов, 172 376 реализованных проездных билетов, выдано 9 082 льготных билетов (данные указаны за 1 квартал 2022 г.)» [19].

«ГКУ «Организатор перевозок» имеет собственный информканал в популярном мессенджере Telegram. (transportspb). На данном канале вы можете узнать все новости об изменениях маршрутов городского наземного транспорта.

ГКУ «Организатор перевозок» ведет проекты по:

- повышению безопасности дорожного движения в городе;
- повышению эффективности управления транспортным комплексом;
- развитию системы информирования на транспорте;
- усовершенствованию способов оплаты проезда» [19].

С начала ноября 2020 года в составе ГКУ «Организатор перевозок» начало функционировать новое структурное подразделение - «Центр развития газомоторного топлива». «В функции данного подразделения будет входить проведение отборов на предоставление субсидии с изучением и проверкой пакетов документов, принятие решения о предоставлении субсидий из бюджета города Москвы юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, реализующим инвестиционные

проекты по строительству заправок транспортных средств природным газом, на компенсацию части затрат на строительство таких объектов, о предоставлении субсидий из бюджета города Москвы юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, выполняющим работы по переоборудованию транспортных средств на использование природного газа (метана) в качестве моторного топлива. В целях возмещения недополученных доходов в связи с предоставлением лицами, выполняющими переоборудование, скидки владельцам транспортных средств на указанные работы» [19].

Далее рассмотрим организационную структуру ГКУ «Организатор перевозок» (рисунок 1).

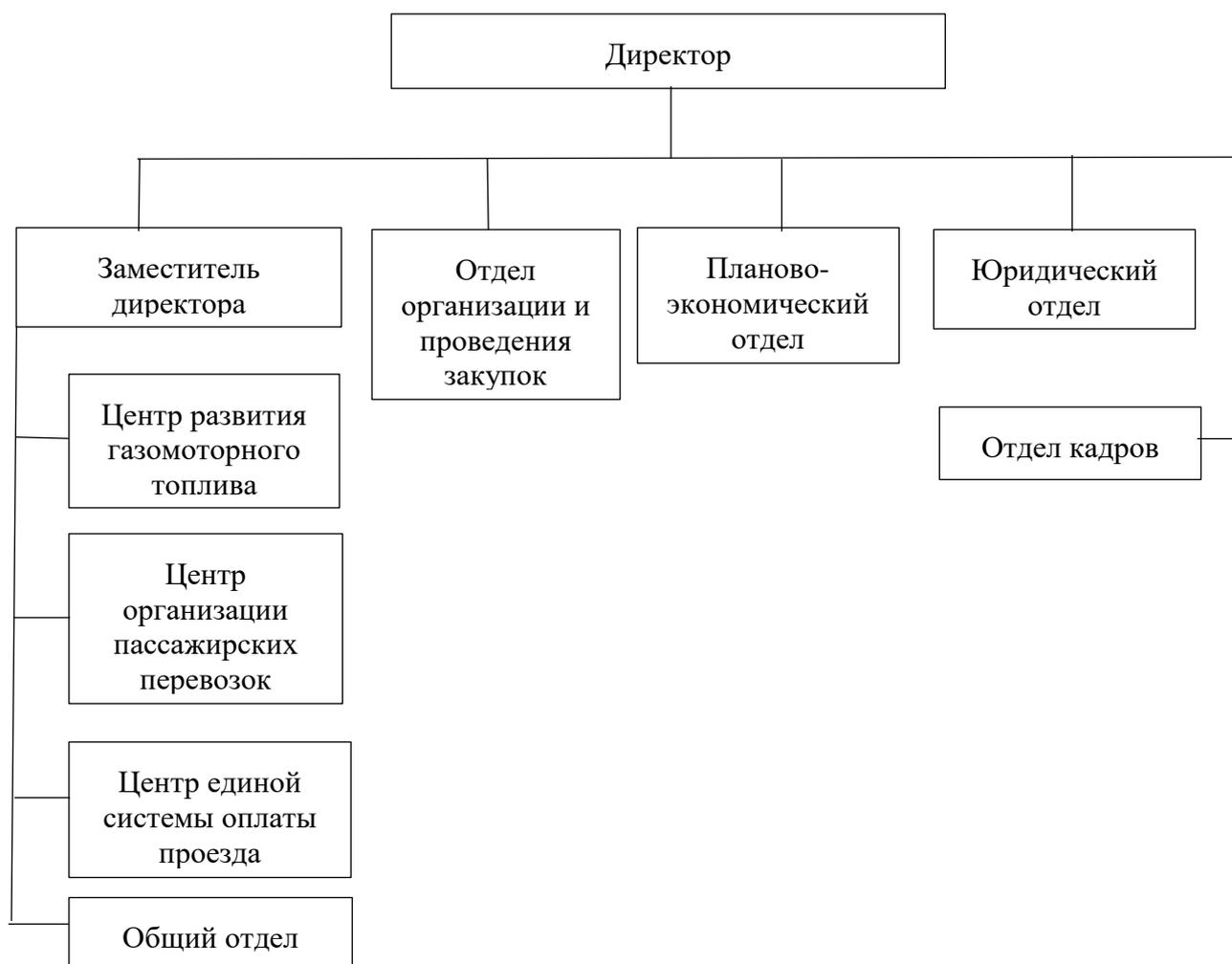


Рисунок 1 – Организационная структура ГКУ «Организатор перевозок»

«Организационная структура управления ГКУ «Организатор перевозок» является линейно-функциональной. На линейные звенья управления возлагаются функции и права командования и принятия решений, а на функциональные подразделения – методическое руководство при подготовке и реализации решений по планированию, организации, учета, контроля и анализа по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности. Такая структура характеризуется использованием формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти в организации, централизацией принятия решений.

Каждый исполнитель подчиняется только одному руководителю. Все указания и решения по функциям управления исполнитель получает от непосредственного руководителя. Между исполнителем и функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера. Для того чтобы решение функционального подразделения стало директивным, оно должно быть утверждено руководителем.

Несмотря на то, что, в принципе, все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу сотрудников более низкого уровня и т. д. До уровня руководителя, который координирует действия неуправленческого персонала - людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления» [19].

Далее проведем анализ основных показателей деятельности ГКУ «Организатор перевозок» (таблица 5). Данные для анализа взяты из отчетности организации ГКУ «Организатор перевозок» (Приложения А-Б)

Таблица 5 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ГКУ «Организатор перевозок» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Доходы, тыс.руб.	3893666	5104996	5874532	1211330	31,11	769536	15,07
2. Расходы, тыс.руб.	13860991	15332756	16439652	1471765	10,62	1106896	7,22
3. Чистый операционный результат, тыс.руб.	-9967325	-10227760	-10565120	-260435	2,61	-337360	3,30
4. Основные средства, тыс. руб,	1158493	1109748	1104532	-48745	-4,21	-5216	-0,47
5. Среднесписочная численность ППП, чел.	1570	2143	2084	573	36,50	-59	-2,75
6. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб.	1714296	2025850	1998432	311554	18,17	-27418	-1,35
7. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.5)	2480,04	2382,17	2818,87	-97,87	-3,95	436,70	18,33
8. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр.6/стр.5)	1091,91	945,33	958,94	-146,57	-13,42	13,61	1,44
9. Фондоотдача (стр1/стр4)	3,36	4,60	5,32	1,24	36,87	0,72	15,62
10. Рентабельность деятельности, % (стр3/стр1) ×100%	-255,99	-200,35	-179,85	55,64	-	20,50	-
11. Затраты на рубль доходов, (стр2/стр1)	3,56	3,00	2,80	-0,56	-15,63	-0,21	-6,83

На рисунке 2 представим динамику финансовых результатов деятельности ГКУ «Организатор перевозок».

