

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)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления высвобождением персонала организации

Обучающийся

А.А. Ясашных

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О. Шаногина

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Алтей».

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе высвобождения персонала в ООО «Алтей».

Цель работы – разработка научно-обоснованных рекомендаций по повышению эффективности управления высвобождением персонала в ООО «Алтей».

Методологическую основу работы составили общенаучные методы исследования (анализ, синтез, сравнение), методы экономического анализа (горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности, расчет коэффициентов), а также метод анкетирования.

В ходе исследования был проведен комплексный анализ системы управления высвобождением персонала в ООО «Алтей», который позволил выявить системные проблемы: отсутствие регламентированной процедуры увольнения, недостаток внимания к сотрудникам, увольняющимся по собственному желанию, а также отсутствие программ поддержки и переобучения персонала.

Объем и структура работы: Выпускная квалификационная работа изложена на 57 страницах, включает 10 таблиц, 1 рисунок, 2 приложения и список литературы из 27 источников.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретическая информация высвобождения персонала.....	6
1.1 Процесс высвобождения персонала и его виды .....	6
1.2 Управление высвобождением персонала .....	12
2 Анализ процесса высвобождения персонала на предприятии .....	22
2.1 Характеристика организации ООО «Алтей» и экономические показатели .....	22
2.2 Анализ процесса высвобождения персонала в организации ООО «Алтей» .....	27
2.3 Поиск проблем в организации при высвобождении персонала.....	32
3 Методы увеличения эффективности управления высвобождением персонала в организации ООО «Алтей» .....	36
3.1 Мероприятия и рекомендации по управлению высвобождением персонала.....	36
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий в организации ООО «Алтей» .....	44
Список используемой литературы и используемых источников .....	51
Приложение А Анкета увольняющегося сотрудника .....	54

## **Введение**

В современном мире, где с каждым днем становится труднее вести бизнес, каждое предприятие сталкивается с проблемой численности персонала, а именно его сокращения. У любой организации велика вероятность возникновения экономического кризиса в любой момент. Это ведет за собой снижение объемов производства, уменьшается прибыль. Следствием этого является сокращение сотрудников. При увольнении своих работников работодатель должен помнить о своей ответственности, которую он брал на себя при найме сотрудников. Это не просто найм персонала, а благосостояние сотрудников и их семей. В такой ситуации очень легко потерять имидж надежного работодателя. Чтобы избежать этой проблемы работодатели все чаще стали прибегать к услугам аутплейсмента. Особенно такая услуга сейчас популярна в зарубежных странах. Аутплейсмент включает в себя юридическую помощь, психологическую поддержку и поиск новой адекватной должности. В России аутплейсмент набирает всю большую популярность. Но на данный момент аутплейсмент персонала находится на фазе становления. Работодатель стал ценить свою репутацию и все больше заботиться о работниках. Настоящий удельный вес организаций, которые его используют является незначительным. Поэтому тема выпускной квалификационной работы высвобождения персонала является актуальной.

Моей главной целью в выпускной квалификационной работе стоит изучение и разработка рекомендаций для повышения эффективности управления высвобождением персонала в ООО «Алтей».

Для выполнения работы мне нужно будет собрать всю необходимую информацию, проанализировать, составить план реализации и разработать рекомендации. Также я должна изучить кадровый состав предприятия, рассмотреть принципы и особенности системы управления персоналом в ООО «Алтей». «При изучении полученной информации можно будет выявить проблемы в управлении кадрами. После проведенного анализа нужно будет

разработать мероприятия для устранения недостатков. Мероприятия помогут предприятию провести процесс высвобождения персонала правильно.

Управление трудовыми ресурсами на предприятии подразумевает оптимизацию штата. Это главная задача в организации, чтобы она экономически развивалась и несла минимальные убытки. При разработке системы управления персоналом буду рассматривать разные методы. Они помогут лучше понять, как управлять персоналом эффективней и как они могут влиять на продуктивность работы всей организации. Теоретическая информация поможет разработать рекомендации для ООО «Алтей» [27].

Задачи, которые предстоит решить:

- изучить теорию по теме высвобождение персонала в организации;
- обобщить собранную информацию и выделить какие виды высвобождения бывают;
- описать организационную и экономическую характеристику организации ООО «Алтей». Она оценивает экономическое состояние организации на сегодняшний день;
- провести анализ управленческих процессов персонала в организации;
- выявить проблемы в организации в управлении персоналом;
- предложить меры для эффективного управления персоналом;
- разработать рекомендации для улучшения процесса управления высвобождением персонала.

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

# **1 Теоретическая информация высвобождения персонала**

## **1.1 Процесс высвобождения персонала и его виды**

Высвобождение персонала – это процесс увольнения или отстранения от работы на длительный срок из-за экономических или структурных причин. Высвобождение и увольнение – это разные по значению слова, но они похожи между собой. Увольнение – это прекращение трудового договора. А высвобождение персонала – процесс управления, который направлен на уменьшение числа сотрудников.

Высвобождение персонала возможно по самым разнообразным причинам, это и экономические изменения в организации, также возможны структурные движения или даже технологические изменения на производстве. По мере развития производства бывает возникает переизбыток кадров, и это требует ответственного подхода к решению случившейся проблемы. Одной из главных целей таких мероприятий является оптимизация штатных единиц или изменение их профессионального состава или качества, в зависимости от преследуемых целей организации. Это возможно из-за необходимости снижения затрат, также из-за повышения производительности труда, в следствии автоматизации производства. Также причиной может стать приспособление к новым условиям меняющегося рынка. Чтобы быть конкурентоспособным, работодателю необходимо вовремя реагировать на любые изменения в своей рыночной сфере. В такой ситуации высвобождение персонала один из возможных рычагов сдерживания рынка труда внутри самой компании. Существует несколько способов по сокращению персонала. Один из таких способов – это прекращение найма новых сотрудников. Также перераспределение работников в организации на свободные позиции. Либо применяется сокращение рабочего времени или введение сокращенной рабочей недели. Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества и недостатки. Выбор лучшего метода может зависеть от множества моментов, которые включают в себя и направление сферы производства или торговли,

состояние рынка и потребностей самой организации. Очень важно применять социальный ориентированный подход при выборе кандидатов на увольнение. Этот подход поможет учитывать такие немаловажные моменты, как возраст человека, стаж его работы, семейное положение сотрудников, количество детей, или образование [1].

Сокращение кадров – это вынужденная мера, к которой работодатель прибегает только в крайних случаях, таких как экономический кризис. Во время кризиса снижаются объемы производимой продукции и сокращается прибыль предприятия. В таком случае неизбежно встает вопрос о сокращении персонала. Работодатель должен помнить о своей социальной ответственности перед работниками. Ведь неизбежно это приведет к изменению благополучия не только самого работника, но и его семьи.

Существует два подхода к высвобождению персонала в организации: это частичное и абсолютное высвобождение. «Частичное, или иными словами, внутреннее, высвобождение персонала — это снижение объема работы без сокращения штатной численности. Например, отмена ночных смен, т.е. переход производства на одну дневную смену. Это существенно скажется на заработной плате сотрудников, и из-за этого на мотивации. Помимо этого, предоставляют отпуска без сохранения заработной платы, это вынужденный отдых, и он также приводит к снижению доходов. Сокращение рабочего времени – еще одна мера частичного высвобождения. Все эти меры не приводят к увольнениям, но влияют на экономическое положение работников и их семей и могут вызвать напряженность и негатив в коллективе. Такие меры часто применяются как временные, которые позволяют организации пережить сложный период без серьезных кадровых решений. Эффективность этих мер зависит от правильного планирования и коммуникации с персоналом, ведь сотрудники должны понимать причины введения таких ограничений и возможность их отмены» [25].

Человек должен понимать, какова вероятность возвращения прежнего режима труда. Ведь нужно принимать решения по поводу дальнейших действий.

Абсолютное высвобождение персонала, в отличие от частичного, уже влечет за собой сокращение объемов работы и численности сотрудников. Вынужденные увольнения происходят по инициативе работодателя оптимизации производственных процессов или структурных изменений. Также к абсолютным методам высвобождения персонала относится преждевременный выход на пенсию. Абсолютное высвобождение — это сложный процесс для работодателя и работника. Чтобы избежать судебных разбирательств в процессе высвобождения надо соблюдать требования трудового законодательства [5].

Высвобождение персонала происходит из-за трудностей в организации или по инициативе самого работника. Человек уходит из компании по личным обстоятельствам. Например, он решил переехать в другой регион или сменить род деятельности. Или из-за конфликтов с руководством или коллективом. Могут измениться условия труда, которые не устраивают сотрудника.

Если работодатель решил проводить процедуру высвобождения персонала, то для этого есть разные причины. Это может быть связано, например, с изменением бизнес-процессов, при смене деятельности организации, или внедрении новых технологий и проектов, а также автоматизации производства. А могут быть причины более весомые, например, банкротство, экономический кризис, уход с рынка, или снижение конкурентоспособности предприятия. При автоматизации производства повышается эффективность работы, поэтому часть сотрудников стала ненужной. Поэтому работодатель принимает решение расстаться с такими работниками. Ведь любой работодатель думает в первую очередь о благополучии своего бизнеса. Ну, а например, если высвобождение персонала происходит из-за экономического кризиса или банкротства, то это вынужденная мера сокращения персонала. Эта мера необходима для того,



чтобы снизить потери и спасти организацию от полного провала. Либо, бывают обстоятельства, которые не зависят ни от работника, ни от работодателя. К ним относятся призыв в армию, получение инвалидности или смерть сотрудника. В таких случаях высвобождение персонала является вынужденной мерой и единственно правильной [7].

