

Управління вивільненням та утриманням персоналу



Причини та фактори вивільнення персоналу

Організаційні фактори

Вивільнення персоналу часто зумовлене реструктуризацією компанії, впровадженням нових технологій або зміною бізнес-моделі. Економічні кризи, скорочення обсягів виробництва та оптимізація витрат також стають вагомими причинами для прийняття рішень про скорочення штату.

Індивідуальні фактори

До індивідуальних причин належать невідповідність кваліфікації працівника посадовим вимогам, систематичні порушення трудової дисципліни, низька продуктивність праці або особисте бажання працівника змінити місце роботи чи сферу діяльності.



Процедура звільнення: покрокове керівництво

Правильно організована процедура звільнення забезпечує дотримання законодавства та зменшує ризики конфліктних ситуацій.

01

Прийняття рішення

Аналіз необхідності звільнення, оцінка альтернативних варіантів, документальне обґрунтування

02

Повідомлення працівника

Офіційне письмове попередження за 2 місяці, проведення особистої бесіди, надання роз'яснень

03

Оформлення документів

Підготовка наказу про звільнення, внесення записів до трудової книжки, розрахунок компенсацій

04

Фінальний розрахунок

Виплата заробітної плати, компенсації за невикористану відпустку, вихідної допомоги

Критерії вибору працівників на звільнення

Соціальні критерії

- Сімейний стан та утриманці
- Вік та стаж роботи
- Стан здоров'я
- Наявність інших джерел доходу

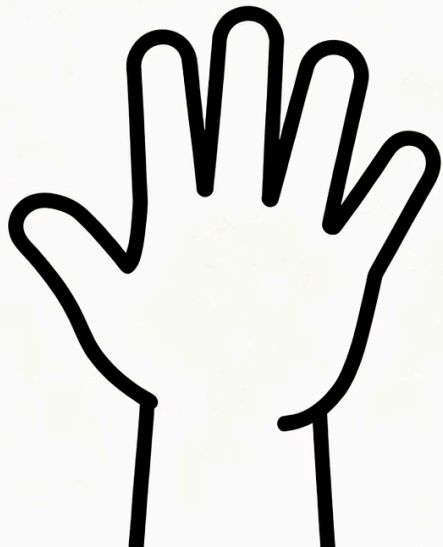
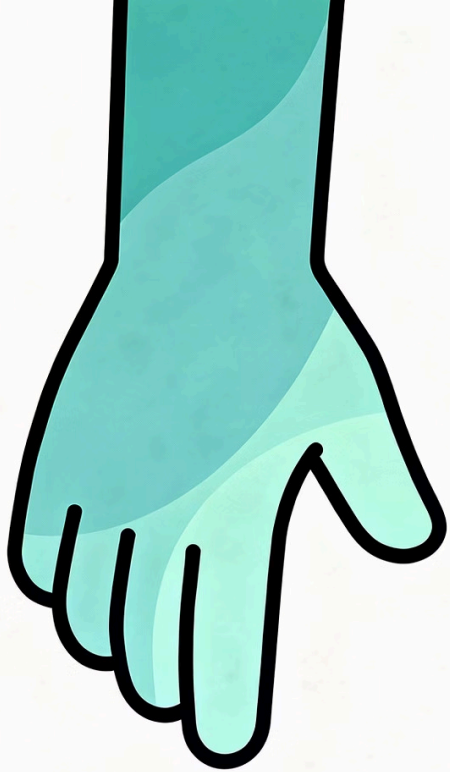
Виробничі критерії

- Кваліфікація та досвід
- Результативність праці
- Універсальність навичок
- Дисциплінованість

Правові обмеження

- Вагітні жінки
- Матері з дітьми до 3 років
- Неповнолітні працівники
- Члени профспілкового комітету

📄 При масових звільненнях обов'язкове погодження з профспілковою організацією та службою зайнятості



ЗАХИСТ ПРАЦІВНИКІВ

Соціальні гарантії при звільненні

Вихідна допомога

Виплата середньомісячного заробітку, збереження заробітку на період працевлаштування до 2 місяців, додаткові виплати згідно колективного договору

Компенсаційні виплати

Компенсація за невикористану відпустку, виплата заборгованості по заробітній платі, премії та надбавки відповідно до положень

Додаткові гарантії

Збереження медичного страхування на перехідний період, рекомендаційні листи, консультації з працевлаштування, доступ до програм перекваліфікації

Вихід на пенсію: особлива форма звільнення

Вихід на пенсію потребує особливого підходу, що поєднує правові аспекти з психологічною підтримкою працівника.