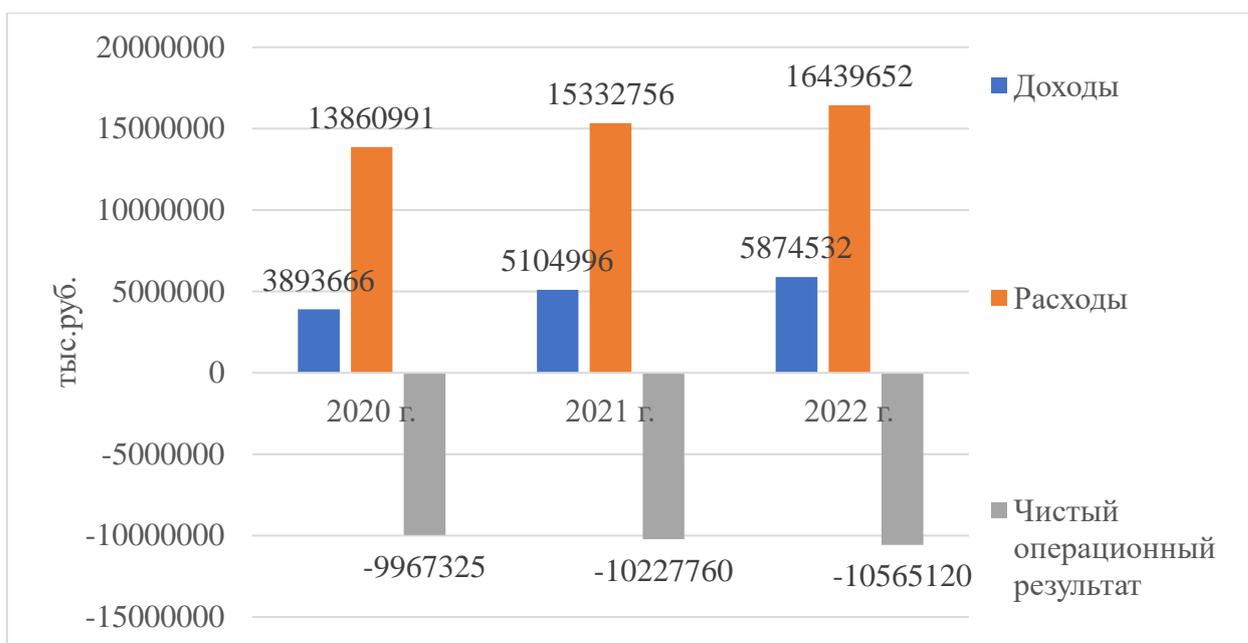


Рисунок 2 – Динамика финансовых результатов деятельности ГКУ «Организатор перевозок» за 2020-2022 годы

Из представленных в таблице 5 и рисунке 2 данных видно, что в 2021 году доходы организации увеличились 31,11%, а расходы увеличились на 10,62%. При этом расходы существенно превышали доходы, что обусловило отрицательный операционный результат. Это обусловило отрицательную рентабельность организации, что свидетельствует о неэффективности деятельности организации.

В 2021 году среднегодовая выработка снизилась на 3,95%, что указывает на снижение эффективности использования персонала организации. При этом фондоотдача увеличилась на 36,87%, что указывает на повышение эффективности использования основных средств организации. Однако затраты на рубль доходов снизились на 15,63%, что указывает на улучшение использования затрат организации.

В 2022 году доходы организации увеличились на 15,07%, а расходы – на 7,22%. Однако расходы существенно превышали доходы, что обусловило отрицательный операционный результат. Это обусловило отрицательную

рентабельность организации, что свидетельствует о неэффективности деятельности организации.

В 2022 году среднегодовая выработка повысилась на 18,33%, что указывает на повышение эффективности использования персонала организации. При этом фондоотдача увеличилась на 15,62%, что указывает на повышение эффективности использования основных средств организации. Однако затраты на рубль доходов снизились на 6,83%, что указывает на дальнейшее улучшение использования затрат организации.

Итак, результаты анализа основных организационно -экономических показателей деятельности ГКУ «Организатор перевозок» показывают неэффективность деятельности организации, на что указывает убыточность и нерентабельность деятельности организации. Однако наблюдалось улучшение использования персонала, основных средств и затрат.

2.2 Анализ процесса высвобождения персонала в организации

Субъектом управления в системе менеджмента персонала ГКУ «Организатор перевозок» являются топ-менеджмент, линейные руководители отделом организации и руководитель отдела кадров.

Объектом управления выступают штатные и внештатные работники ГКУ «Организатор перевозок».

Проанализируем компоненты обеспечения функционирования системы управления персоналом ГКУ «Организатор перевозок».

Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом ГКУ «Организатор перевозок» представлено документами внешнего (законодательно-нормативные акты) и внутреннего (нормативные акты организации) характера.

Организационно-кадровое обеспечение системы управления персоналом ГКУ «Организатор перевозок» включает должности начальника отдела кадров и сотрудников отдела кадров.

Современная структура отдела кадров сформировалась исходя из политики стратегии и миссии ГКУ «Организатор перевозок».

Финансово-материальное обеспечение системы управления персоналом характеризуется совокупностью расходов на персонал по направлениям деятельности.

Информационно-технологическое обеспечение системы управления персоналом ГКУ «Организатор перевозок» представлено компьютерной техникой и программным обеспечением с учета персонала «1С Бухгалтерия», модуля «1С Управление персоналом».

Проанализируем организацию выполнения функций с управления персоналом. Планирование персонала осуществляется штатно-номенклатурным методом, исходя с утвержденных штатных расписаний структурных отделов.

Кадровая стратегия ГКУ «Организатор перевозок» не формализованы, но направлена на эффективной и прибыльной деятельности.

Кадровая политика ГКУ «Организатор перевозок» отражается в Кодексе корпоративной этики, который провозглашает наивысшей ценностью клиентов организации и для наилучшего удовлетворения его потребностей предоставляет сотрудникам организации возможности для самореализации и профессионального роста. Кодекс определяет морально-этические принципы поведения работников организации. Организация способствует созданию атмосферы доверия, в которой ошибки, проблемы и инциденты обсуждаются открыто, каждый работник имеет право выражать свою позицию и предоставлять предложения по совершенствованию своей работы соответственно к его функциональным обязанностям. Также Кодекс провозглашает приоритеты внутренних кандидатов над внешними при возникновении вакансии. Исходя из этого, кадровую политику ГКУ «Организатор перевозок» можно определить, как закрытую и демократическую.

Подбор персонала в ГКУ «Организатор перевозок» имеет

децентрализованный характер и осуществляется на основании квалификационных требований, которые содержатся в должностных инструкциях или квалификационных характеристиках профессий работников.

Адаптацию персонала осуществляет линейный руководитель нового работника. Обязательным условием начала работы является обучение по вопросам охраны труда, и правилам работы на транспорте.

Подсистема управления охраной труда хорошо формализована согласно внутренним нормативным актам и соответствующим организационно-кадровому обеспечению и предусматривает не только выполнение всех требований законодательства касательно охраны труда, но и систематическую работу, направленную на создание безопасных и невредных условий труда, предотвращение производственного травматизма, направляя на эти цели не менее чем 0,5% фонда оплаты труда и контролируя использование этих средств.

Аттестация персонала на знание нормативных требований касательно охраны труда в ГКУ «Организатор перевозок» осуществляется после проведения вводного обучения. Одновременно, ежегодное оценивание работников не формализовано и не регламентировано внутренними документами.

Подсистема управления мотивацией труда представлена системами оплаты труда и премирования. Согласно положениям Коллективного договора, в ГКУ «Организатор перевозок» применяются три системы оплаты труда: тарифная, сдельная и грейдная. Основной системой оплаты труда является тарифная система.

Согласно положениям Коллективного договора, в ГКУ «Организатор перевозок» существуют следующие виды регулярных и годовых вознаграждений, которые насчитываются:

- по итогам работы за месяц;
- за инновационную деятельность;

- за эффективность работы в условиях неполного штата;
- за высокие достижения в работе.

Коллективным договором предусмотрены условия снижения премии или депремирование за установленные факты нарушения трудовой дисциплины, несвоевременную подачу или перекручивание данных различных форм отчетности, невыполнение распоряжений руководства, непринятия мер, которые исключают возможность аварий, отказ в работе или порчу имущества, неуспешное прохождение аттестации, нарушение нормативных актов по охране труда, технике безопасности.

Далее проведем анализ структуры персонала ГКУ «Организатор перевозок» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ структуры персонала ГКУ «Организатор перевозок» за 2020-2022гг.

Категории персонала	2020г.		2021г.		2022г.		Измен. удел. веса, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Руководители	220	14,01	276	12,88	273	13,10	-1,13	0,22
Специалисты	1311	83,50	1829	85,35	1773	85,08	1,84	-0,27
Рабочие	39	2,48	38	1,77	38	1,82	-0,71	0,05
Итого:	1570	100	2143	100	2084	100	-	-

Из данных таблицы 6 видно, что в 2021 году численность персонала значительной увеличилась преимущественно за счет роста численности руководителей и специалистов. В 2022 году численность работников уменьшилась с 2143 до 2084 человек. Этому способствовало уменьшение численности руководителей и специалистов.

На рисунке 3 представим структуру персонала ГКУ «Организатор перевозок» за 2020-2022 гг.