Прежде чем принимать решение о необходимости применения крайней меры важно понимать всю ответственность и серьезность этого шага. Увольнение работников влечет за собой серьезные последствия и для организации, и для сотрудников. С точки зрения производства, высвобождение может приводить к снижению морального состояния у сотрудников, которые остаются работать в данной организации. Может снизиться корпоративная культура и даже произойти снижение производительности труда. Чтобы это исправить нужно достаточно много времени и сил, а пока такая проблема существует, то наложится и другая проблема сверху снижения производительности труда. Это влечет за собой экономические потери для предприятия. Увольнение может стать причиной стресса, страха и неопределенности для работников, что негативно сказывается на самих работниках так и на организации. Ведь человек потеряет доверие к организации. А восстановить его не так-то просто. Но, для уходящих сотрудников могут появиться и позитивные моменты, смотря как посмотреть на ситуацию со стороны. Например, они могут увеличить свои доходы, новые карьерные перспективы или возможность смены профессиональной деятельности. Есть шанс попробовать себя в чем угодно. Иными словами, данная ситуация может дать толчок попробовать себя и тем самым реализовать то, о чем давно мечтал. Руководство организации должно соблюдать закон при процессе высвобождения и обеспечить комфортную обстановку. Такой подход поможет сократить негативные последствия для уволенных работников и для организации [9].

При сокращении персонала, когда инициатором выступает работодатель, неизбежны конфликтные ситуации. Когда люди теряют работу,

у них появляется чувство неопределенности и страха. Происходит изменение привычного уклада жизни и выхода из зоны комфорта. Работники могут активно выступать против своего увольнений. Они могут обращаться в суд. Для разрешения конфликтов потребуется время и дополнительные ресурсы. Организация должна уметь управлять конфликтными ситуациями. Решения, которые принимает руководитель предприятия во время сокращения сотрудников, должны быть взвешены и соответствовать трудовому законодательству. Прежде чем поводить сокращения персонала, работников нужно предупредить об этом не позднее чем за два месяца до даты увольнения, в письменной форме на официальном бланке организации и с подписью директора. Эти уведомления обязательно вручить каждому сотруднику под подпись. Все расписки зарегистрировать в журнале регистрации кадровых документов и сохранить в отдельной папке. Обязательно надо собрать общую встречу с работниками и все подробно объяснить, ответить на все возникающие вопросы. Могут понадобиться личные встречи с каждым сотрудником, где работник сможет задать дополнительные вопросы и развеять недопонимания и свои опасения. Такие встречи нужно обязательно проводить, т. к. сокращения с работы — это очень стрессовая ситуация как для работника, так и для предприятия. Они помогут снизить стресс и напряжение в коллективе и избежать многих негативных разговоров и нагнетания обстановки [3].

Важным правилом высвобождения персонала служит организационно-психологическая поддержка сотрудников, которую должны оказывать руководители. Это подразумевает в себе информирование работников о причинах данного принятого решения и о готовности содействия и помощи в сложившейся ситуации. Надо четко объяснять работникам о какой именно помощи идет речь, как организация готова помочь им и что для этого нужно сделать. Такие разъясняющие меры снизят недовольство и стресс среди увольняемых сотрудников, но также помогут сохранить положительное мнение о компании. Вообще перед руководством стоит задача помочь

сотрудникам пережить пять стадий принятия ситуации – это отрицание, гнев, торг, депрессия и принятие. На каждой стадии работодатель может помочь пережить это быстрее и ускорить стадию принятия неизбежного. Для первой стадии характерны испуг, паника, миллион вопросов. Здесь работодатель должен проявить терпение и объяснять все моменты. Для второй стадии неизбежны конфликты. Здесь помогут справиться методы и навыки бесконфликтного общения. Третья стадия торга. Работник может искать причины остаться на рабочем месте или наоборот думать, как «насолить» работодателю. Опять же помогут только беседы. На четвертой стадии наступает депрессия, безразличие, обида. Сюда включается программа аутоплейсмента. И наконец, на пятой стадии приходит принятие ситуации.

Организациям стоит пересмотреть свои внутренние процессы, чтобы исключить вероятность высвобождения персонала в будущем. К данной процедуре надо относиться ответственно и иметь план реализации. Чтобы избежать сокращения персонала надо пересматривать систему управления. К процессу найма новых сотрудников стоит отнестись серьезно. Пересмотреть состав сотрудников. Возможно надо повысить квалификацию своим работникам [2].

При сокращении работников предприятие должно организовать поддержку в виде программ по трудоустройству. Подключить аутоплейсмент. Такая поддержка важна для сотрудников. Это поможет легче перенести увольнение и смену работы.

Итак подытожим, высвобождение работников — это не просто экономическая необходимость, а целый социальный процесс, который требует от работодателя внимательного и чуткого подхода к своим сотрудникам и учета интересов всех сторон процесса. Это не просто юридическая процедура, а важное событие, которое требует от руководства организации ответственности и внимательности, принятия правильных и компромиссных решений. Правильная организация процессом высвобождения персонала может не только смягчить негативные последствия для работников и

предприятия, но и сохранить стабильность работы компании, создать более позитивную атмосферу в коллективе и укрепить её позиции на рынке труда.

## **1.2 Управление высвобождением персонала**

Управление высвобождением персонала это ответственный этап в деятельности организации. Он проводится руководством и отделом кадров. Возможно привлечение к этому процессу специализированных компаний, которые помогают предприятиям правильно организовать этот процесс с минимальными для всех потерями. Данный процесс проводится в соответствии с требованиями Трудового законодательства Российской Федерации. Первоочередная задача заключается в проектировании плана мероприятий, пошагового руководства к действию, направленных на оптимизацию численности персонала, а также на предоставление поддержки увольняемым работникам. Увольнение это очень серьезное и стрессовое событие в жизни каждого человека и его работодателя. Поэтому одной из самых главных целей является снижение негативных последствий этого процесса. Сюда также входит и создание условий, которые помогут уволенным работникам легче приспособиться к новой окружающей обстановке [4].

Процесс высвобождения персонала является значимым элементом системы кадрового планирования и управления человеческими ресурсами организации. Его эффективная организация предполагает первоочередное осуществление внутренних перемещений, предусмотренных кадровой политикой, и лишь затем – непосредственный отбор кандидатов на увольнение. С научной и управленческой точек зрения, всех претендентов на высвобождение целесообразно классифицировать на три основные группы по видам расторжения трудового договора:

Увольнение по инициативе работника (по собственному желанию). Данный вид характеризуется добровольным решением сотрудника прекратить трудовые отношения, что, как правило, обусловлено комплексом личных или профессионально-мотивационных факторов. Организационно данный процесс инициируется на основании соответствующего письменного заявления работника [6].

Увольнение по инициативе работодателя. К данной категории относятся случаи, обусловленные организационными или экономическими причинами, такими как сокращение численности или штата работников в результате оптимизации бизнес-процессов, структурных преобразований или финансовых трудностей предприятия.

Увольнение в связи с выходом на пенсию. Это запланированный процесс, связанный с достижением сотрудником пенсионного возраста и завершением его профессиональной карьеры. Для целей превентивного кадрового менеджмента и оказания адресной поддержки данную группу сотрудников необходимо дифференцировать на подгруппы: лица предпенсионного возраста, сотрудники, достигшие пенсионного возраста, и работники, планирующие увольнение в течение ближайшего года [11].

Если процедура увольнения для первых двух подгрупп является достаточно формализованной, то работа с сотрудниками предпенсионного возраста сопряжена с рядом социально-психологических сложностей. Ключевой задачей организации в данном контексте является обеспечение комплексной поддержки, направленной на смягчение негативных последствий преждевременного или плохо подготовленного выхода на пенсию, который может стать стрессогенным фактором и привести к кризису личностной идентичности.

Выход на пенсию представляет собой одну из наиболее значимых и многогранных фаз в жизненном цикле человека, влекущую за собой трансформацию как объективных условий жизни, так и субъективного образа жизни индивида. Данный процесс связан с ломкой привычного жизненного

уклада, а его восприятие напрямую зависит от степени психологической готовности личности к предстоящим изменениям. По своей социально-психологической значимости выход на пенсию сопоставим с такими ключевыми событиями, как выбор профессионального пути или создание семьи. Важно подчеркнуть, что данный процесс не является дискретным событием, а представляет собой протяженную во времени трансформацию, поскольку перестройка сознания и социальной роли человека начинается задолго до формального прекращения трудовой деятельности [13].

С точки зрения психологии, уход на пенсию инициирует процесс глубокой личностной рефлексии и переосмысления внутреннего мира. Индивид вынужден адаптироваться к новой социальной роли, сталкивается с необходимостью принятия возрастных ограничений и переоценки системы ценностей. В этот период происходит изменение паттернов социального взаимодействия, активизируется процесс оценки пройденного жизненного пути. Неопределенность нового социального статуса часто порождает тревогу и страх.

В контексте адаптации к новым условиям релевантной представляется модель «пяти стадий принятия» ситуации (по Э. Кюблер-Росс), включающая отрицание, гнев, торг, депрессию и принятие. Скорость и специфика прохождения каждой из этих стадий индивидуальны и детерминированы личностными характеристиками индивида. Как отмечает Е.С. Авербух, выход на пенсию может рассматриваться как психическая травма, требующая успешного преодоления. Ключевым фактором успешной адаптации является конструктивное принятие собственной старости и поиск новых смыслов. Активная социальная и творческая деятельность в этот период выступает эффективным механизмом нивелирования негативных переживаний и предотвращения личностной деградации [16].

Стоит отметить, что распространенный в общественном сознании стереотип, ассоциирующий образ пенсионера со скучной и пассивной жизнью, является ошибочным. Многие представители старшего поколения

демонстрируют высокую социальную активность, находят новые формы самореализации и сохраняют позитивный жизненный настрой.

Процесс адаптации к новому социальному статусу пенсионера является многофазным. Российский социолог В.Д. Шапиро выделяет несколько последовательных этапов.

Предпенсионная (рефлексивная) фаза. Начинается за несколько лет до формального ухода и характеризуется осмыслением предстоящих изменений и началом психологической подготовки [12].

«Медового месяца» (эйфории). Непосредственно после увольнения доминирует чувство освобождения от трудовых обязанностей и радость от возможности распоряжаться временем по собственному усмотрению.

Фаза разочарования. Наступает при столкновении с реальными ограничениями пенсионного периода, когда первоначальные ожидания не оправдываются, что может привести к фрустрации и апатии.

Фаза переориентации. Характеризуется поиском новых социальных ролей, интересов и хобби, способствующих построению обновленной идентичности.