За 6 місяців

Початок планування, консультації з пенсійного забезпечення, оцінка фінансових перспектив

1

2

За 3 місяці

Оформлення документів, передача справ, підготовка наступника, архівування знань

3

Останній місяць

Урочисте прощання, вручення подяки, організація проведів, налагодження зв'язку

Підтримка працівника

- Психологічна адаптація
- Програми поступового виходу
- Можливість консультування
- Збереження соціальних зв'язків

Абсентеїзм: поняття та значення

Абсентеїзм – систематична відсутність працівника на робочому місці без поважних причин, що негативно впливає на продуктивність організації.

Види абсентеїзму

- Запланований (відпустки, лікарняні)
- Незапланований (прогули, спізнення)
- Хронічний (системні відсутності)

Наслідки для бізнесу

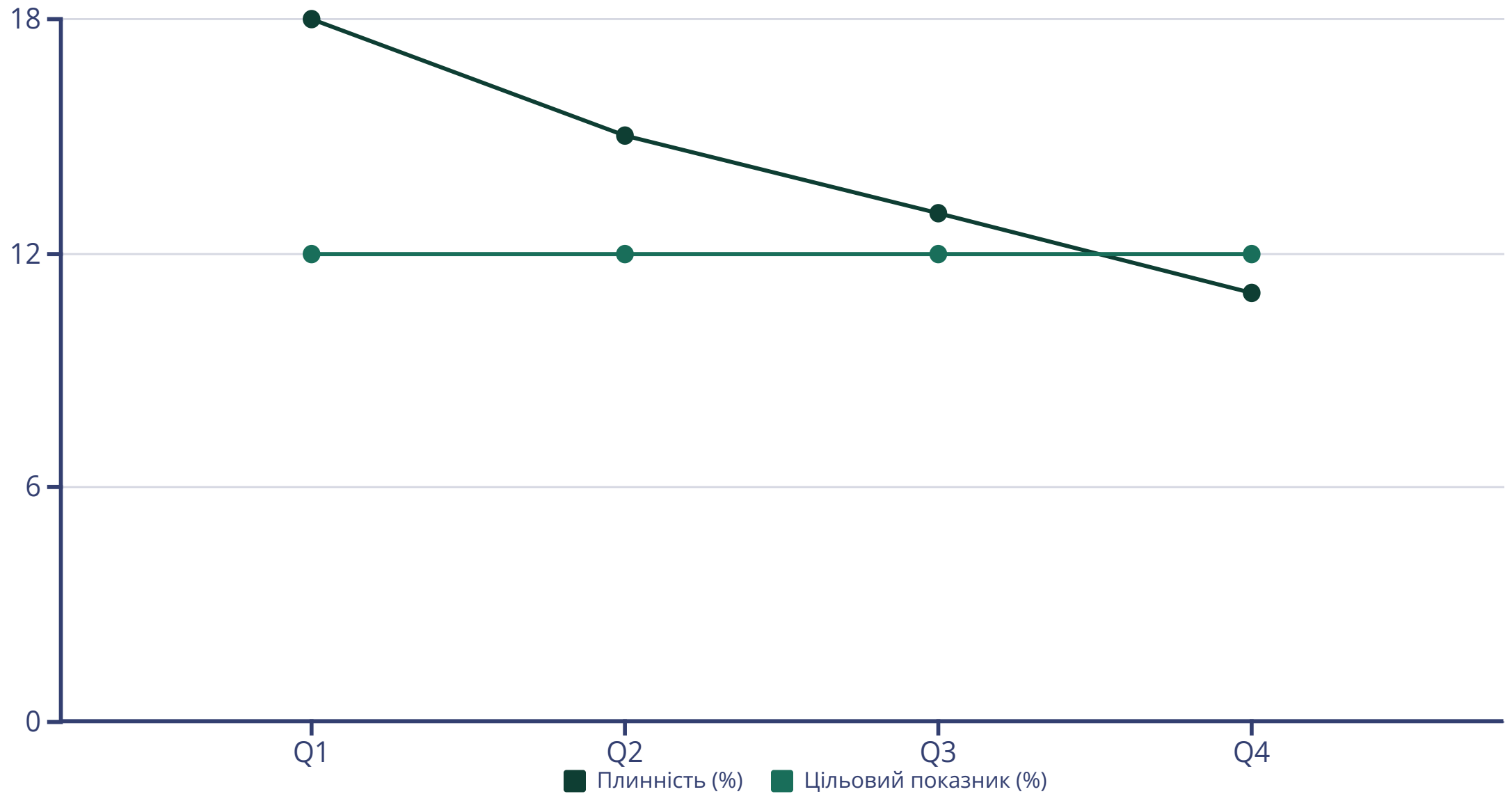
- Зниження продуктивності на 20-30%
- Перевантаження інших працівників
- Погіршення якості продукції