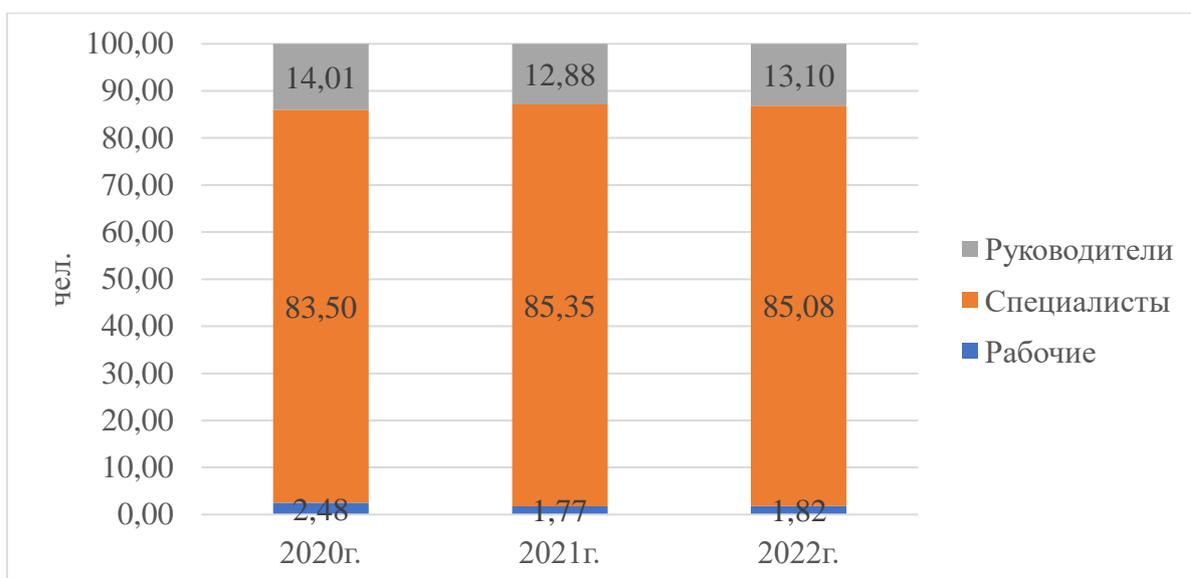


Рисунок 3 – Структура персонала ГКУ «Организатор перевозок» за 2020-2022 гг.

В структуре персонала ГКУ «Организатор перевозок» преобладают специалисты, удельный вес которых увеличился с 83,50% до 85,08%. При этом за счет сокращения численности персонала наблюдалось уменьшение удельного веса руководителей и рабочих (с 14,01% до 13,10% и с 2,48% до 1,82% соответственно).

Далее проведем анализ движения персонала ГКУ «Организатор перевозок» (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ движения персонала ГКУ «Организатор перевозок» за 2020-2022гг.

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
1	2	3	4	5	6
Численность персонала, чел.	1570	2143	2084	573	-59
Принято работников, чел.	103	621	36	518	-585
Уволено, всего: В т.ч.:	17	48	95	31	47

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
- по собственному желанию	11	38	59	27	21
- за нарушение трудовой дисциплины	1	1	3	0	2
- по сокращению штата	0	0	24	0	24
- по уходу на пенсию	3	4	2	1	-2
- по соглашению сторон	2	5	7	3	2
Текучесть кадров, %	0,70	1,77	2,83	1,07	1,06

Из данных таблицы 7 видно, что за анализируемый период наблюдается повышение движения персонала организации. На это указывает рост текучести кадров организации. При этом за анализируемый период наблюдался рост численности уволенных работников (с 17 до 95 человек). В частности, наблюдается рост численности уволенных по собственному желанию, по сокращению штата и по соглашению сторон.

В ГКУ «Организатор перевозок» процесс высвобождения персонала предусматривает преимущественно соблюдение требований трудового законодательства. Однако, при увольнении работников по собственному желанию в организации не проводятся никакие меры, связанные с управлением высвобождения персонала организации.

В таблице 8 представим анализ затрат, связанных с высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок».

Из данных таблицы 8 видно, что, несмотря на рост совокупных затрат, связанных с высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок», за анализируемый период наблюдалось сокращение до 0 затрат на профессиональное переобучение и оказание профессионального и психологического консультирования, не смотря на рост численности уволенных работников.

Таблица 8 – Анализ затрат, связанных с высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок», за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Выходные пособия и компенсационные выплаты, тыс.руб.	285	390	2556	105	2166	36,84	555,38
Профессиональное переобучение, тыс.руб.	185	120	0	-65	-120	-35,14	-100
Оказание профессионального и психологического консультирования, тыс.руб.	50	0	0	-50	0	-100	-
Итого:	520	510	2556	-10	2046	-1,92	401,18

Это является негативной тенденцией и указывает на ухудшение процесса высвобождения персонала в ГКУ «Организатор перевозок».

Итак, проведенный анализ высвобождения персонала в ГКУ «Организатор перевозок» позволил выделить следующие основные проблемы:

- при увольнении работников по собственному желанию в организации не проводятся никакие меры, связанные с управлением высвобождения персонала организации;

- за анализируемый период наблюдалось сокращение до 0 затрат на профессиональное переобучение и оказание профессионального и психологического консультирования, несмотря на рост численности уволенных работников.

Таким образом, проведенный анализ высвобождения персонала в ГКУ «Организатор перевозок» позволяет сформулировать следующие выводы.

ГКУ «Организатор перевозок» — государственное казённое учреждение города Москвы, созданной в 2007 году, целью деятельности которого является организация пассажирских перевозок пассажирским транспортом на территории Москвы. ГКУ «Организатор перевозок» является подведомственным учреждением, подотчетно и подведомственно Министерству транспорта и связи города Москвы. Основной целью деятельности учреждения является повышение качества и доступности транспортных услуг для населения города Москвы.

ГКУ «Организатор перевозок» – сегодня это 3 743 066 выполняемых рейсов по маршрутам наземного транспорта, 33 336 обработанных обращений граждан, 2 802 461 активных пользователей проездных билетов, 172 376 реализованных проездных билетов, выдано 9 082 льготных билетов (данные указаны за 1 квартал 2022 г.).

ГКУ «Организатор перевозок» использует линейно-функциональную структуру управления. Такая структура организации включает формальные процедуры и правила, иерархическую систему власти и централизованное принятие решений.

Субъектом управления в системе менеджмента персонала ГКУ «Организатор перевозок» являются топ-менеджмент, линейные руководители отделом организации и руководитель отдела кадров. Объектом управления выступают штатные и внештатные работники ГКУ «Организатор перевозок». Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом ГКУ «Организатор перевозок» представлено документами внешнего (законодательно-нормативные акты) и внутреннего (нормативные акты организации) характера.

Результаты анализа основных организационно-экономических показателей деятельности ГКУ «Организатор перевозок» показывают неэффективность деятельности организации, на что указывает убыточность и нерентабельность деятельности организации. Однако наблюдалось улучшение использования персонала, основных средств и затрат.

Проведенный анализ высвобождения персонала в ГКУ «Организатор перевозок» позволил выделить следующие основные проблемы:

- при увольнении работников по собственному желанию в организации не проводятся никакие меры, связанные с управлением высвобождения персонала организации;

- за анализируемый период наблюдалось сокращение до 0 затрат на профессиональное переобучение и оказание профессионального и психологического консультирования, не смотря на рост численности уволенных работников.

Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала ГКУ «Организатор перевозок».

3 Пути повышения эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления высвобождением персонала в организации

Проведенный анализ процесса высвобождения персонала в ГКУ «Организация перевозок» показал наличие следующие основных проблем:

- при увольнении работников по собственному желанию в организации не проводятся никакие меры, связанные с управлением высвобождения персонала организации;
- за анализируемый период наблюдалось сокращение до 0 затрат на профессиональное переобучение и оказание профессионального и психологического консультирования, не смотря на рост численности уволенных работников.

Поэтому для повышения эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организация перевозок» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка алгоритма эффективного управления системой высвобождения персонала;
- внедрение мер, связанных с управлением высвобождением персонала в организации при увольнении по собственному желанию.

Рассмотри эти мероприятия более подробно.

Мероприятие 1. Разработка алгоритма эффективного управления системой высвобождения персонала.

В условиях современного кризисного состояния высвобождением работников стоит управлять, иначе можно уничтожить имидж работодателя, который так долго и тщательно создавался. Для этого предлагается алгоритм эффективного управления высвобождением персонала (рисунок 4).



Рисунок 4 – Алгоритм эффективного управления высвобождением персонала

Первоначально, на первом этапе, необходимо провести анализ причин, которые требуют оптимизации персонала, а также оценить соответствующие риски. Для этого создается рабочая группа, состоящая из менеджеров высшего и среднего звена, финансистов, юристов, специалистов по кадрам и, при необходимости, профильных консультантов. Эта группа должна определить категории персонала, которые подлежат сокращению. Для выбранных категорий персонала необходимо разработать и провести процедуру аутплейсмента, в рамках которой будет предоставлена информация о причинах сокращения численности персонала и ответы на соответствующие вопросы. При этом необходимо убедиться, что процедура аутплейсмента будет проведена профессионально и с уважением к сотрудникам, подлежащим увольнению.

«Рекомендуется организовать стратегические совещания, чтобы проанализировать резервы прочности компании во всех ключевых секторах ее деятельности. Также необходимо оценить готовность компании к быстрой адаптации к ухудшению условий работы, например, за счет передачи некоторых бизнес-процессов на аутсорсинг, чтобы повысить гибкость и эффективность» [25].