Фаза стабильности (принятия). Индивид окончательно принимает новую социальную роль, выстраивая устойчивый и удовлетворяющий его образ жизни, включающий общение, семью и увлечения.

Завершающая фаза. Обусловлена возрастным ухудшением здоровья, которое затрудняет ведение привычного образа жизни и требует новой, финальной адаптации к условиям снижения физических возможностей. На этом этапе особенно остро могут переживаться чувства беспомощности и социальной изоляции [15].

Как подчеркивает В.Д. Шапиро, пенсионеры редко оценивают свой опыт исключительно в негативном или позитивном ключе. Негативные изменения, такие как сужение круга общения, часто компенсируются позитивными аспектами — поиском новых увлечений и, как следствие, расширением социальных контактов. Чувство утраты социальной значимости может быть

успешно преодолено через вовлеченность в волонтерскую деятельность, которая предоставляет возможность приносить общественную пользу и обретать новые смыслы.

Чтобы процесс высвобождения персонала проходил эффективно, надо разработать мероприятия. Сюда входит: оформление необходимой документации, консультации, аутплейсмент, программы переквалификации кадров. Систему мероприятий высвобождения можно разделить на три этапа. Они имеют свои особенности.

Первый этап называется подготовительным. Он планирует всю систему мероприятий. На этом этапе сотрудники решают о необходимости сокращений.

Вторым этапом уведомляют сотрудников о предстоящем увольнении. Обязательное условие, чтобы информация об увольнении была представлена сотруднику в корректной и уважительной форме. Это можно сделать при личной встрече с руководителем, где объяснят, почему принято такое решение. Также можно устроить общее собрание всего предприятия. Вообще лучше сначала устроить общее собрание, а потом проводить личные встречи. Даже если руководитель максимально подробно все объяснит, но по истечении времени в любом случае у сотрудников возникнут вопросы. Руководителю нужно отнестись к этому с терпением и уважением. Открытое и честное общение на этом этапе поможет снизить напряжение у сотрудника и подготовить его к следующему этапу.

Третий этап – это этап так называемого консультирования, который проводит отдел кадров, юридический отдел и бухгалтерия. Он может идти параллельно со вторым этапом. Здесь даются разъяснения в законе, в правах и обязанностях работника и работодателя. Возможно привлечение рекрутинговых агентств, которые проводят процедуру аутплейсмента, чтобы избавить кадровиков от огромной нагрузки. Приглашать рекрутинговые агентства целесообразно только когда на предприятии идут большие сокращения, т.к. специалистом не справится с большой нагрузкой. На данном



этапе специалисты помогают наметить новый профессиональный план и новые личные цели. Кадровику надо подтолкнуть сотрудника на анализирование своих, в первую очередь, сильных сторон, а также увидеть и понять причины слабых сторон. «Наметить новые карьерные цели и направления развития. Сотрудники помогают разработать мероприятия для поиска нового рабочего места. Также подготовить необходимые документы для поиска. Это такие документы как, резюме и сопроводительные письма. Также проанализировать свои контакты, которые могут помочь в поиске работы – это могут быть как профессиональные связи, так и личные знакомства, либо знакомые знакомых. Проводят занятия по подготовке к собеседованиям. На них сотрудника обучают, как правильно представить себя потенциальному работодателю и как правильно ответить на самые распространенные и каверзные вопросы. Далее начинается активный поиск вакансий. Специалисты помогают в выборе подходящих предложений о работе. Давайте отдельно рассмотрим такое понятие как аутплейсмент [14].

Аутплейсмент – это комплекс мер поддержки и консультаций работнику, которые покидают компанию в результате сокращений, реорганизаций или других изменений в бизнесе» [23].

Он помогает сотрудникам найти новую работу и приспособиться к изменениям. Аутплейсмент впервые появился в конце 1970-х годов в Европе из-за давления со стороны государства на компании, чтобы те сокращали безработицу. Введение аутплейсмента привело к положительным результатам по безработице. Она снизилась, а у государства сократились расходы на выплаты пособий. Глядя на положительную динамику, которая произошла в Европе многие страны внедрили систему аутплейсмента в своей стране. Сейчас это очень популярная услуга. Существует множество рекрутинговых агентств, которые специализируются на данной услуге.

Рассмотрим основные этапы развития аутплейсмента в мире:

- первый этап – это этап зарождения. Он появился во времена Великой депрессии в США в 1960-х годах. В этот период в Америке

закрывались производства и снижался спрос на квалифицированных работников;

- второй этап – это этап становления. Он наступил позже в 1990-е гг. Это период развития. В это время росло количество кадровых и рекрутинговых агентств;
- третий этап – упадок (конец 1990-х гг.) В конце 1990-х гг. происходил упадок популярности аутплейсмента из-за сокращения собственных работников в общем экономическом подъеме;
- четвертый этап – оживление. Он возник в начале XXI в. Создавались специальные платформы, которые синхронизировали труд консультантов, участников и представителей компании-клиента [18].

Аутплейсмент достаточно эффективный инструмент в кадровой работе.

Он имеет некоторые преимущества:

- он позволяет сократить расходы, связанные с увольнением, т.к. избавляет от выплат пособий и компенсаций;
- он улучшает репутацию организации;
- дает возможность избежать утечки коммерческой тайны;
- оставляет возможность восстановить трудовые отношения с бывшими сотрудниками, если появится такая вероятность;
- позволяет избежать стресса и негативных эмоций у работника;
- позволяет сохранить лояльность к компании;
- он позволяет избежать судебных разбирательств с сотрудниками [19].

Обычно редко какие организации оказывают услуги аутплейсмента. Этим занимаются рекрутинговые или консалтинговые фирмы. Но при желании этим может заняться и сама организация. Либо реализовать только часть функций данной процедуры, например, помочь разработать резюме, распространить его и дать рекомендации по успешному прохождению собеседования. Рассмотрим этапы аутплейсмента в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы аутплейсмента персонала

Этапы	Содержание этапов
1. Психологическая поддержка	Беседы с кандидатами. Избавление от стрессового состояния кандидата. Определение мотивации у кандидата. Консультация кандидата по вопросам трудоустройства.
2. Оценка кандидата	Оценка деловых качеств кандидата и его квалификации. Оценка кандидата в соответствии с требованиями работодателя.
3. Подготовка к собеседованию	Рекомендации по составлению резюме. Обучение навыкам самопрезентации.
4. Продвижение кандидата	Составление сопроводительного письма. Рассылка резюме кандидатов в кадровые агентства и работодателям.
5. Трудоустройство кандидата	Обратная связь от кандидата.

Существует несколько направлений аутплейсмента. Основные виды прописаны в таблице 2.

Таблица 2 – Основные виды аутплейсмента

Вид	Описание
Групповой	Применяется при массовом сокращении и ограниченном бюджете.
Индивидуальный	При сокращении сопровождают одного работника.
Закрытый	Работника не ставят в известность об увольнении пока ему не подберут новый вариант трудоустройства.
Открытый	Сотрудникам сообщают о сокращении и предлагают помощь в новом трудоустройстве.

Рассмотрим подробнее и охарактеризуем виды аутплейсмента:

- групповой или массовый аутплейсмент – это помощь при сокращении группы людей. Применяется, когда закрывается компания или подразделение. Компания экономит деньги, т.к. не придется выплачивать каждому работнику компенсацию;

- индивидуальный аутплейсмент – это помощь одному сотруднику при сокращении. Такие программы предназначены для руководителей и для специалистов, у которых ответственная работа;
- открытый – это когда работодатель сообщает сотрудникам о предстоящем сокращении и предлагает помощь и поддержку в трудоустройстве;
- закрытый или конфиденциальный – этот вид аутплейсмента предусматривает увольнение одного сотрудника, не сообщая ему об этом, пока ему не подберут новое место работы. Применяется для руководителей и Топ-менеджмента. Агентства предлагают сотруднику несколько привлекательных вариантов смены рабочего места, и он их принимает. Это выглядит так, как будто на него вышли другие работодатели и переманили его к себе. В этом случае работодатель предоставляет список компаний конкурентов агентству, чтобы сотрудник не получил от них приглашение. Т.к. нельзя допустить утечки коммерческой тайны.

Существует еще один фактор для увольнения отдельных сотрудников. В процессе работы очень часто можно столкнуться с ситуацией, когда некоторые сотрудники не проявляют себя, нет должной отдачи и вовлеченности в свои обязанности. Исследования показывают, что таких работников может быть 1 - 2% от общего числа. С такими людьми необходимо проводить индивидуальные беседы, в ходе которых предложить им покинуть компанию по собственному желанию, назвав веские причины для этого. На усмотрение работодателя можно предложить денежную компенсацию. Если, несмотря на все приложенные усилия, сотрудник не хочет уходить, то руководству следует инициировать процедуру расторжения трудового договора. При этом, причины для увольнения не должны быть связаны с экономическими трудностями предприятия. Основной акцент надо сделать на поведении самого сотрудника, которое не соответствует ожиданиям и стандартам компании или не выполнении должностных обязанностей.

В заключение выделим ключевые моменты. Высвобождение персонала – это достаточно сложный и разносторонний управленческий процесс в организации, который направлен на сокращение численности сотрудников. Этот процесс не простит спешки. Надо учитывать экономические и социальные факторы этого процесса, чтобы сократить отрицательные моменты для всех участников процесса. Мы посмотрели какие существуют подходы к высвобождению персонала, и только от руководства зависит, какие из них будут выбраны. Важно учитывать не только интересы самой компании, но и интересы сотрудников, чтобы снизить негативные моменты для всех работников организации. Процесс требует внимательного подхода. Нужно постараться сохранить репутацию компании и поддержать положительный настрой в коллективе.

## **2 Анализ процесса высвобождения персонала на предприятии**

### **2.1 Характеристика организации ООО «Алтей» и экономические показатели**

Общество с ограниченной ответственностью «Алтей» активно развивается и производит разные кондитерские изделия. Продукция производится с соблюдением строгих стандартов ХАССП.

Кондитерская фабрика ООО «Алтей» основана в 2018 году в Свердловской области. Сегодня у предприятия семь современных производственных линий. Несколько брендов и линеек продуктов. Продукция поставляется по всей территории Российской Федерации и в страны СНГ.

