

**Система высвобождения персонала и возможности ее оптимизации в учреждениях**

*Филиппова Анастасия Николаевна, бакалавр  
Научный руководитель – Царева Наталья Александровна  
ВГУЭС г. Владивосток  
Россия, Владивосток*

**Аннотация:** Существование любого учреждения протекает под воздействием внешней и внутренней среды. В зависимости от его возможностей и потребностей, изменяется и численность необходимых работников. Оптимизация персонала позволяет достичь адекватного соотношения численности персонала в учреждении и затрат на него. Центром системы управления персоналом является кадровая политика, в которую входит система высвобождения. Необходимость и актуальность ее построения, грамотного управления, определяется материальными, моральными рисками и их последствиями.

**Ключевые слова:** высвобождение персонала, аутплейсмент, сокращение штата работников

**Staff releases system and opportunities for its optimization in institutions**

**Abstract:** The existence of any institution is influenced by the external and internal environment. Depending on its capabilities and needs, the number of necessary employees also changes. Staff optimization allows you to achieve an adequate ratio of the number of staff in the institution and its costs. The center of the personnel management system is the personnel policy, which includes the release system. The necessity and relevance of its construction and competent management is determined by material and moral risks and their consequences.

**Keywords:** staff releases system, outplacement, reducing the number of employees

В управленческой науке система высвобождения персонала является одной из самых сложных. Она довольно непросто анализируется и поддается объективной оценке. К тому же, внутри данной системы выделяется множество проблем и закономерностей, которые влияют на кадровые процессы в учреждении. Решение данных проблем, путем оптимизации всей системы, становится одним из приоритетных направлений для зарубежных и Российских организаций [1]. Особенно актуальным этот вопрос является в условиях кризиса, который наблюдается в последний год во всем мире.

Термин «высвобождение» рассматривается, как – «особый вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников» [2]. В управленческой

литературе часто встречается и такая формулировка – «увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного и технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава» [3]. Увольнение определяется как прекращение трудового договора между администрацией (работодателем) и работником. Процесс высвобождения персонала является более широким понятием, и представляет собой комплекс различных необходимых мероприятий. Поэтому сам факт увольнения не может отражать весь процесс ухода работника из учреждения.

Учреждение должно сделать процесс высвобождения персонала максимально информативным, по возможности взаимовыгодным, комфортным и всесторонне обоснованным. Становится очевидна необходимость реализации дополнительных мероприятий, направленных как на высвобождаемых работников, так и на остающихся. Под мероприятиями понимается: помощь в трудоустройстве, обучение и переобучение, консультирование, информирование, мотивационные программы [4].

В этом контексте, наибольшее распространение, особенно в международной практике получил – «аутплейсмент» (от англ. Outplacement). Его определение звучит следующим образом «форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве» [5]. В общем значении, это процесс оказания психологической поддержки и профессиональной помощи работникам в период смены места работы. Может проводиться, как самой организацией, так и специальными кадровыми агентствами, предоставляющими данную услугу. В его основе лежит: анализ трудовой деятельности работника, его образования и опыта; личностные характеристики и индивидуальные особенности; занимаемое положение на рынке труда и т.д. [6].

В отличие от зарубежных стран, в России пока недостаточно развито применение дополнительных мероприятий в рамках системы высвобождения персонала. Такая процедура, как аутплейсмент, не урегулирована трудовым законодательством, то есть является не легитимной. Консультационная работа с высвобождаемым персоналом проводится редко. В основном крупными коммерческими организациями или филиалами международных компаний, по большей части в Москве и Санкт-Петербурге.

В настоящее время, многие организации столкнулись с последствиями кризиса после пандемии коронавируса (COVID-19) и вынуждены применять различного рода антикризисные меры. Среди таких мер чаще всего используются: реструктуризация, слияние или ликвидация нескольких филиалов. Что касается федеральных государственных бюджетных учреждений, то для них сокращается финансирование из федерального бюджета. Такие радикальные преобразования отражаются в первую очередь на персонале, ведь за ними следуют мероприятия, направленные на

высвобождение их из учреждения.