На втором этапе осуществляется подготовка документов для процедуры аутплейсмента сотрудников, которые подлежат увольнению. «Необходимо утвердить принципы выбора сотрудников, которые будут сокращены и подготовить итоговые документы:

- перечень приоритетных должностей и компетенций, жизненно важных для бизнеса;
- список должностей, которые подлежат сокращению (с указанием категории и приоритетности /критичности увольнения);
- план мер по высвобождению (с распределением ответственности участников рабочей группы) с показателями эффективности» [25].

«При вынужденном сокращении персонала руководителям необходимо подготовить «рейтинги критичности» приоритетных работников, разделив их на категории:

- по степени участия в создании продукта / оказании услуг: основные-вспомогательные;
- по форме занятости: полная-частичная (совмещение, работа по договору);
- по форме оплаты труда: фиксированный оклад, почасовая оплата, проценты» [25].

«На этапе высвобождения персонала проводится специальная процедура, которая включает в себя не только соблюдение законодательных требований, но и оказание психологической поддержки. Это необходимо, так как увольнение является серьезным стрессом и может вызвать эмоциональную травму. Для того чтобы минимизировать негативные последствия этого процесса, ответственные лица должны выполнить ряд задач, связанных с информированием персонала о причинах сокращения штата, целях программы аутплейсмента, проведении собеседований по вопросам увольнения, оформлении необходимой документации и выплате компенсации» [30]. Все эти меры позволят сделать процесс высвобождения персонала менее болезненным и эффективно реализовать данную программу.

В таблице 9 представим план мероприятий, которые будут проводиться ответственными лицами на этом этапе в рамках программы высвобождения персонала в ГКУ «Организатор перевозок».

На четвертом этапе осуществляется ознакомление работников, которые покидают компанию, с текущей ситуацией на рынке труда. В рамках этого этапа они получают информацию о требованиях, предъявляемых к кандидатам на различные должности, а также о трудоустройстве в других компаниях. Одной из важных задач этого этапа является предоставление сотрудникам инструментов для предотвращения мошенничества на рынке труда.

Таблица 9 – План мероприятий, которые будут проводиться ответственными лицами на этом этапе в рамках программы высвобождения персонала в ГКУ «Организатор перевозок»

Мероприятия	Вопросы, которые решаются	Цель мероприятия
<p>Специалисты по кадрам или психологи будут проводить консультирование или тренинг для руководителя организации, который будет сообщать работникам об увольнении</p>	<p>Для того чтобы подготовить рекомендации касательно проведения беседы об увольнении в формате «руководитель-подчиненный», необходимо учитывать ряд важных факторов, которые могут влиять на эффективность такой беседы. Одним из основных аспектов является отработка навыков конструктивного взаимодействия и управления эмоциональным состоянием, как у руководителя, так и у подчиненного. Перед проведением беседы необходимо продумать ее структуру и подготовить ответы на возможные вопросы, которые могут возникнуть у подчиненного. Также важно планировать время, которое будет затрачено на беседу, а также выбрать подходящее место для ее проведения.</p>	<p>Часто возникает ситуация, когда руководители избегают разговоров с подчиненными о возможном увольнении. Это может быть связано не только с опасением испытать стресс или оказаться в конфликте, но и с отсутствием навыков общения в подобных ситуациях. Для многих руководителей это становится проблемой, так как необходимость увольнять сотрудников может возникать достаточно часто. В результате, руководители могут столкнуться с проблемами в управлении командой и снижением производительности в своих отделах. Поэтому важно развивать навыки общения и умение вести диалог с сотрудниками в различных ситуациях, включая обсуждение возможного увольнения.</p>
<p>Собеседование с работником, которые будет уволен (сокращен)</p>	<p>Необходимо заполнить анкету (Приложение В), с целью определить потребность сотрудника в дальнейшем профессиональном росте. Также важно уменьшить эмоциональное напряжение сотрудника. Помимо этого, важно быть готовыми помочь с составлением персонального резюме и написанием сопроводительного письма, чтобы помочь сотруднику достичь своих карьерных целей.</p>	<p>Проведение второго собеседования является необходимым условием, поскольку в ходе первого сотрудник находился в стрессовом состоянии, что затрудняло обсуждение всех деталей и создавало препятствия для быстрого понимания необходимой информации.</p>

Важно помочь сотрудникам разработать индивидуальную стратегию поиска работы, которая может включать как поиск конкретной вакансии в другой компании, так и поиск работы на общих основаниях на рынке труда. Это поможет сотрудникам принять ответственность за свои действия и сделать осознанный выбор в пользу наиболее подходящей для них работы.

На пятом шаге специалисты по кадровому делопроизводству имеют возможность помочь потенциальным кандидатам в распространении своих резюме среди компаний, которые в настоящее время открыты для приема новых сотрудников. Этот этап необходим для всех работников, которые покидают компанию. Такая помощь способствует созданию культуры сотрудничества, поддержки связей между компанией и ее бывшими работниками, а также культуры рекомендаций. Благодаря этому убираются многие преграды в начале процесса общения между потенциальными работодателями и соискателями. Даже если эти сотрудники не смогут найти работу в других организациях, информация о них распространится на рынке труда, что сделает их более конкурентоспособными и повысит их статус среди других кандидатов.

Также на этом этапе предлагается внедрить в деятельность исследуемой организации автоматизированную систему подбора персонала. Организация, которая проводит процедуру аутплейсмента, может заключать договора со своими компаниями-партнерами об информировании друг друга касательно открытых вакансий. Так, все вакансии, на которые нужны работники могут быть представлены в одной базе данных, которая будет доступна каждому предприятию-партнеру. Это позволит повысить эффективность процесса рекрутинга персонала.

На шестом этапе работы с персоналом требуется регулярно собирать данные о процессе трудоустройства (например, путем ведения оперативного учета или периодического обзвона сотрудников) с целью отслеживать изменения в численности сотрудников. Кроме того, если уровень увольнений достигает критической отметки, можно составить график контактов и

придерживаться его, чтобы контролировать эффективность внешнего трудоустройства. Такой подход поможет избежать проблем с аутплейсментом и поддерживать необходимый уровень кадрового потенциала в организации.

На этапе номер семь, кадровикам следует найти для потенциального соискателя несколько вакансий, при наличии достаточных ресурсов времени, помочь развить необходимые навыки для проведения мини-переговоров, деловых коммуникаций (включая телефонные), умение самопрезентовать, задавать вопросы, а также решать некоторые тестовые задачи. В таблице 10 представлен список задач, которые решаются при увольнении сотрудников в рамках программы аутплейсмента, а также ответственные за них лица.

Таблица 10 – Задачи в рамках развития системы аутплейсмента персонала в ГКУ «Организация перевозок»

Задачи	Ответственные лица
<p>В ходе общего собрания коллектива будет представлено подробное объяснение принятого решения о сокращении штата. Организация столкнулась с рядом сложностей, которые вынудили ее принять этот шаг. Однако, будут обозначены меры, которые уже приняты для минимизации негативных последствий. Будут объяснены принципы, согласно которым будет осуществляться сокращение штата. Утвержденные процедуры будут представлены сотрудникам, и будет сделан акцент на справедливом и равномерном распределении сокращений. Также будет описан вид компенсационных выплат, предусмотренных для увольняемых сотрудников, а также социальной помощи, которую организация будет оказывать при поиске новой работы. Это позволит увольняемым сотрудникам ощутить поддержку со стороны организации в такой непростой ситуации.</p>	<p>Топ-менеджеры</p>
<p>Для обеспечения непрерывности производственной деятельности и выполнения плановых показателей необходимо провести собеседования на тему увольнения. Кроме того, следует обеспечить передачу материальных ценностей и защиту коммерческой информации, а также передачу производственных задач и перераспределение функций. Все эти меры помогут убедиться в том, что производственный процесс будет продолжаться без проблем и не будет прерываться из-за увольнений или перераспределения обязанностей.</p>	<p>Линейные менеджеры</p>

Продолжение таблицы 10

Задачи	Ответственные лица
Своевременно оформить и выдать на руки лицам, которые увольняются, все необходимые документы, помочь специалистам в регулировании возникших конфликтов, при необходимости оказать психологическую помощь, проконсультировать их о выполнении программ помощи в трудоустройстве.	Специалисты по кадрам
Для обеспечения правильного оформления документов и предотвращения нарушений трудового законодательства необходимо провести тщательную проверку всех юридических документов, связанных с процессом сокращения. Все участники этого процесса должны быть проинформированы о необходимости соблюдения соответствующих требований законодательства и получить консультации по сложным вопросам, связанным с трудовым правом.	Юристы
Для обеспечения своевременных выплат и консультаций по вопросам пенсионного обеспечения, выплаты кредитов и погашения долгов при увольнении, необходимо активно проводить расчеты и выплаты в соответствии с законодательством и правилами организации.	Специалисты бухгалтерии

Итак, предложенная стратегия, направленная на развитие персонала в ГКУ «Организатор перевозок», имеет потенциал для улучшения эффективности менеджеров организации путем перераспределения функций между работниками, поддержания контактов с бывшими сотрудниками важными вопросами, оказания дополнительной поддержки при процессе увольнения и помощи увольняющимся сотрудникам в начале их нового пути. Таким образом, это может существенно повысить качество и производительность работы в организации. Кроме того, данная технология также способствует снижению риска возникновения конфликтных ситуаций между персоналом, а также может улучшить уровень удовлетворенности работников своей работой.