Юридическое лицо - ООО «Алтей» (Общество с ограниченной ответственностью «Алтей») зарегистрировано по адресу: 620138, Свердловская область, город Екатеринбург, ул. Байкальская, стр. 38, помещ. 14. Устав – это основной документ, который регламентирует деятельность.

Основной ОКВЭД:

- 10.72 Производство сухарей, печенья и прочих сухарных хлебобулочных изделий, производство мучных кондитерских изделий, тортов, пирожных, пирогов и бисквитов, предназначенных для длительного хранения.

Дополнительный ОКВЭД:

- 10.82 Производство какао, шоколада и сахаристых кондитерских изделий;
- 46.18 Деятельность агентов, по оптовой торговле отдельными видами товаров;
- 46.36 Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями;
- 52.10 Деятельность по складированию и хранению;
- 52.24 Транспортная обработка грузов;

– 82.92 Деятельность по упаковыванию товаров.

На рисунке 1 линейная модель управления организационной структуры на данном предприятии



Рисунок 1 – Организационная структура предприятия ООО «Алтей»

Линейная организационная структура представляет собой наиболее простой и традиционный способ организации работы внутри компании. В этой модели каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю, который отвечает за распределение задач и контроль за их выполнением.

Данная структура имеет свои характерные особенности, которые делают её такой востребованной и популярной. В линейной организационной структуре распределение подчинения осуществляется по цепочке сверху вниз. Это простое распределение, где ясно видно, как происходит решение вопросов и ведется отчетность. Такой подход, хорошо подходит для небольших компаний, где количество сотрудников ограничено. Основные преимущества

такой структуры – это понятная карьерная лестница и четкий уровень полномочий и ответственности. Это упрощает процесс отчётности. В такой структуре каждый сотрудник имеет свою зону ответственности. Она способствует формированию дружеских отношений между коллегами.

Но, несмотря на свои преимущества, линейная организационная структура имеет и ряд недостатков. Один из недостатков такой структуры состоит в принятии решений. Решения принимают руководители организации. Информация может быть искажена, т.к. передача происходит по длинной цепочке. Еще один недостаток – руководители злоупотребляют своей властью в личных интересах. Линейная структура тормозит процесс нововведений. Много времени уходит на согласование.

Из этого сделаем вывод, что линейная организационная структура подходит только для небольших компаний. Она имеет чёткую структуру и простоту в управлении. Но для более крупных компаний она не подходит, т.к. тормозит процесс развития и нет гибкости в принятии решений.

Дальше рассмотрим экономические показатели деятельности организации ООО «Алтей». В организации уставный капитал – 20 400 руб. Применяется специальный налоговый режим и УСН (Упрощенная система налогообложения). Экономические показатели за 2021 – 2023 гг. показаны в таблице 3.



Таблица 3 – Техничко-экономические показатели деятельности ООО «Алтей» за 2021-2023гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , млн.руб.	514,92	149,41	154,92	-365,51	-29	5,51	4
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , млн.руб.	374,74	96,12	124,53	-278,62	-26	28,41	29
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), млн.руб.	140,21	53,34	30,42	-86,87	-38	-22,92	-43
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , млн.руб.	3	2	2	-1	-67	0	0
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , млн.руб.	380	100	130	-280	-26	30	30
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	131,92	47,44	22,93	-84,48	-36	-24,51	-48
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , млн. руб.	113	42,42	48,63	-70,58	-37	6,21	14
8. Основные средства, млн. руб.	123	119,23	126	-3,77	-16	6,77	6
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , млн. руб.	159,91	96,89	48,04	-63,01	-61	-48,85	-50
10. Численность ППП, чел.	61	28	33	-33	-46	5	17
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , млн. руб.	2,51	1,62	1,62	-0,89	-64	0,02	1
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	8,44	5,33	4,69	-3,11	-63	-0,64	-13
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	41	57,32	49	16,32	39	-8,32	-15
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	4,21	1,25	1,23	-2,95	-30	-0,02	-1,6
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,22	1,54	3,22	-1,68	-48	1,68	90
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,26	0,32	0,15	0,15	23	-0,17	-53
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,17	2,41	0,09	2,23	141	-2,31	-35
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	1,47	1,32	1,65	-0,15	-10	-3,64	25

В последние годы организация претерпела сильные изменения в своих финансах, что проявилось в резком изменении доходов и расходов, а также в налоговых отчислениях и процентных ставках. Такие изменения произошли из-за разделения компании на две отдельные структуры и привлечения заемных средств для дальнейшего развития своего бизнеса. Это видно по данным за 2021 и 2022 годы. «Выручка в 2023 году увеличилась на 4% по сравнению с предыдущим годом. В это время бизнес уже функционировал под руководством разных владельцев. Поэтому правильней рассматривать 2022 и 2023 годы. В это время организация адаптировалась к новым условиям и вышла на стабильный уровень работы. Не будем рассматривать 2021 год, т.к. это было совершенно другое предприятие с другими показателями.

Одной из причин, которая повлияла на финансовые результаты, стала себестоимость продукции. Она выросла на 29%. Увеличение себестоимости связано с ростом объемов производства и закупа, а также ростом цен на сырье и материалы. В то же время сократилась прибыль от продаж из-за роста себестоимости готовой продукции. Чистая прибыль увеличилась на 14%. Этот показатель указывает на эффективное управление компанией и её ресурсами.

Фонд оплаты труда сократился, что связано с оптимизацией рабочих мест. Рентабельность продаж сократилась на 53%. Этот показатель говорит нам о неэффективной финансовой деятельности организации. Рентабельность продаж сократилась из-за снижения прибыли от реализации продукции. Маленькая рентабельность отрицательно сказывается на развитии бизнеса. Оборачиваемость активов выросла на 90%, это значит, что ресурсы компании используются правильно и эффективно. Организация стала более гибкой и быстро реагирует на изменения. Увеличение затрат на каждый рубль выручки говорит нам о росте затрат. Затраты предприятия опережают доходы, потому что менялся ассортимент продукции, был рост цен на сырьё или снижение спроса на товары.

ООО «Алтею» надо регулярно следить за изменениями в экономических показателях своей работы. Это поможет увидеть реальную картину

экономической эффективности работы предприятия и вовремя принять меры, которые будут помогать развивать бизнес и укреплять свои позиции на рынке» [24].

## **2.2 Анализ процесса высвобождения персонала в организации ООО «Алтей»**

Субъектом управления в управлении персоналом общества с ограниченной ответственностью «Алтей» выступают такие сотрудники, как и высшее руководство в лице топ-менеджмента, так и линейные руководители, которые возглавляют за разные отделы в организации, а также рядовые специалисты, работающие в отделе кадров. Эти группы людей имеют важную функцию в формировании и реализации стратегии управления персоналом, обеспечивают взаимодействие между различными уровнями управления. Объектом управления в ООО «Алтей» служат сотрудники предприятия.

Функционирование системы управления персоналом в ООО «Алтей» происходит при помощи регулирующих документов. Внешние документы — это законодательно-нормативные акты. Внутренние документы — это разработанные организацией официальные документы. Они регулируют внутренние процедуры, правила и стандарты на предприятии. Следующий важный пункт — это кадровое обеспечение системы управления персоналом. В организации работает менеджер по персоналу и специалист по кадрам. Эти специалисты отвечают за различные процессы управления персоналом. Они занимаются подбором, обучением и развитием сотрудников, а также отвечают за соблюдение трудового законодательства и внутренних норм. Следующий немаловажный пункт — финансово-материальное снабжение системы управления. Оно состоит из суммарных затрат на персонал (заработная плата, социальные выплаты, обучение и развитие сотрудников), и других расходов, которые связаны с управлением персоналом. Эффективное финансовое планирование является залогом успешного функционирования системы

управления. Не менее важным пунктом является информационно-технологическое оснащение системы управления в ООО «Алтей». На предприятии установлено новое программное обеспечение и современная офисная техника. ООО «Алтей» использует для своей работы «1С Комплексная автоматизация», которая позволяет автоматизировать такие процессы, как учет рабочего времени, начисления заработной платы и ведения кадровой документации. Такая программа очень упрощает работу отдела кадров и позволяет управлять документооборотом.

Планирование кадров в ООО «Алтей» осуществляется с использованием штатно-номенклатурного метода. Для каждого отдела организации планирование ведется в соответствии с утвержденным штатным расписанием. Этот метод позволяет точно оценивать потребность в кадрах и реагировать на изменения своевременно. Кадровая политика ООО «Алтей» утверждена в Положении о работе отдела кадров. Это основополагающий документ отдела кадров, который регулирует его деятельность и порядок взаимодействия с персоналом. Организация заботится об атмосфере в коллективе, для этого устраивает регулярно дружеские встречи. Ошибки сотрудников, проблемы, любые вопросы, а также проступки обсуждаются в уважительной форме, находя совместно выход из сложившейся ситуации. Любой работник может выражать свою позицию в отношении работы и вносить предложения в соответствии с его функциональными обязанностями. Ведь работая на своем рабочем месте, человеку виднее как улучшить и упростить свои функции не в ущерб производственному процессу.

В положении о работе отдела кадров предусмотрен пункт о приоритете внутренних кандидатов над внешними при возникновении свободных вакантных мест. Это означает, что в первую очередь рассматриваются сотрудники, уже работающие в компании, что способствует повышению их лояльности и мотивации. Также это является плюсом, т.к. меньше времени тратится на привыкание к новому месту работы, ведь человек знает всех на предприятии, знает специфику. Ему проще и быстрее начать работать на

новом месте, нежели человеку со стороны.

Подбор персонала в ООО «Алтей» осуществляется в таком формате, который позволяет каждому отделу самостоятельно принимать решения о найме новых сотрудников в соответствии с их потребностями. Система управления персоналом в ООО «Алтей» представляет собой комплексный механизм, который включает в себя множество компонентов, от нормативно-правового обеспечения до кадровой политики и информационных технологий. Эффективное взаимодействие всех этих элементов позволяет компании успешно справляться с проблемами современного рынка и обеспечивать высокое качество работы своих сотрудников. Далее проведем анализ структуры персонала ООО «Алтей» в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала ООО «Алтей» за 2023-2024 гг.