Большая часть госучреждений вынуждена прибегать к увольнению работников по инициативе работодателя, в основном путем сокращения численности или штата работников. Несмотря на то, что данный процесс является затратным и стрессовым для учреждения, иногда он оказывается единственно возможным, согласно трудовому законодательству. Тем самым, это способствует возникновению правовых и репутационных рисков. В случае неграмотного управления процессом высвобождения персонала, работодатель может понести материальную, административную, а иногда и уголовную ответственность. Также, непрофессиональное проведение процедуры сокращения штата – провоцирует ухудшение психологического климата и социально-трудовых отношений между работниками и руководством. Сам по себе такой вид высвобождения больше всего подвергается критике авторами и исследователями в области управления персоналом [7]. По сути, данным способом сложно комплексно решить проблемы, накопившиеся в учреждении, а можно лишь отсрочить их на какой-то период времени.

Интересным примером для рассмотрения, отражающим вышесказанное, является – Хабаровский филиал Федерального государственного бюджетного научного учреждения «Всероссийский научно-исследовательский институт рыбного хозяйства и океанографии» (далее Хабаровский филиал ФГБНУ «ВНИРО»). Данное учреждение – некоммерческая организация. Была создана для научного сопровождения государственной деятельности по управлению рыболовством, координации выполнения планов и программ рыбохозяйственных научно-исследовательских работ рыбохозяйственных научных организаций Российской Федерации. Основными направлениями деятельности учреждения являются:

- изучение биологии и оценка запасов рыб, морских беспозвоночных, водорослей, млекопитающих, а также пресноводных и проходных видов рыб;
- воспроизводство амурских осетровых и тихоокеанских лососей на территории Хабаровского края;
- оценка ущерба рыбному хозяйству Хабаровского края связи с хозяйственной деятельностью;
- эколого-токсикологический мониторинг загрязнения воды и рыбы в экосистеме р. Амур.

Эти направления сформировали специфику деятельности учреждения, кадровых процессов внутри него и особенностей кадрового потенциала.

В России необходимость применения антикризисных мер – вынужденный процесс для многих организаций и госучреждений. Хабаровский филиал ФГБНУ «ВНИРО» не стал исключением, потому и был лишен части средств из федерального бюджета. Руководством было принято решение оптимизировать штатную структуру, то есть сократить финансирование за счет фонда оплаты труда. Однако, когда учреждение начало подготовку к мероприятиям по сокращению штата работников, то оно столкнулось с определенными трудностями. Одни являются особенностями всех учреждений данного типа. Другие же возникли под влиянием внешней

среды.

В большинстве своем, все проблемы в федеральных государственных бюджетных учреждениях связаны с пассивной кадровой политикой, и недостаточно профессиональным и современным подходам к кадровым процессам. В Хабаровском филиале ФГБНУ «ВНИРО» также наблюдается данная тенденция. Усугубляет положение и нехватка специалистов в кадровой службе, отсутствие документов, регламентирующих процесс высвобождения персонала. Политика руководства выстроена таким образом, что нет информированности работников о реальном положении дел и будущем учреждения. Управление высвобождением персонала осуществляется в рамках требований трудового законодательства, и сводится лишь к законному прекращению трудового договора. В современных условиях соблюдение трудового законодательства означает не полноценное управление процессом высвобождения работников. Использование традиционных мероприятий является устаревшими и неэффективными способами управления.

В реальности управление системой высвобождения должно предусматривать реализацию целого комплекса мероприятий: экономическая и социально-психологическая поддержка увольняемых работников. Принимая во внимание особенности каждого отдельного учреждения:

- тип организационной культуры;
- систему управления персоналом;
- индивидуальные и профессиональные особенности высвобождаемых работников.

Это формирует разработку эффективных мероприятий и рекомендаций, которые складываются в программу, а далее внедряются в конкретное учреждение. На этом основании, госучреждениям, к которым относится Хабаровский филиал ФГБНУ «ВНИРО», предлагается реализация следующей программы при высвобождении персонала.