Мероприятие 2. Внедрение мероприятия, связанного с управлением высвобождением персонала в организации при увольнении по собственному желанию.

Как показал проведенный анализ при увольнении работников по собственному желанию в организации не проводятся никакие меры, связанные с управлением высвобождения персонала организации. Поэтому

при увольнении работников по собственному желанию предлагается проведение заключительного интервью из сотрудников, которые увольняются.

Проведение заключительного интервью при увольнении работников по собственному желанию может быть полезным для организации ГКУ «Организатор перевозок», чтобы получить обратную связь от уходящего сотрудника о его опыте работы в организации, узнать причины его увольнения, и получить предложения по улучшению условий работы для будущих сотрудников.

Для того чтобы заключительное интервью было максимально эффективным, в ходе проведения заключительного интервью необходимо соблюдать следующие особенности:

- договоренность о времени и месте. Сначала стоит договориться с работником о времени и месте проведения заключительного интервью;
- уважительное отношение. На интервью стоит проявлять уважительное отношение к увольняемому сотруднику, а также выслушивать его мнение и комментарии;
- необязательность ответов. Работник не обязан отвечать на вопросы работодателя, если он не желает это делать;
- конфиденциальность. Важно обеспечить конфиденциальность информации, которую получит на интервью, и не использовать ее против работника;
- подготовка. Перед интервью стоит подготовить вопросы заранее и не задавать унижительных вопросов или обвинений.

Заключительное интервью с увольняющимся сотрудником может быть полезным инструментом для ГКУ «Организатор перевозок» в плане оценки и улучшения своих процессов и условий работы. Вот несколько способов, как можно использовать результаты заключительного интервью при увольнении работника по собственному желанию для ГКУ «Организатор перевозок»:

– оценка удовлетворенности. После увольнения работника можно использовать результаты интервью для оценки его удовлетворенности условиями работы и причинами ухода. Это позволит организации лучше понимать, какие аспекты ее работы нужно улучшить, чтобы удержать талантливых сотрудников;

– улучшение процессов. Результаты интервью могут помочь компании выявить слабые места в своих процессах и исправить их. Например, если сотрудник жаловался на отсутствие коммуникации в организации, это может стать поводом для улучшения коммуникационных процессов;

– поиск паттернов. Если несколько сотрудников уходят из организации по схожим причинам, результаты интервью могут помочь выявить паттерны в их ответах. Это позволит организации разработать более эффективные стратегии удержания сотрудников и улучшения условий работы;

– совершенствование бренда работодателя. Результаты интервью могут использоваться для определения того, что организация делает правильно и что нужно улучшить, чтобы стать привлекательнее для потенциальных кандидатов на работу.

В целом, результаты заключительного интервью с увольняющимся сотрудником могут быть ценным источником информации для организации, который позволит ей улучшить свои процессы и условия работы, а также удержать талантливых сотрудников.

Далее проведем оценку эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В таблице 11 представим расчет затрат на внедрение мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала в организации. Для этого будет учитываться информация, что в плановом году планируется сократить 4 штатные единицы в организации. И по оценке

руководителя отдела кадров, внедрение предложенных мероприятий позволит сократить текучесть кадров до 1%.

Таблица 11 – Расчет затрат на внедрение мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок»

Расходы	Сумма, тыс. руб.
Доплата 2 специалистам отдела кадров за управление высвобождение персонала (15 тыс.руб. в мес.), тыс.руб.	360 (15 * 12 * 2)
Выходные пособия и компенсационные выплаты 4 работникам (105 тыс.руб. на каждого), тыс.руб.	420 (105 * 4)
Профессиональное переобучение 4 работникам (50 тыс.руб. на каждого), тыс.руб.	200 (4 * 50)
Оказание профессионального и психологического консультирования 4 работникам (20 тыс.руб. на каждого), тыс.руб.,	80 (4 * 20)
Итого:	1060

Итак, как видно из приведенных в таблице 11 расчетов, совокупные расходы на внедрение мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок» составят 1060 т.р.

Учитывая, что в плановом году планируется сократить 4 штатные единицы в организации, плановая численность персонала составит 2080 человек.

Используя формулу (1) рассчитаем плановую численность работников ($Ч_{\text{увол.план.}}$), которые уволятся из организации по собственному желанию:

$$Ч_{\text{увол.план.}} = Ч_{\text{план.}} \times K_{\text{ТК план.}}, \quad (1)$$

где $Ч_{\text{план.}}$ – плановая численность персонала организации;

$K_{\text{ТК план.}}$ – плановый коэффициент текучести кадров, %.

Тогда плановая численность работников, которые уволятся из организации по собственному желанию, составит:

$$\text{Ч}_{\text{увол.план.}} = 2080 \text{ чел.} * 1\% = 21 \text{ чел.}$$

В 2022 году организация ГКУ «Организатор перевозок» потратила 3245 т.р. на подбор и найм новых сотрудников (59 человек). Финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий ($\text{ФР}_{\text{мер.}}$) будет проявляться в экономии средств на подбор и найм новых работников при сокращении текучести кадров. Рассчитать его можно по формуле (2):

$$\text{ФР}_{\text{мер.}} = \frac{\text{Р}_{\text{ПН}}}{\text{Ч}_{\text{УСЖ}}} \times (\text{Ч}_{\text{УСЖ}} - \text{Ч}_{\text{увол.план.}}), \quad (2)$$

где $\text{Р}_{\text{ПН}}$ – совокупные расходы на подбор и найм персонала за 2022 год;

$\text{Ч}_{\text{УСЖ}}$ – численность работников, которые уволились по собственному желанию в 2022 году.

Рассчитаем величину финансового результата от внедрения предложенных мероприятий в ГКУ «Организатор перевозок»:

$$\text{ФР}_{\text{мер.}} = (3245 \text{ т.р.} / 59 \text{ чел.}) * (59 - 21) = 2090 \text{ т.р.}$$

Используя формулы (3-4) рассчитаем показатели экономического эффекта (ЭКЭ) и экономической эффективности (ЭКЭФ) от внедрения предложенных мероприятий:

$$\text{ЭКЭ} = \text{ФР}_{\text{мер.}} - \text{ЗМ}, \quad (3)$$

где ЗМ – затраты на реализацию предложенных мер.

$$\text{ЭКЭФ} = \frac{\text{ФР}_{\text{мер.}}}{\text{ЗМ}}. \quad (4)$$

В таблице №12 представлены расчеты показателей экономического эффекта и эффективности, полученные в результате внедрения предложенных мероприятий в ГКУ «Организатор перевозок».

Таблица 12 – Расчет экономического эффекта и эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ГКУ «Организатор перевозок»

Показатели	Расчет
Финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий, тыс.руб.	2090
Расходы на внедрение мероприятий, тыс.руб.	1060
Экономический эффект, тыс.руб.	1030 (2090 - 1060)
Экономическая эффективность, руб./руб.	1,97 (2090 / 1060)

Результаты исследования таблицы 12 подтверждают, что внедрение предложенных мероприятий ГКУ «Организатор перевозок» приведет к экономическому эффекту в размере 1030 т.р. и экономической эффективности 1,97 р./р. Эти данные подтверждают целесообразность внедрения мероприятий для улучшения эффективности управления персоналом в организации.

В итоге, проведенный анализ дает основание для формулировки следующих выводов о путях повышения эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок».

Проведенный анализ процесса высвобождения персонала в ГКУ «Организация перевозок» показал наличие следующие основных проблем:

- при увольнении работников по собственному желанию в организации не проводятся никакие меры, связанные с управлением высвобождения персонала организации;
- за анализируемый период наблюдалось сокращение до 0 затрат на профессиональное переобучение и оказание профессионального и психологического консультирования, не смотря на рост численности уволенных работников.

Поэтому для повышения эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организация перевозок» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка алгоритма эффективного управления системой высвобождения персонала;
- внедрение мер, связанных с управлением высвобождением персонала в организации при увольнении по собственному желанию.

Предложенная стратегия, направленная на развитие персонала в ГКУ «Организатор перевозок», имеет потенциал для улучшения эффективности менеджеров организации путем перераспределения функций между работниками, поддержания контактов с бывшими сотрудниками важными вопросами, оказания дополнительной поддержки при процессе увольнения и помощи увольняющимся сотрудникам в начале их нового пути. В целом, результаты заключительного интервью с увольняющимся сотрудником могут быть ценным источником информации для организации, который позволит ей улучшить свои процессы и условия работы, а также удержать талантливых сотрудников.