Категории персонала	2023г.		2024г.		Измен. удел. веса, % 2024г./ 2023г.
	чел.	%	чел.	%	
Руководители	5	15	5	11	- 4
Специалисты	13	39	15	33	-6
Рабочие	15	46	25	56	10
Итого:	33	100	45	100	12

Согласно полученной информации из таблицы 4, в 2024 году мы видим увеличение численности сотрудников, в основном за счет роста числа рабочих. В структуре кадров ООО «Алтей» рабочие составляют основную часть, их доля возросла на 10%, увеличившись с 46% до 56%. Рост числа рабочих произошел из-за диверсификации, т.е. из-за изменения и расширения ассортимента выпускаемой продукции, переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства. В то же время, в результате общего увеличения численности персонала, произошло снижение доли руководителей и специалистов: их

процент уменьшился с 15% до 11% и с 39% до 33% соответственно. Данная ситуация произошла из-за изменения производительности труда в сторону увеличения, а также пересмотр должностных обязанностей из-за изменения ассортимента выпускаемой продукции и рынков сбыта, но также произошло небольшое увеличение нагрузки на существующий персонал. Далее необходимо провести анализ движения персонала ООО «Алтей» в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ движения персонала ООО «Алтей» за 2022-2024гг.

Наименование показателя	Год			Абсол. отклон., +/-	
	2022г	2023г	2024	2023г./ 2022г.	2024г./ 2023г.
Численность персонала, чел.	28	33	45	5	12
Принято работников, чел.	5	10	18	5	8
Уволено, всего, в т.ч.:	3	5	6	2	1
- по собственному желанию	2	4	5	2	1
- за нарушение трудовой дисциплины	1	1	1	0	0
- по сокращению штата	0	0	0	0	0
- по уходу на пенсию	0	1	0	1	0
- по соглашению сторон	1	2	1	1	-1
Текучесть кадров, %	10,7	15	13	4,3	-2

На основании данных, показанных в таблице 5, видно, что в течение трех лет снижается текучесть кадров в организации. Это четко видно по уменьшении темпов роста количества увольнений, это очень положительный знак для стабильной работы всего кадрового состава в организации ООО «Алтей». Но, несмотря на положительную динамику, в этом периоде также зафиксирован рост числа уволенных сотрудников, который увеличился с 5 до 6 человек. Особое внимание стоит обратить, что среди уволенных работников мы видим увеличение числа тех, кто покинул компанию по собственной

инициативе.

Анализ процедуры высвобождением персонала в ООО «Алтей» выявил несколько проблем. Во-первых, это отсутствие мер, связанных с управлением увольнения сотрудников по собственному желанию. Во-вторых, не было повышения квалификации работников. Надо обратить внимание на то, что организация занимается производством и продажей сладких кондитерских изделий. Сфера является специфичной, ведь на такое предприятие не так-то просто найти квалифицированных работников. Это важно учитывать при разработке стратегий управления персоналом, так как специфика отрасли требует особого подхода к работе с кадрами. Стоит упомянуть, что ООО «Алтей» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления предприятием. Она имеет структурированную систему власти и централизованный подход к принятию решений. Состоит из регламентированных процедур и правил, Она достаточно эффективна в условиях стабильной работы, но в кризисных ситуациях она окажется недостаточной. И нужно будет искать другие варианты решения. Возможно, придется поменять всю структуру предприятия.

Предприятию ООО «Алтей», на мой взгляд, стоит задуматься о внедрении новых методов управления персоналом. «Они позволят быстро реагировать на изменения в кадрах. Например, можно проводить профессиональное переобучение сотрудников или повышать им квалификацию. Такой подход поможет снизить число увольнений по собственному желанию и поможет удержать ценные кадры в компании.

Предприятию стоит пересмотреть свою стратегию управления персоналом. Необходимо снизить текучку кадров. Для этого нужно активно работать с теми сотрудниками, которые решают покинуть организацию. Успех предприятия обеспечат новые методы управления планированием персонала и вложение в развитие профессионализма сотрудников» [26].

## **2.3 Поиск проблем в организации при высвобождении персонала**

Понять, насколько хорошо работает персонал и как в общем справляется организация, – это сложное дело, которое требует внимательного рассмотрения со всех сторон. Его нельзя свести к простому сравнению затрат на персонал с полученной прибылью. Это комплексная задача, которая включает в себя глубокое изучение взаимосвязи между инвестициями в человеческий капитал и конечными результатами деятельности организации, причем как в сравнении с конкурентами, так и в динамике собственного развития. Оценка эффективности управления персоналом – это не разовое мероприятие, а непрерывный, структурированный процесс, который предполагает регулярный мониторинг и анализ множества показателей. Он должен четко определять затраты на персонал (это заработная плата, премии, обучение, социальные пакеты, затраты на подбор и адаптацию), и сопоставлять их с полученным экономическим эффектом. Этот эффект не ограничивается лишь прямой прибылью, он включает улучшение качества продукции или услуг, рост производительности труда, повышение уровня удовлетворенности клиентов, укрепление репутации компании и многое другое. Основным моментом является сравнительный анализ. Нужно сравнить эффективность использования персонала прежде всего с показателями прошлых периодов работы самой организации, и также с результатами деятельности конкурентов. Это позволит определить сильные и слабые стороны собственной системы управления персоналом, выявить лучшие практики и определить перспективные направления для улучшения. Оценка качества труда должна проводиться на разных уровнях: индивидуальном (оценка производительности отдельных сотрудников, их вклада в реализацию проектов), командном (оценка эффективности работы подразделений и команд в целом, учитывая сложность задач, специфику обязанностей и взаимодействие между членами команды) и организационном (оценка эффективности всей системы управления персоналом в организации). При



оценке эффективности работы коллектива необходимо учитывать множество показателей. Объем выполненной работы – это лишь один из показателей. Важно также учитывать сложность задач, уровень ответственности, специфические требования к квалификации, наличие ограничений и ресурсов и другие объективные обстоятельства.

Результативность работы оценивается не только по количеству, но и по качеству выполненных задач, степени достижения поставленных целей, уровню удовлетворенности клиентов и соответствия результата требованиям законодательства и внутренним стандартам компании. Для работодателя очень важно понимать, насколько эффективно работают вложенные в персонал средства. Вклад, который вносит каждый сотрудник в общий результат отражается на прибыльности всей организации. Результативность предприятия связана с эффективностью работы персонала. Количественного измерения эффективности недостаточно. Надо учитывать качество выполненной работы, соблюдение сроков, количество ошибок и отклонений от стандартов.

Эффективность использования персонала требует последовательного подхода. Процесс подбора, адаптации и обучения сотрудников, и эффективные системы мотивации и поощрения. Он позволяет достичь максимальной эффективности использования рабочих ресурсов.

В анализе численности работников ООО «Алтей» используется информация, которая представлена в таблице 3. Для понимания обеспеченности ООО «Алтей» персоналом, анализируются данные о среднесписочной численности работников, а также анализируется структура рабочей силы. Укомплектованность кадрами рассматривается путем сравнения численности работников за отчетный период с данными предыдущих периодов. Как уже упоминалось выше, согласно данным таблицы 3, в 2023 году общая численность работников увеличилась на 5 человек по сравнению с 2022 годом, но по сравнению с 2021 годом понизилась на 28 человек из-за разделения бизнеса. В 2023 году отмечается рост численности

всех категорий работников, если сравнивать с 2022 годом. Специалисты увеличились на 2 человека, а рабочие на 3. Численность руководителей сократилась в сравнении с 2021 годом. При анализе изучается состав работающих по отдельным категориям и группам, это позволяет оценить ситуацию на рынке труда внутри организации.

В ООО «Алтей» наибольшее количество сотрудников составляют рабочие. Доля этой категории персонала в общей численности увеличивается из года в год. Это положительный момент, т.к. именно от рабочих зависит рост объема производства и эффективность работы компании в целом. Увеличение численности рабочих говорит нам о росте производственных мощностей и успешном развитии бизнеса. Согласно прогнозам, в 2025 году количество работников продолжит увеличиваться, т.к. объемы производства продолжают расти. Это происходит из-за диверсификации ассортимента выпускаемой продукции, увеличения объемов производства и выходом на новые рынки. Также мы видим понижения коэффициента, что указывает на определенные проблемы или вызовы, с которыми сталкивается организация.

Для наглядности выявленные проблемы в организации представлю в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Выявленные проблемы в деятельности организации ООО «Алтей»

Проблема	Какие имеет последствия	Какие меры предпринять
Бездействие с увольняющимися сотрудниками	Текучесть кадров. Не понимание проблем недовольства сотрудников. Можно упустить время на выявление проблемных мест в организации и вовремя не отреагировать.	Использовать заключительное интервью. Проводить беседы.
Отсутствие расходов на профессиональное развитие сотрудников	Текучесть кадров. Не компетентный персонал, который не успевает за развитием бизнеса.	Организовать обучение персонала.

Продолжение таблицы 6

Проблема	Какие имеет последствия	Какие меры предпринять
Неэффективная структура управления персоналом	Текучесть кадров. Низкая производительность труда. Низкая вовлеченность персонала в рабочий процесс.	Разработать эффективную систему управления персоналом. Продумать все нюансы и внедрить систему.

«Анализ численности работников в ООО «Алтей» показывает нам увеличение числа рабочих и специалистов, что указывает на рост и развитие компании. Но, с другой стороны, мы видим сокращение числа руководителей и снижение общей численности. Это говорит нам о необходимости пересмотра управленческой структуры и стратегии компании. Нужно следить за этими показателями и вовремя принимать меры, чтобы бизнес работал эффективно. Анализ численности работников покажет состояние и динамику развития организации. Он позволит своевременно выявить проблемы, а также поможет определить дальнейшие направления для роста и развития организации» [21].

### **3 Методы увеличения эффективности управления высвобождением персонала в организации ООО «Алтей»**

#### **3.1 Мероприятия и рекомендации по управлению высвобождением персонала**

Выше мы провели анализ процесса высвобождения персонала в ООО «Алтей». Он показал главные проблемы, которые требуют внимания и немедленного решения. Основные проблемы предприятия – это отсутствие мер при увольнении сотрудников по собственному желанию и отсутствие затрат на профессиональное переобучение. Нет расходов профессиональное и психологическое консультирования несмотря на то, что количество уволенных сотрудников росло.