1 Изменение политики руководства в отношении информированности работников о положении дел в учреждении.

2 Разработка документов, предоставляющих гарантии и компенсации, высвобождающимся работникам. Регламентация комплекса мероприятий, направленных на юридическое, техническое и психологическое консультирование работников.

3 Внедрение в практику методов и инструментов аутплейсмента (обучение специалиста кадровой службы технологиям аутплейсмента; применение «заключительного интервью»; онлайн-тренинг для высвобождающихся работников).

Рекомендации, основанные непосредственно на методах и инструментах аутплейсмента можно применять, как вместе, так и по отдельности. Их эффективность зависит от многих факторов, одними из основных являются – подготовительный этап (анализ ресурсов учреждения) и алгоритм внедрения преобразований, с установлением сроков и ответственных лиц. Предлагаемая программа мероприятий для Хабаровского филиала ФГБНУ «ВНИРО» направлена на оптимизацию существующей системы высвобождения

персонала. Ее реализация будет способствовать: минимизации возможных правовых и репутационных рисков, в процессе сокращения штата; созданию благоприятной психологической обстановки внутри коллектива. Поддержание доброжелательных отношений с высвобождающимися работниками, будет увеличивать возможность возобновления с ними трудовых отношений в будущем.

При разработке мероприятий для госучреждений, особенно в период кризиса немаловажно адекватное использование финансовых ресурсов. Поэтому, экономически выгодно большую часть предложенных мероприятий формировать на основании должностных инструкций работников, которые будут нести ответственность за реализацию программы. Обучение специалиста кадровой службы является одним из ключевых элементов проведения мероприятий по оптимизации системы высвобождения персонала. Главным плюсом является возможность сэкономить средства и провести процедуру аутплейсмента полностью своими силами, без привлечения специального агентства. К тому же, полученные знания в дальнейшем можно будет передавать и другим работникам, формируя грамотную систему высвобождения персонала в федеральном государственном бюджетном учреждении. Трудность же заключается в том, что руководству госучреждений часто не хватает актуальных знаний для эффективной организации кадровых процессов. Они не готовы нести затраты на профессиональную процедуру аутплейсмента, тем более привлекать сторонние службы. Так сложилось, что руководству госучреждений привычнее обучать своих работников. Поэтому, одним из основных направлений должно являться обучение специалиста кадровой службы знаниям об аутплейсменте.

Процесс высвобождения носит определенно негативный характер для любого вида учреждений и влияет на весь персонал (оставшихся и высвобождающихся работников). Если для работодателя плюсы и минусы данного процесса наиболее очевидны, то работники, в свою очередь видят исключительно минусы. Придание данному процессу большей социальной направленности и законности, является основной задачей при высвобождении персонала (особенно путем сокращения штата работников). Проведение цивилизованного увольнения работника, позволит сохранить, а иногда и улучшить имидж учреждения, сэкономить его финансовые ресурсы (в связи с тем, что до момента трудоустройства уволенным работникам выплачивается компенсация). Это становится особенно актуальным в условиях экономического кризиса.

Список литературы:

1 Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Kololokova L.A. Actual questions of human resources management // The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC April 2017 Special Edition pp.1208-1218.

2 Арутюнов В.В. Управление персоналом: учебное пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-наДону, 2017. – 11 с.

3 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2014. – 51 с.

4 Царева Н.А., Лисица Л.А. Механизм формирования бренда работодателя: оценка и продвижение // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 3(24). С.303-308.

5 Кузнецова Н.В. Мотивационный менеджмент / Н.В. Кузнецова. Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2017. – 337 с.

6 Якимова З.В., Царева Н.А., Жук А.Е. Моделирование ценностного предложения работодателя в контексте типа организационной культуры // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. № 1(26). С. 410-414.

7 Долженкова Ю.В., Сидоркина С.В., Строганова Е.Я. Аутплейсмент: организационно-методические аспекты и практика применения в условиях кризиса: научный журнал. – Текст: электронный / Ю.В. Долженкова, С.В. Сидоркина, Е.Я. Строганова // Вестник НГУЭУ, 2016. – №4.