Проведенный анализ показал, что общая стоимость внедрения мер, направленных на повышение эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок», составит 1060 т.р. Реализация указанных мер позволит организации получить экономический эффект в размере 1030 т.р, что означает, что экономическая эффективность составит 1,97 р./р. Эти данные говорят о том, что внедрение предложенных мероприятий является экономически оправданным шагом для ГКУ «Организатор перевозок».

Заключение

Высвобождение персонала – это процесс увольнения или отстранения от работы на длительный срок или большого количества работников в силу причин экономического, структурного или технологического характера, с целью уменьшения количества занятых или изменения их профессионально-квалификационного состава. На высвобождение персонала влияет целый ряд факторов, посредством которых можно регулировать уровень жизни населения.

В настоящее время в деятельности агентств, которые занимаются аутплейсментом, выделяют несколько направлений, которые основываются на некоторых технологиях высвобождения и дальнейшего трудоустройства. При использовании традиционных форм сокращения персонала возникает ряд отрицательных последствий, которые могут перекрыть все возможные выгоды. При этом следует учитывать, что разным организационным культурам будут адекватны разные механизмы и методы не директивного сокращения персонала. Процесс сокращения персонала должен соответствовать корпоративной культуре и особенностям работающего персонала. Не директивный подход к этому процессу может быть эффективным в данном контексте.

ГКУ «Организатор перевозок» — государственное казённое учреждение города Москвы, созданной в 2007 году, целью деятельности которого является организация пассажирских перевозок пассажирским транспортом на территории Москвы. ГКУ «Организатор перевозок» является подведомственным учреждением, подотчетно и подведомственно Министерству транспорта и связи города Москвы. Основной целью деятельности учреждения является повышение качества и доступности транспортных услуг для населения города Москвы.

ГКУ «Организатор перевозок» использует линейно-функциональную структуру управления. Такая структура организации включает формальные

процедуры и правила, иерархическую систему власти и централизованное принятие решений.

Субъектом управления в системе менеджмента персонала ГКУ «Организатор перевозок» являются топ-менеджмент, линейные руководители отделом организации и руководитель отдела кадров. Объектом управления выступают штатные и внештатные работники ГКУ «Организатор перевозок». Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом ГКУ «Организатор перевозок» представлено документами внешнего (законодательно-нормативные акты) и внутреннего (нормативные акты организации) характера.

Результаты анализа основных организационно-экономических показателей деятельности ГКУ «Организатор перевозок» показывают неэффективность деятельности организации, на что указывает убыточность и нерентабельность деятельности организации. Однако наблюдалось улучшение использования персонала, основных средств и затрат.

Проведенный анализ процесса высвобождения персонала в ГКУ «Организация перевозок» показал наличие следующие основных проблем:

- при увольнении работников по собственному желанию в организации не проводятся никакие меры, связанные с управлением высвобождения персонала организации;
- за анализируемый период наблюдалось сокращение до 0 затрат на профессиональное переобучение и оказание профессионального и психологического консультирования, не смотря на рост численности уволенных работников.

Поэтому для повышения эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организация перевозок» предлагаются следующие мероприятия:

- разработка алгоритма эффективного управления системой высвобождения персонала;

– внедрение мер, связанных с управлением высвобождением персонала в организации при увольнении по собственному желанию.

Предложенная стратегия, направленная на развитие персонала в ГКУ «Организатор перевозок», имеет потенциал для улучшения эффективности менеджеров организации путем перераспределения функций между работниками, поддержания контактов с бывшими сотрудниками важными вопросами, оказания дополнительной поддержки при процессе увольнения и помощи увольняющимся сотрудникам в начале их нового пути. В целом, результаты заключительного интервью с увольняющимся сотрудником могут быть ценным источником информации для организации, который позволит ей улучшить свои процессы и условия работы, а также удержать талантливых сотрудников.

Проведенный анализ показал, что общая стоимость внедрения мер, направленных на повышение эффективности управления высвобождением персонала в ГКУ «Организатор перевозок», составит 1060 т.р. Реализация указанных мер позволит организации получить экономический эффект в размере 1030 т.р, что означает, что экономическая эффективность составит 1,97 р./р. Эти данные говорят о том, что внедрение предложенных мероприятий является экономически оправданным шагом для ГКУ «Организатор перевозок».

Список используемой литературы и используемых источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. 14-е изд. СПб: Питер, Прогресс книга, 2020. 1038 с.
2. Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект, 2021. 161 с.
3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
4. Ванкевич Е. В., Антонышева Ю. В. Направления совершенствования планирования численности занятых в организации / Вестник Витебского государственного технологического университета. 2020. № 2 (25). С. 123-131.
5. Ганусяк О. О. Проблемы кадровой безопасности организации в процессе высвобождения персонала / Молодая наука. 2019. № 2. С. 223-225.
6. Гладких О. А. Сокращение рабочих мест в современной экономике / Экономика и социум. 2021. № 6-1 (19). С. 404-409.
7. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 144 с.
8. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
9. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.
10. Доморников А. Н. Методы увольнения или аутплейсмент / Символ науки: Международный научный журнал. 2016. № 12-3 (24). С. 87-89.
11. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие. Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.

12. Исаева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. 168 с.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие. М.: КноРус, 2021. 360 с.
14. Коргова М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 216 с.
15. Кузнецова Ю. Ю., Лошкарева Г. В. Высвобождение персонала как часть реализации кадровой политики на предприятии / Молодой ученый. 2020. № 8 (112). С. 565-569.
16. Ловчева М. В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб. -практ. пособие. М.: РГ-Пресс, 2021. 278 с.
17. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 451 с.
18. Новикова И. Высвобождение персонала: анализ альтернатив, подготовка, реализация / Кадровик. 2021. № 1. С. 54-64.
19. Официальный сайт ГКУ «Организатор перевозок» [Электронный ресурс]: URL: <http://orgp.mos.ru>
20. Резникова О. С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом / Бюллетень науки и практики. 2019. № 2 (3). С. 51-57.
21. Скоробогатова О. И. Методы высвобождения персонал и их роль в деятельности современной организации / International scientific and practical conference world science. 2021. № 3 (7). С. 83-89.
22. Тарасов В. И., Давыдов Ю. А., Тарасов Н. А. Управление процессом высвобождения персонала: синдром «дефицита мотивации» и синдромы «увольненческой лихорадки» / Экономика и социум. 2020. № 6-3 (19). С. 1055-1061.

23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 07.10.2022) [Электронный ресурс]: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/(дата обращения: 20.03.2023).
24. Трушков С. А. Управление высвобождением персонала / Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 1. С. 237-240.
25. Фомина О. И., Целютина Т. В. Аутплейсмент как социальный инструмент в современном управлении высвобождением персонала / Экономика и социум. 2021. № 2-4 (15). С. 1034-1041.
26. Хмелевская Т. Д., Шпилькина Т. А., Глинкина О. В. Аутплейсмент как метод эффективного высвобождения персонала организации в условиях неопределенности и кризиса / Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-2 (86). С. 194-199.
27. Чуланова О. Л. Аутплейсмент как эффективная технология недирективного увольнения сотрудников в период кризиса / Евразийский союз ученых. 2016. № 1-1 (22). С. 146-150.
28. Чуринова М. А., Кириллов А. В. Аутплейсмент как современный метод высвобождения персонала / Материалы ивановских чтений. 2021. № 3 (7). С. 165-170.
29. Шарипова Н. Ф. Процесс высвобождения персонала в организации / Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2019. № 33-1. С. 176-182.
30. Яновская Н. Э. Совершенствование системы высвобождения персонала / Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 847-852.

Приложение А

Отчет о финансовых результатах деятельности ГКУ «Организатор перевозок» на 01 января 2021 года

"Согласовано"

Первый заместитель руководителя Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы - руководитель контрактной службы
С.С. Андрейкин

М.П.

"__" _____ 20__ г.

"Утверждаю"

Заместитель руководителя
Государственного казенного учреждения
города Москвы "Организатор перевозок" -
руководитель контрактной службы
В.С. Киселев

М.П.

"__" _____ 20__ г.

Отчет
о результатах деятельности государственного казенного учреждения города Москвы,
подведомственного Департаменту транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы,
и об использовании закрепленного за ним государственного имущества

на " 01 " _____ января _____ 20__ 21__ г.