Исходя из выявленных проблем в ООО «Алтей» предлагается некоторый ряд мероприятий, основанный на изучении теоретического материала, представленного в первом разделе. Первым делом надо составить алгоритм управления высвобождения персонала. Также обдумать меры при увольнении работника по собственному желанию.

Рассмотрим эти мероприятия подробнее. И первое мероприятие, которое я предлагаю организации — это составить алгоритм управления. Без него не понятно куда двигаться, можно сделать много ошибок и забыть важные моменты. В текущем состоянии организации, управление процессом высвобождения работников становится первоочередным делом. Неправильное или неэффективное управление может существенно подорвать репутацию организации, которая формировалась на протяжении длительного времени. Поэтому разрабатываем алгоритм действий и приступаем к следующему мероприятию.

Сейчас более подробно остановимся на разработке алгоритма действий. Алгоритм управления высвобождением персонала можно разделить на семь этапов. Рассмотрим подробнее каждый этап. Итак, на первом этапе надо

проанализировать причины, которые привели к процедуре проведения высвобождения численности персонала. Также надо оценить возможные риски. Для этого нужно создать рабочую группу специалистов, которая состоит из управленцев высшего и среднего звена, юристов, финансовых работников, кадровиков. При необходимости можно пригласить сторонних консультантов, например психологов. Прежде чем использовать крайние меры, такие как сокращение штата, надо тщательно проанализировать все доступные альтернативные варианты. В первую очередь приостанавливаем найм новых сотрудников – это, пожалуй, самый простой и наиболее часто применяемый метод. Он не требует сложных организационных изменений и позволяет естественно и просто сократить численность персонала за счет текучести кадров. Но положительная эффективность этого метода зависит только от текущей ситуации на рынке труда и от уровня текучести кадров в организации. Важно понимать, что этот метод не работает мгновенно, а требует времени, и его эффективность может быть неравномерной в разных отделах и подразделениях. Некоторые специалисты, обладающие уникальными навыками и знаниями, могут сильно востребованы на рынке труда, это повысит текучесть в определённых подразделениях. В данном случае надо исходить из тех цифр, на которые планируется сократить штат. Если данной процедуры окажется недостаточно, то переходим к следующему действию. Поэтому данный метод стоит рассматривать в сочетании с другими. Второй шаг – это перераспределение сотрудников, т.е. перевод сотрудников на другие должности. Этот шаг требует тщательного анализа компетенций персонала и наличия вакантных мест, для которых сотрудники должны обладать необходимыми навыками и квалификацией. В этом случае надо обязательно получить официальное добровольное согласие работника на перевод, поскольку принудительное перемещение может привести к снижению производительности и к конфликтам. Процесс перевода должен проходить мягко, привлекая наставников. Прежде чем приступить к процессу перевода, надо сначала ознакомить работника с новыми должностными

обязанностями, уровнем заработной платы и перспективами на новом рабочем месте и получить от него согласие, а потом приступить к процессу перевода. Возможно, человеку потребуется профессиональная переподготовка, для успешного выполнения своих трудовых обязанностей. Это также необходимо учесть. Даже за старыми сотрудниками, которые переходят с одного рабочего места на другое, необходимо закрепить наставника, для успешной адаптации на рабочем месте. Следующий шаг, который может применяться совместно с другими мерами — это изменение режима рабочего времени. Данный шаг также направлен на избежание сокращения персонала. Сюда относится отмена сверхурочных работ, ночных смен, перевод сотрудников на неполный рабочий день, или введение гибкого графика работы.

«Семейным женщинам с маленькими детьми, можно предложить перевод на неполный рабочий день. Для женщин такой график работы комфортен, т.к. им приходится сочетать заботу о детях, домашние обязанности и работу. Необходимо будет пересмотреть графики работы всех сотрудников организации, чтобы нагрузка на них была равной, и компания могла бы бесперебойно работать. Сокращение рабочего времени снизит производительность труда, поэтому нужно оценить все возможные риски и принять меры для их устранения. Следующим шагом нужно распределить все задачи внутри компании. Нужно будет отказаться от услуг компаний партнеров и попробовать выполнить эти задачи своими силами. Для этого нужно перераспределить обязанности между сотрудниками, обучить новым навыкам или изменить внутренние процессы производства. Эта процедура позволит сэкономить средства и сохранить рабочие места» [20].

Перед тем как принять это решение надо провести анализ затрат времени и ресурсов на выполнение задач своими силами и оценить качество выполнения этой работы. Еще можно временно приостановить работу (простой) всей организации или части сотрудников. Применяется при экономическом кризисе. В период простоя обеспечить сотрудникам поддержку и разработать алгоритм по возвращению к работе. Все

перечисленные методы позволяют минимизировать социальные последствия высвобождения персонала, сохраняя рабочие места и избегая резкого роста безработицы. Выбор конкретных мер должен основываться на анализе ситуации в организации и учете множества факторов, таких как экономические показатели, состояние рынка труда и социальную политику компании.

Если все же сокращения численности сотрудников не избежать, то группа ответственных людей должна переходить к следующему этапу алгоритма. Сначала определяем категории работников, которые подлежат сокращению, и анализируем возможные последствия. Далее определяем критерии выбора претендентов на увольнение. Совместными усилиями с руководителями отделов определяем конкретных сотрудников. Если есть работники, которые регулярно нарушают трудовой режим организации, то их стоит выделить в отдельную группу для сокращения, т.к. для такой категории существует иная процедура увольнения. Стоит тщательно подойти к отбору кандидатов. Также в отдельную группу определяем семейные пары, работающие на предприятии. В таком случае надо руководствоваться предпочтениями для организации, а также самого желания семьи.

На этом же этапе алгоритма стоит разработать и провести процедуру аутплейсмента для выбранных категорий персонала. Аутплейсмент – это процесс, который помогает уволенным работникам приспособиться к новым условиям, предоставляя им необходимую поддержку. Этот процесс возможно провести самой компанией, если количество работников небольшое. А если численность сотрудников, попавших под сокращение много, то целесообразно отдать эту процедуру рекрутинговому агентству. Это может включать в себя обучение новым навыкам, помощь в поиске новой работы, а также психологическую поддержку. Такой подход смягчает последствия увольнения для работников. Помощь в распространении резюме и в поиске новой работы стимулирует создание культуры взаимовыгодного сотрудничества.

Ниже, в таблице 7, мы рассмотрим роли и задачи ответственных лиц в

процедуре аутплейсмента. Необходимо соблюдать четкое распределение ролей и обязанностей и следовать намеченному плану, во избежание ненужных процедур и дополнительной нагрузки.

Таблица 7 – Перечень задач, решаемых при увольнении сотрудников при аутплейсменте

Задачи	Ответственные лица
Надо организовать общее собрание сотрудников. Детально разъяснить людям о принятом решении о сокращении численности персонала. Сотрудникам объяснить утвержденные процедуры. Рассказать о положенных выплатах и компенсациях, а также о мерах социальной поддержки, которую организация готова предоставить при поиске новой работы.	Топ-менеджеры
Для поддержания производственного процесса надо организовать личную беседу с увольняемыми сотрудниками по вопросам увольнения. Провести процедуру передачи материальных ценностей. Организовать передачу производственных задач и перераспределение обязанностей среди оставшихся сотрудников. Это сможет понизить влияние увольнений на работу предприятия и сохранить стабильную работу в переходный период.	Линейные менеджеры
Необходимо оперативно и правильно подготовить и передать увольняющимся сотрудникам все необходимые документы. Специалисты должны оказывать поддержку сотрудникам и помогать разрешать конфликтные ситуации. При необходимости предоставлять психологическую помощь и консультировать о доступных программах трудоустройства.	Кадровики
Провести проверку всех кадровых документов. Проконсультировать сотрудников о соблюдении законодательных норм. Разъяснить права и обязанности работодателей и работников. Предоставлять информацию о последствиях при неисполнении требований закона.	Юристы
Консультировать сотрудников по возникающим вопросам касающихся выплат. Осуществлять расчеты и выплаты в соответствии с действующим законодательством и внутренними правилами организации. Регулярный мониторинг финансовых обязательств, подготовка необходимых документов. Взаимодействие с сотрудниками.	Бухгалтерия

На третьем этапе алгоритма работодателю необходимо уведомить сотрудников о предстоящих кадровых изменениях. Кадровик делает соответствующий приказ или распоряжение в письменной форме,



подписанный директором организации, и выдает уведомление каждому увольняемому работнику под роспись.

Таблица 8 – План мероприятий, которые будут проводится ответственными лицами организации на третьем этапе в процессе высвобождения персонала в ООО «Алтей»

Мероприятия	Вопросы, которые решаются	Цель мероприятия
HR-специалисты или психологи проводят консультации для руководителя организации, о том как правильно сообщить работникам об увольнении. Дают рекомендации и помогают составить речь и подготовить ответы на возможные вопросы.	Дать рекомендации по проведению беседы об увольнении. Первым и самым важным пунктом является развитие навыков конструктивного общения и управление эмоциями. Выведение беседы в спокойное русло. Такую серьезную тему нужно обсуждать в спокойной и комфортной обстановке. Перед началом беседы важно тщательно обдумать всю структуру. Нужно заранее подготовить ответы на возможные вопросы, которые могут возникнуть у подчиненного, чтобы доходчиво объяснить все моменты. Также, стоит ограничить временные рамки беседы. Надо заранее определить, сколько времени будет выделено на разговор, дабы избежать поспешности и дать возможность подчиненному обсудить все важные моменты. Необходимо определить и подготовить подходящее место для проведения беседы. Оно должно быть спокойным и уединенным, чтобы обеспечить конфиденциальность и комфорт для обеих сторон.	Руководители могут избегать обсуждений с подчиненными о возможности сокращения. Это происходит конечно же в первую очередь из-за испытываемого стресса и страха перед возможным недовольством и конфликтом. Также данная ситуация происходит просто из-за нехватки знаний и навыков в общении в подобных ситуациях. Для многих это настоящая проблема, ведь на предприятии разных ситуаций расставания с сотрудниками возникает довольно много. Такая ситуация однозначно приведет к трудностям в управлении командой. Каждому руководителю надо нарабатывать навыки общения в конфликтных ситуациях.