Наименование учреждения _____
Государственное казенное учреждение города Москвы "Организатор перевозок"

Юридический адрес _____
127055, Москва г, Лесной 2-й пер. дом № 11, корпус 1

Периодичность: годовая

Форма по ОКУД

Дата 01.01.2021

по ОКПО 99052232

ИНН 7710660149

КПП 771001001

по ОКАТО 45286585000

КОДЫ	
Форма по ОКУД	
Дата	01.01.2021
по ОКПО	99052232
ИНН	7710660149
КПП	771001001
по ОКАТО	45286585000

Продолжение Приложения А

1.4. Информация о сотрудниках учреждения

Категория работника	Количество работников на начало отчетного периода		Количество работников на конец отчетного периода		Квалификация работников (уровень профессионального образования)*		Причины изменения штатных единиц учреждения	Расходы на оплату труда (руб.)		Средняя заработная плата (руб.)	
	по штату	фактически **	по штату	фактически**	на начало периода	на конец периода		год, предшествующий отчетному	отчетный период	год, предшествующий отчетному	отчетный период
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
руководитель учреждения	1	1	1	1	1-1	1-1		4 506 766,68	3 878 672,59	375 563,89	323 222,72
руководители	338	286	299	220	1-278 3-8	1-205 2-1 3-13 5-1		459 871 968,48	506 723 958,12	133 995,33	191 940,89
специалисты	1665	1337	1704	1310	1-680 2-11 3-420 4-78 5-126 6-22	1-615 2-11 3-453 4-82 5-125 6-24		1 017 425 552,81	1 166 380 935,34	63 414,71	74 197,26
служащие											
рабочие	39	39	39	39	1-6 2-1 3-17 4-4 5-11	1-5 2-1 3-20 4-2 5-11		33 547 553,87	37 312 117,80	71 682,81	79 726,75
Всего	2043	1663	2043	1570	1-965 2-12 3-445 4-82 5-137 6-22	1-826 2-13 3-486 4-84 5-137 6-24		1 515 351 841,84	1 714 295 683,85	75 934,65	90 992,34

* Уровень профессионального образования: высшее - 1, неполное высшее - 2, среднее профессиональное - 3, начальное профессиональное - 4, среднее (полное) общее - 5, основное общее - 6, не имеют основного общего - 7.

** Основные работники и внештатные совместители

Продолжение Приложения А

2.2 Показатели бюджетной сметы учреждения

№ п/п	Наименование показателя	Плановый показатель	Фактическое исполнение	% исполнения	Комментарий
1	2	3	4	5	6
1.	Доходы	4 857 000 400,00	3 893 665 744,45	80,2	
В том числе:					
	78011302992029002130	4 482 585 600,00	3 196 738 557,54	71,3	По условиям заключенных государственных контрактов в количестве 73 шт., на оказание услуг по транспортному обслуживанию населения, поступление доходов от перевозки пассажиров осуществлено в соответствии с условиями государственных контрактов. Отклонение от утвержденных значений ожидаемых поступлений в 2020 году в доход бюджета города Москвы в сторону снижения планового показателя обусловлено сложившейся эпидемиологической ситуацией и в связи с введенными ограничениями согласно Указу Мэра Москвы от 05.03.2020 № 12-УМ «О введении режима повышенной готовности».
	78011302992029009130		31 433 272,67	-	Возврат дебиторской задолженности прошлых лет, возмещение расходов бюджета
	78011402022029000410		667 808,78	-	Доходы от возмещения ущерба
	78011402022029000440		511,35	-	Доходы от возмещения ущерба
	78011602010020000140	374 414 800,00	485 890 879,65	129,8	Административные штрафы, согласно ст. 5.3 , 10.1-10.9, 11.10 Кодекса города Москвы об административных правонарушениях (далее - КоАП г. Москвы). Отклонение от утвержденных значений ожидаемых поступлений в 2020 году в доход бюджета города Москвы в сторону увеличения планового показателя обусловлено увеличением количества выявленных нарушений в связи с введенными ограничениями согласно Указу Мэра Москвы от 05.03.2020 № 12-УМ «О введении режима повышенной готовности».
	78011607010020000140		380 380,21	-	Штрафы за неисполнение и ненадлежащее исполнение поставщиком (исполнителем, подрядчиком) условий государственных контрактов. Данный КБК действует начиная с 01.01.2020
	78011607090020000140		18 275 674,10	-	Штрафы за неисполнение и ненадлежащее исполнение поставщиком (исполнителем, подрядчиком) условий ГК новой модели управления НГПТ. Данный КБК действует начиная с 01.01.2020
	78011610021020000140		169 400,00	-	Доход за возмещение ущерба при возникновении страховых случаев
	78011610056020000140		138 000,00	-	Доход от уклонения заключения договора купли-продажи дебаркадера
	78011610122010001140		159 961 256,69		Административные штрафы, согласно КоАП г. Москвы ст. 5.3 , 10.1-10.9, 11.10. Данный КБК действует начиная с 01.01.2020
	78011701020029000180		10 003,46	-	Административные штрафы, согласно КоАП г. Москвы ст. 5.3 , 10.1-10.9, 11.10
2.	Расходы	14 562 524 356,41	13 860 991 274,36	95,2	
В том числе:					
	78004080150108100111 211	1 702 088 347,12	1 702 087 630,97	100,0	Начислена и выплачена заработная плата работникам учреждения в соответствии с графиком выплат.
	78004080150108100111 266	12 208 052,88	12 208 052,88	100,0	Начислены и выплачены пособия по временной нетрудоспособности за счет работодателя
	78004080150108100112 212	450 000,00	700,00	0,2	Во исполнение приказа Минфина России от 06.06.2019 № 85н произведены выплаты суточных при командировании. Остаток ассигнований образовался в связи отсутствием командирования работников вследствие введения особого режима при COVID-19 и выплаты суточных при командировании.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах деятельности ГКУ «Организатор перевозок» на 01 января 2022 года

"Согласовано"

Первый заместитель руководителя Департамента
транспорта и развития дорожно-транспортной
инфраструктуры города Москвы - руководитель
контрактной службы
Р.М. Латыпов



М.П.

"14" марта 20 22 г.

"Утверждаю"

Заместитель руководителя
Государственного казенного учреждения
города Москвы "Организатор перевозок" -
руководитель контрактной службы
В.С. Киселев



М.П.

"02" марта 20 22 г.

Отчет

о результатах деятельности государственного казенного учреждения города Москвы,
подведомственного Департаменту транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы,
и об использовании закрепленного за ним государственного имущества

на " 01 " января 20 22 г.

Наименование учреждения Государственное казенное учреждение города Москвы "Организатор перевозок"

Юридический адрес 127994, г. Москва, ул. Садовая-Самотёчная, д. 1

Периодичность: годовая

	КОДЫ
Форма по ОКУД	
Дата	01.01.2022
по ОКПО	99052232
ИНН	7710660149
КПП	770701001
по ОКАТО	45286585000

Продолжение Приложения Б

1.4. Информация о сотрудниках учреждения

Категория работника	Количество работников на начало отчетного периода		Количество работников на конец отчетного периода		Квалификация работников (уровень профессионального образования)*		Причины изменения штатных единиц учреждения	Расходы на оплату труда (руб.)		Средняя заработная плата (руб.)	
	по штату	фактически **	по штату	фактически**	на начало периода	на конец периода		год, предшествующий отчетному	отчетный период	год, предшествующий отчетному	отчетный период
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
руководитель учреждения	1	1	1	1	1.-1	1.-1		3 878 672,59	7 554 301,24	323 222,72	629 525,10
руководители	299	220	326	276	1-205 2-1 3-13 5-1	1-248 2-4 3-21 5-3	Увеличение численности работников в соответствии с Распоряжением Правительства Москвы от 28.09.2021 № 709-РП от 28.09.2021 "О внесении изменений в распоряжение Правительства Москвы от 17 мая 2011 г. № 397-РП" (на 779 шт.ед) - перевод Службы движения из ГУП Мосгортранс	506 723 958,12	522 304 098,08	191 940,89	192 058,87
специалисты	1704	1310	2439	1829	1-615 2-11 3-453 4-82 5-125 6-24	1-855 2-19 3-597 4-126 5-192 6-32 7-8	Увеличение численности работников в соответствии с Распоряжением Правительства Москвы от 28.09.2021 № 709-РП от 28.09.2021 "О внесении изменений в распоряжение Правительства Москвы от 17 мая 2011 г. № 397-РП" (на 779 шт.ед) - перевод Службы движения из ГУП Мосгортранс	1 166 380 935,34	1 456 499 819,60	74 197,26	83 487,91
служащие											
рабочие	39	39	56	37	1-5 2-1 3-20 4-2 5-11	1-8 2-1 3-17 4-4 5-3 6-4		37 312 117,80	39 492 482,18	79 726,75	88 947,03
Всего:	2043	1570	2822	2143	1-826 2-13 3-486 4-84 5-137 6-24	1-1114 2-24 3-635 4-130 5-198 6-36 7-8	Увеличение численности работников в соответствии с Распоряжением Правительства Москвы от 28.09.2021 № 709-РП от 28.09.2021 "О внесении изменений в распоряжение Правительства Москвы от 17 мая 2011 г. № 397-РП" (на 779 шт.ед) - перевод Службы движения из ГУП Мосгортранс	1 714 295 683,85	2 025 850 701,10	90 992,34	98 273,57

* Уровень профессионального образования: высшее - 1, неполное высшее - 2, среднее профессиональное - 3, начальное профессиональное - 4, среднее (полное) общее - 5, основное общее - 6, не имеют основного общего - 7.

** Основные работники и внештатные совместители

Продолжение Приложения Б

2.2 Показатели бюджетной сметы учреждения

№ п/п	Наименование показателя	Плановый показатель	Фактическое исполнение	% исполнения	Комментарий
1	2	3	4	5	6
1.	Доходы	5 059 488 000,00	5 104 995 994,75	100,9	
В том числе:					
78011302992029002130		4 727 540 400,00	2 936 017 842,86	62,1	По условиям заключенных государственных контрактов, на оказание услуг по транспортному обслуживанию населения, поступление доходов от перевозки пассажиров осуществлено в соответствии с условиями государственных контрактов. Отклонение от утвержденных значений ожидаемых поступлений в 2021 году в доход бюджета города Москвы в сторону снижения планового показателя обусловлено снижением фактического пассажиропотока от плановых величин на 78 663 738 чел. или 40,37% (всего перевезено в 2021 году 116 186 389 чел., прогноз - 194 850 127 чел.), в том числе по плановой категории на 39 967 874 чел. или 27,16% (перевезено в 2021 году платных пассажиров 107 195 870 чел., прогноз - 147 163 744 чел.), по льготной категории на 38 695 864 чел. или 81,15% (перевезено в 2021 году льготных пассажиров 8 990 519 чел., прогноз - 47 686 383 чел.) в связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией, вводом в 2021 году режима ограничений на передвижение граждан в соответствии с Указами Мэра Москвы и переходом ряда предприятий на удаленный режим работы.
78011302992029009130			23 407 098,87	-	Возврат дебиторской задолженности прошлых лет, возмещение расходов бюджета. Плановые показатели отсутствуют.
78011402022029000410			3 116 333,16	-	Доходы от возмещения ущерба, от продажи транспортных средств, а также реализации нецелевого имущества. Плановые показатели отсутствуют.
78011402022029000440			47 969,87	-	Доходы от продажи драгоценных металлов, извлеченных при утилизации основных средств. Плановые показатели отсутствуют.
78011602010020000140		331 947 600,00	1 747 933 182,19	526,6	Административные штрафы, согласно Закона города Москвы от 21.11.2007 № 45 "Кодекс города Москвы об административных нарушениях (далее - КоАП Москвы) ч. 4 ст. 3.18.1, ст. 5.3, ч. 5 ст. 8.13, ст. ст. 10.1, 10.2, 10.5, 10.8, 10.8.1, 10.9, ч. 2 ст. 11.13 (совершенные в установленных данной частью статьи местах). Отклонение от утвержденных значений ожидаемых поступлений в 2021 году в доход бюджета города Москвы в сторону увеличения планового показателя обусловлено увеличением количества выявленных нарушений за безбилетный проезд и неправомерное использование льгот, несанкционированная торговля на объектах транспортной инфраструктуры, несанкционированное размещение информации на объектах, отсутствие средств индивидуальной защиты, а так же сокращение времени на вынесение постановлений и отправку во внешние системы.
78011607010020000140			1 438 640,75	-	Штрафы за неисполнение и ненадлежащее исполнение поставщиком (исполнителем, подрядчиком) условий государственных контрактов. Плановые показатели отсутствуют.
78011607090020000140			209 358 350,51	-	Штрафы за неисполнение и ненадлежащее исполнение поставщиком (исполнителем, подрядчиком) условий ГК новой модели управления НИПТ. Плановые показатели отсутствуют.
78011610021020000140			415 900,17	-	Возмещение ущерба при возникновении страховых случаев, когда выгодоприобретателями выступают получатели средств бюджета субъекта Российской Федерации. Плановые показатели отсутствуют.
78011610022020000140			679 126,00	-	Доходы за возмещения ущерба, причтенного в результате залива офисного нежилого помещения. Плановые показатели отсутствуют.
78011610122010001140			182 545 601,31	-	Доходы по административным штрафам поступают за вынесенные постановления до 01.01.2020 года. Данный КБК с 01.01.20 не применяется.
78011701020029000180			35 949,06	-	Административные штрафы (невыясненные поступления), согласно КоАП Москвы: ч. 4 ст. 3.18.1, ст. 5.3, ч. 5 ст. 8.13, ст. ст. 10.1, 10.2, 10.5, 10.8, 10.8.1, 10.9, ч. 2 ст. 11.13 (совершенные в установленных данной частью статьи местах). Плановые показатели отсутствуют.

Продолжение Приложения Б

2.	Расходы	15 363 503 115,55	15 322 756 043,44	99,7	
В том числе:					
	780040801Б0108100111 211	2 012 202 000,00	2 012 069 002,48	100,0	Начислена и выплачена заработная плата работникам учреждения в соответствии с графиком выплат.
	780040801Б0108100111 266	13 805 000,00	13 804 220,62	100,0	Начислены и выплачены пособия по временной нетрудоспособности за счет работодателя
	780040801Б0108100112 212	450 000,00	16000,00	3,6	Во исполнение приказа Минфина России от 06.06.2019 №85н произведены выплаты суточных при командировании. Остаток ассигнований образовался в связи отсутствием командирования работников вследствие введения особого режима при COVID-19 и выплаты суточных при командировании.
	780040801Б0108100112 222	734 900,00	94 005,00	12,8	Возмещены должностным лицам расходы на приобретение проездных документов в служебных целях на все виды общественного транспорта. Остаток ассигнований образовался в связи с введением удаленного режима работы вследствие введения особого режима при COVID-19.
	780040801Б0108100112 226	950 000,00	915 364,43	96,4	Во исполнение приказа Минфина России от 06.06.2019 №85н произведена оплата командировочных расходов: проживания, оплаты проезда туда и обратно. Остаток ассигнований образовался в связи отсутствием командирования работников в условиях введения особого режима при COVID-19 и возмещения расходов, связанных со служебными командировками.
	780040801Б0108100112 266	1 368 400,00	1 034 123,96	75,6	Начислены и выплачены ежемесячные компенсационные выплаты в размере 50 рублей, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 03.11.1994 № 1206 «Об утверждении порядка назначения и выплаты ежемесячных компенсационных выплат отдельным категориям граждан» и выходные пособия в связи с реорганизацией Учреждения. (действует для оплаты пособия детям, рожденным до 01.01.2020 согласно постановления Правительства Российской Федерации от 19.11.2020 № 1884 "О признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации).
	780040801Б0108100119 213	580 539 200,00	572 809 785,42	98,7	Начислены и выплачены страховые взносы во внебюджетные фонды
	780040801Б0108100119 265	6 500,00	6 424,98	98,8	Выплачено пособие на погребение работника Учреждения
	780040801Б0108100119 266	522 600,00	251 542,23	48,1	Произведены выплаты на оплату четырех дополнительных выходных дней в месяц родителю (опекуну, попечителю) для ухода за детьми-инвалидами и страховые взносы на данные выплаты.
	780040801Б0108100244 221	39 056 900,00	37 482 665,61	96,0	Произведена оплата за фактически оказанные услуги. Заключены 9 государственных контрактов.
	780040801Б0108100244 222	12 393 000,00	12 058 387,16	97,3	Заключены 26 государственных контрактов. Произведена оплата за фактически оказанные услуги по государственным контрактам:
	780040801Б0108100244 223	2 654 400,00	2 581 631,91	97,3	Заключено 6 государственных контрактов. Оплата произведена за фактически потребленные ресурсы
	780040801Б0108100244 224	155 628 600,00	154 771 833,23	99,4	Заключено 13 государственных контрактов. Оплата арендной платы произведена в соответствии с заключенным государственными контрактами.
	780040801Б0108100244 225	33 476 300,00	32 883 120,95	98,2	Заключено 45 Государственных контрактов. Оплата произведена за фактически оказанные услуги.

Приложение В

Анкета сотрудника, который подлежи увольнению

1. Ф.И.О. сотрудника _____

2. Общее восприятие ситуации увольнения (подчеркнуть):

- ✓ острое (слезы, шок)
- ✓ спокойное (внешнее)
- ✓ нейтральное
- ✓ равнодушное
- ✓ агрессивное
- ✓ другое _____

3. В чем нуждается сотрудник при поиске работы (подчеркнуть):

- ✓ помощь в составлении резюме
- ✓ рекомендационный лист
- ✓ рассылка резюме по электронной почте
- ✓ тренинг по поиску работы
- ✓ помощь в трудоустройстве в конкретной компании (какой) _____
- ✓ информационная поддержка (какая) _____
- ✓ другое _____

4. Есть ли у сотрудника варианты нового места трудоустройства:

- ✓ да (сколько вариантов _____)
- ✓ нет

5. Каковы есть ограничения у сотрудника при поиске новой работы:

- ✓ маленькие дети
- ✓ недостаточный опыт работы
- ✓ инвалидность
- ✓ денежный долг от организации
- ✓ уход за больными
- ✓ отсутствие навыков выполнения другой работы
- ✓ служебное жилье от организации
- ✓ другое _____

6. Дополнительные комментарии _____