Продолжение таблицы 8

Мероприятия	Вопросы, которые решаются	Цель мероприятия
Собеседование с работником, которого увольт	При заполнении анкеты заключительного интервью, можно выяснить, какие у сотрудника есть обиды или претензии. Выявить ошибки в управлении.	На первом собеседовании кандидат испытал большой стресс, это помешало ему обработать и запомнить полученную информацию, многое он просто забыл. Во время второго собеседования кандидат уже справился с сильным стрессом и готов анализировать полученную информацию и вести конструктивный диалог с потенциальным работодателем.

На четвертом этапе алгоритма надо организовать программы поддержки для оставшихся работников.

«Здесь надо проводить дополнительные тренинги, семинары или другие мероприятия, направленные на повышение квалификации и мотивации сотрудников. А также можно организовать тимбилдинг для сплочения коллектива и снижения напряжения из-за данной ситуации. Эти мероприятия помогут оставшимся работникам чувствовать себя более уверенно, что положительно скажется на общей атмосфере в коллективе.

Пятым этапом мы анализируем и оцениваем результаты проведенных мероприятий. Вообще анализировать процесс нужно все время, мы должны оперативно понимать, насколько эффективными были предпринятые шаги, и вовремя вносить коррективы в процесс управления высвобождением персонала. Это позволит компании быть более гибкой и адаптивной к изменениям» [22].

Шестым этапом мы работаем с отзывами уволенных сотрудников. Заключительного интервью поможет понять проблемы, которые надо решить

в будущем. Надо собирать данные о процессе трудоустройства работников. Составляется график обзвона контактов и ведется учет.

Седьмым этапом надо разработать новую корпоративную культуру, ориентированную на поддержку и развитие сотрудников.

Избежать юридических проблем в процессе и после высвобождения персонала поможет только четкое следование ТК РФ. При прекращении трудовых отношений неизбежно возникают конфликтные ситуации. Специалисты управления кадрами должны сглаживать острые углы через ряд мероприятий: это проведение финального интервью; информирование сотрудников о правах и обязанностях; морально поддерживать и подготавливать к потере работы; оказывать содействие в новом трудоустройстве (в том числе с помощью аутплейсмента); выявлять недостатки в работе с персоналом, чтобы предотвратить дальнейшие ошибок в управлении, которые приводят к высвобождению персонала.

Предложенная стратегия, ориентированная на развитие персонала в компании ООО «Алтей», поможет повысить эффективность работы менеджеров и всего коллектива. Основная идея предложенной стратегии направлена на сохранение большего количества рабочих мест при увольнении и исключить возможность появления сокращения персонала в будущем.

Следующее мероприятие, которое нужно организовать — это разработать рекомендации по управлению высвобождением персонала. В ситуации, когда количество увольнений в компании растет, руководству и отделу кадров необходимо внимательно проанализировать сложившуюся ситуацию. Надо изучить причины, по которым сотрудники принимают решение покинуть организацию. В этом поможет беседа, интервью, анкета сотрудника. Надо понять, что именно вызывает недовольство работников и разработать меры для решения этих проблем. Самый действенный и простой способ анализа такой ситуации – это финальное интервью с увольняющимися сотрудниками.

Это интервью может быть в форме беседы и в форме анкеты. Анкета должна содержать несколько вопросов, связанные с работой в компании. При ответе на вопросы сотрудник указывает настоящие причины своего увольнения, а также оценивает психологический климат в коллективе, стиль руководства, перспективы карьерного роста, объективность оценки работы и уровень оплаты труда. Главные цели, которые преследует организация при финальном интервью, это:

- анализирование проблем внутри компании. На этом этапе видны слабые стороны в управлении и организации труда;
- способность повлиять на решение сотрудника об увольнении, если это будет необходимо.

Надо соблюдать несколько важных правил при проведении заключительного интервью. «Первым делом создать спокойную обстановку, чтобы работник чувствовал себя комфортно, тогда он сможет дать правдивые ответы на ваши вопросы. Чтобы на ваши вопросы работник давал честный ответ, они должны быть правильно сформулированы. Результаты заключительного интервью с бывшим работником выявят проблемы в управлении персоналом.

Собранная информация поможет нам разработать новую стратегию для удержания сотрудников в организации и улучшить условия труда» [17]. Это положительно скажется на снижении текучести кадров, а это немаловажный фактор для успешного функционирования любой организации.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий в организации ООО «Алтей»**

В таблице 9 произведем расчеты, при введении мер, которые направлены на улучшение управления высвобождением сотрудников в организации. Для этого учтем сокращение 2 штатных единиц, которое планируется в этом году. Специалисты отдела кадров считают, то введение

предложенных мер может снизить текучесть кадров на 2%. Проведем необходимые расчеты, чтобы выяснить так ли это.

Предположим, что процессом управления высвобождения персонала будет заниматься один сотрудник отдела кадров с фиксированной надбавкой к заработной плате. В расчетах учтем выходные пособия и выплаты. Также расходы на обучение персонала и расходы на профессиональную и психологическую консультацию сотрудников.

Таблица 9 – Расчет затрат на введение мероприятий по повышению эффективности управления высвобождением персонала в ООО «Алтей»

Расходы	Сумма, тыс. руб.
Доплата 1 специалисту отдела кадров за управление высвобождением персонала (5 тыс. руб. в мес.), тыс. руб.	60 (5 × 12 × 1)
Выходные пособия и компенсационные выплаты 2 работникам (50 тыс. руб. на каждого), тыс. руб.	100 (50 × 2)
Профессиональное переобучение 2 работникам (20 тыс. руб. на каждого), тыс. руб.	40 (2 × 20)
Оказание профессионального и психологического консультирования 2 работникам (5 тыс. руб. на каждого), тыс. руб.,	10 (2 × 5)
Итого:	210

Согласно полученным данным, представленные в таблице 9, сделаем следующие выводы. Общие затраты на реализацию предложенных мер, направленных на повышение эффективности управления процессом высвобождения сотрудников в ООО «Алтей», составят 210 тысяч рублей. В этом году планируется сокращение двух штатных единиц, значит общее количество работников в организации составит 48 человек. Теперь применим формулу (1). Рассчитаем количество сотрудников ( $Ч$  увол. план.), которые уволятся из компании по собственному желанию.

Для лучшего понимания, давайте разберем процесс расчета:

- сначала определим текущее количество работников в компании;
- затем вычтем из этого числа планируемое сокращение;

- используем формулу, чтобы получить число сотрудников, которые планируют уволиться.

После этих расчетов мы получим точные данные о планируемом количестве увольнений и оценим воздействие этих изменений на общую численность персонала (формула 1).

$$\text{Ч}_{\text{увол.план.}} = \text{Ч}_{\text{план}} * \text{КТК}_{\text{план}}, \quad (1)$$

где Ч план. – плановая численность персонала организации;

КТК план. – плановый коэффициент текучести кадров, %.

Получаем плановую численность работников, которые уволятся из организации по собственному желанию. Получается 1 человек.

$$\text{Ч}_{\text{увол. план.}} = 50 \text{ чел.} \times 2\% = 1 \text{ чел.}$$

В 2024 году организация ООО «Алтей» вложила 300 тысяч рублей в подбор и найм пяти новых сотрудников. Ожидаемый финансовый результат от реализации предложенных мер (ФР мер.) будет в экономии расходов на поиск и привлечение новых работников. Это произойдет за счет снижения текучки кадров. Для расчета этого результата можно воспользоваться формулой (формула 2).

$$\text{ФР}_{\text{мер.}} = \frac{\text{РПН}}{\text{ЧУСЖ}} * (\text{ЧУСЖ} - \text{Ч}_{\text{увол.план.}}), \quad (2)$$

где РПН – совокупные расходы на подбор и найм персонала за 2024 год;

ЧУСЖ – численность работников, которые уволились по собственному желанию в 2024 году.

Теперь рассчитаем финансовый результат от предложенных мер:

$$\text{ФР мер.} = (300 \text{ т.р.} / 5 \text{ чел.}) \times (5 - 1) = 240 \text{ т.р.}$$

В таблице 10 представлены расчеты показателей экономической эффективности, полученные в результате реализации предложенных мероприятий.

Таблица 10 – Расчет экономической эффективности при введении предложенных мероприятий

Показатели	Расчет
Финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий, тыс. руб.	240
Расходы на внедрение мероприятий, тыс. руб.	210
Экономический эффект, тыс. руб.	30 (240 - 210)
Экономическая эффективность, руб./руб.	1,14 (240 / 210)

Необходимость введения предложенных мер подтверждают полученные данные. Можно сделать несколько выводов.

Предложенная стратегия повысит эффективность работы организации. Она направлена на развитие кадров при оптимизации кадрового состава и поддержание сотрудников в процессе увольнений.

«Анализ показал, что общая стоимость внедрения предложенных мер по оптимизации увольнений составит 240 тысяч рублей. В результате реализации организация сможет получить экономический эффект в размере 30 тысяч рублей, что указывает на экономическую эффективность на уровне 1,14 рубля на рубль вложенных средств. Предлагаемые мероприятия для ООО «Алтей» будет выгодным решением.

Создание правильной нормативно-правовой базы для управления процессом высвобождения персонала позволит составить четкие соглашения и правила, которые обеспечат эффективную подготовку, принятие решений и реализацию процесса. Правильное юридическое документационное оформление увольнений поможет снизить риски для организации и избежать возможных конфликтов с работниками» [8]. Поэтому, введение предложенных мероприятий будет способствовать и улучшению внутренней

структуры управления персоналом, но и созданию благоприятной атмосферы в коллективе, что в свою очередь положительно скажется на общей продуктивности работы организации. Системный подход к управлению высвобождением персонала позволит компании не только справляться с текущими вызовами, но и стратегически планировать свои действия в будущем, что является особым условием в условиях современного рынка труда.

Реализация предложенных мероприятий для эффективного управления высвобождением персонала в ООО «Алтей» станет важным шагом к созданию успешной организации. Это позволит решить одну из самых главных задач и проблем на сегодняшний день. Задача состоит в привлечении и удержании квалифицированных специалистов в организации. Без квалифицированных сотрудников нет развития бизнеса. Талантливые и компетентные работники – это залог успеха компании. Персонал – это главная ценность предприятия. Организация должна составить эффективную систему управления персоналом, направленную на развитие сотрудников. Конечная цель любого предпринимателя – это получение прибыли.

Главной целью в разработке новой стратегии управления персоналом стоит задача избежать проведения процедуры высвобождения. Организациям надо находить всевозможные пути решения кризиса, если это возможно. С помощью правильного стратегического планирования можно снизить негативные последствия процесса высвобождения для сотрудников и предприятия. А позитивный настрой сотрудников и предприятия поможет вывести из кризисных состояний.



## Заключение

Высвобождение персонала – это сложный и разносторонний процесс, который подразумевает сокращение определенной численности персонала в организации, направленный на снижение затрат. Этот процесс может быть вызван экономическими, технологическими, а также социальными причинами.

Высвобождение персонала это не просто процедура увольнения, это большая работа, которая требует от сотрудников внимательного подхода и стратегического планирования, а также четкого юридического исполнения.

«В предложенной стратегии, направленной на развитие человеческих ресурсов в ООО «Алтей», имеется возможность повысить эффективность работы менеджеров. Задействовать все свои знания, навыки и возможности. Надо проработать перераспределение функций и обязанностей между сотрудниками, что позволит оптимизировать рабочие процессы и избежать огромного количества ошибок. Более того, поддержание дружеской связи с бывшими работниками, а также дополнительная поддержка в процессе увольнения смягчит последствия у всех участников процесса.

Заключительное интервью с сотрудником станет ценным источником информации для компании. Это как методическое пособие, способное заставить посмотреть на все процессы с другой стороны. Оно выявляет слабые места в организации, помогает вовремя ликвидировать их и снизить последствия. Также предоставляет идеи для улучшения условий труда и поможет удержать талантливых специалистов» [10].

Чтобы повысить эффективность управления высвобождением персонала в ООО «Алтей» предлагаются следующие меры:

- первым делом надо разработать алгоритм управления системой высвобождения персонала;
- далее внедрить меры для управления увольнением работника по собственному желанию.

По полученным данным в процессе анализа, мы рассчитали, что общая стоимость введения предложенных мер по повышению эффективности управления высвобождением персонала составит 240 тысяч рублей. В результате реализации этих мер организация получит экономический эффект в размере 30 тысяч рублей, это указывает на экономическую эффективность в размере 1,14 рубля на рубль вложенных средств. Введение предложенных мероприятий в организации ООО «Алтей» будет целесообразным и экономически эффективным шагом.

Подводя итог по своей работе, можно сказать, что высвобождение персонала – это непростая задача для организации, которая открывает новые возможности для развития. Благодаря им есть возможность понять свои ошибки и пересмотреть свои подходы к управлению человеческими ресурсами. С помощью правильного планирования и эффективных мер можно смягчить негативные последствия сокращения для сотрудников и предприятия, а также улучшить позитивный настрой в коллективе. А позитивный настрой – это путь к преодолению кризиса для сотрудников и предприятия.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2020. – 1038 с.
2. Ванкевич Е. В., Антонышева Ю. В. Направления совершенствования планирования численности занятых в организации // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2020. – № 1(38). – С. 110-118.
3. Ганусяк О. О. Проблемы кадровой безопасности организации в процессе высвобождения персонала // Молодая наука. – 2019. – № 2. – С. 223-225.
4. Гладких О. А. Сокращение рабочих мест в современной экономике // Экономика и социум. – 2021. – № 6-1 (19). – С. 404-409.
5. Григорьев А. В. Адаптация персонала – чья-то работа?! // Электронная книга. – 2023. – URL: [указать ссылку, если книга размещена в открытом доступе].
6. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами организации: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 463 с.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 301 с.
8. Кузнецова Ю. Ю., Лошкарева Г. В. Высвобождение персонала как часть реализации кадровой политики на предприятии // Молодой ученый. – 2020. – № 52 (342). – С. 132-134.
9. Лукьянова Т. В. Социальная ответственность бизнеса при проведении процедур высвобождения персонала // Социологические исследования. – 2022. – № 3. – С. 70-79.
10. Новикова И. В. Высвобождение персонала: анализ альтернатив, подготовка, реализация // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2021. – № 1. – С. 54-64.

11. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в кризисных ситуациях: монография. – М.: КноРус, 2020. – 288 с.
12. Петров А. В. Оценка экономической эффективности программ аутплейсмента // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 599-614.
13. Положение о работе отдела кадров в ООО «Алтей»
14. Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Алтей». – 2023. – 25 с. (Локальный нормативный акт).
15. Рофе А. И. Экономика и социология труда: учебник для вузов. – М.: КноРус, 2021. – 342 с.
16. Рязанов Д. С. Трансформация подходов к управлению персоналом в условиях цифровой экономики // Управление персоналом. – 2023. – № 1. – С. 45-52.
17. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2020. – 224 с.
18. Скоробогатова О. И. Методы высвобождения персонала и их роль в деятельности современной организации // International scientific and practical conference World science. – 2021. – № 3(67). – С. 83-89.
19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.04.2024) // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
20. Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 736 с.
21. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.05.2024).
22. Федорова Н. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2023. – 486 с.
23. Шапиро В. Д. Человек на пенсии: социальные проблемы и образ жизни. – М.: Издательство МГУ, 2020. – 198 с.

24. Шарипова Н. Ф. Процесс высвобождения персонала в организации // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2019. – № 44. – С. 173-177.
25. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – 12-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-пресса, 2021. – 368 с.
26. Яновская Н. Э. Совершенствование системы высвобождения персонала // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – № 4. – С. 847-852.
27. DeepSeek [Электронный ресурс]. URL: <https://deepseek-ai.ru/>.

Приложение А  
**Анкета увольняющегося сотрудника**

Уважаемый коллега! К сожалению, Вы расстаетесь с нашей компанией. Мы бы хотели знать причины Вашего увольнения, чтобы проанализировать данные и получить методические рекомендации для устранения неблагоприятных обстоятельств. Просим Вас честно ответить на ряд несложных вопросов. Обведите кружком номера или поставьте галочки на ответах, подходящих для Вас, либо можете предложить свой вариант. Данные ответов будут храниться в Вашем личном деле в архиве и не подлежат разглашению и распространению. Компания гарантирует полную конфиденциальность.

ФИО \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

**1. Соответствовали ли Ваши ожидания с работой.**

- да
- нет (где не оправдались)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- затрудняюсь ответить

**2. Давно ли Вы решили уволиться?**

- с момента трудоустройства
- за \_\_\_\_\_ недель до увольнения
- за \_\_\_\_\_ до увольнения
- за несколько дней
- затрудняюсь ответить

**3. Какие из нижеперечисленных факторов повлияли на Ваше решение уволиться (не более 3).**

- размер заработной платы не соответствует объёму выполняемых работ
- смена места жительства
- не устраивает режим работы
- найдена работа ближе к дому
- однообразие и монотонность в работе
- слишком большой объем работы
- выгорание на рабочем месте
- неуважительное, грубое отношение со стороны руководителей
- отсутствие взаимопонимания в коллективе
- отсутствие условий для карьерного роста
- отсутствие внимания и одобрения работы со стороны Руководителя
- неудовлетворенность социальной политикой предприятия
- работа не по специальности
- отсутствие условий для повышения образования
- поступило предложение о работе с более выгодными условиями
- тяжелые условия труда (какие) \_\_\_\_\_
- по состоянию здоровья
- другое \_\_\_\_\_

**4. Как бы Вы оценили психологический климат в коллективе?**

- работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание.
- отношения в коллективе дружеские, но руководитель вносит напряжение
- коллектив работает слажено, но внерабочие отношения холодные
- коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
- работники постоянно конфликтуют между собой
- затрудняюсь ответить.

**5. Что, на Ваш взгляд, необходимо изменить на Вашем рабочем месте:**

- оборудование
- бытовые условия (какие?) \_\_\_\_\_
- продолжительность рабочего дня
- график работы
- заработную плату
- взаимоотношения в коллективе
- взаимоотношения с руководством
- другое \_\_\_\_\_



**6. Что, на Ваш взгляд, следует оставить на прежнем уровне на вашем рабочем месте:**

- оборудование
- бытовые условия
- продолжительность рабочего дня
- график работы
- заработную плату
- взаимоотношения в коллективе
- взаимоотношения с руководством

**7. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?**

- система оплаты труда неправильная
- оплата производилась не по объему выполненной работы.
- несвоевременная оплата, постоянные задержки.
- премии выплачивались субъективно и не за результат.
- я недоволен материальным поощрением (вознаграждения, процентная ставка, доплаты).
- уравниловка в оплате труда в коллективе.
- хотелось бы работать по сдельной (процентной) системе.
- хотелось бы получать стабильный оклад.
- хотелось бы получать большой оклад и небольшие премиальные.
- хотелось бы получать небольшой оклад и высокую процентную ставку.
- не произошло обещанного повышения заработной платы.
- система оплаты вполне удовлетворяла.
- другое \_\_\_\_\_

## Продолжение Приложения А

### 8. Отношение к Вам Вашего непосредственного руководителя:

- слишком авторитарное, глубоко неуважительное,
- часто неуважительное, без учета моей личности.
- не обращают внимания, не замечают меня.
- бестактное и некультурное.
- несправедливое, слишком придирчивое.
- слишком либеральное, приближенные и неформальные лидеры
- неоправданно мягкое.
- слишком требовательное и принципиальное.
- нормальное, вполне демократичное.
- слишком много внимания уделяется личным проблемам работников и совсем мало профессиональным вопросам.
- должно больше времени уделяться (укажите каким вопросам) \_\_\_\_\_

Ваши предложения и пожелания

---

---

---

---

Благодарим Вас за содействие! Дата \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.