Причини виникнення

- Низька мотивація та задоволеність
- Конфлікти в колективі
- Проблеми зі здоров'ям

Управління плинністю кадрів

Плинність кадрів – один з ключових показників ефективності HR-політики, що потребує постійного моніторингу та аналізу.



Ефективне управління плинністю передбачає систематичний аналіз причин звільнень, розробку превентивних заходів та моніторинг задоволеності персоналу.

Показники плинності кадрів

Абсолютні показники

Кількість звільнених працівників за визначений період дозволяє оцінити масштаб проблеми в абсолютних числах. Враховуються всі види звільнень: за власним бажанням, за ініціативою роботодавця, за угодою сторін.

47

Звільнень за рік

У компанії зі штатом 350 осіб

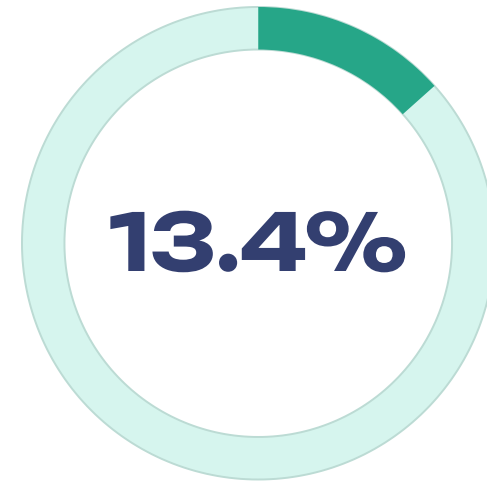
32

За власним бажанням

Найпоширеніша причина

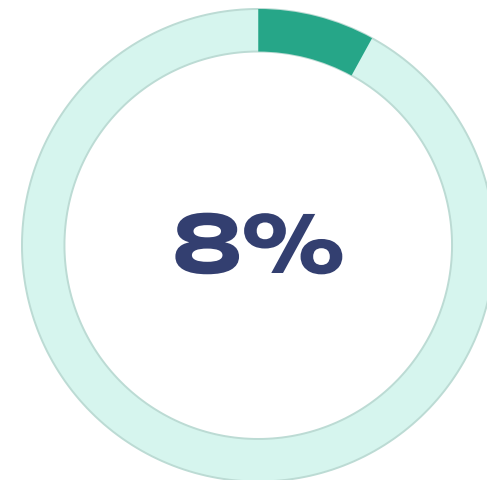
Відносні показники

Коефіцієнт плинності розраховується як відношення кількості звільнених до середньооблікової чисельності персоналу, виражене у відсотках. Дозволяє порівнювати різні підрозділи та періоди.



Коефіцієнт плинності

За звітний період



Норматив для галузі

Цільовий показник

Порушення дисципліни та їх причини



Систематичні спізнення

Прибуття на роботу після встановленого часу більше 3 разів на місяць



Прогули

Відсутність на робочому місці понад 3 години без поважних причин



Стан сп'яніння

Перебування на території підприємства у нетверезому стані



Ігнорування норм безпеки

Порушення правил техніки безпеки та охорони праці

Основні причини порушень включають: низьку корпоративну культуру, відсутність контролю, особисті проблеми працівників, незадовільні умови праці, конфлікти в колективі та недостатню мотивацію.



Нещасні випадки та дисциплінарний вплив

Класифікація нещасних випадків

Нещасні випадки на виробництві поділяються на легкі, тяжкі та з летальним наслідком. Кожен випадок підлягає обов'язковому розслідуванню комісією з представників роботодавця, профспілки та держнагляду.

- Травми через недотримання техніки безпеки
- Аварії через несправність обладнання
- Нещасні випадки через людський фактор
- Професійні захворювання

Види дисциплінарних стягнень

За порушення трудової дисципліни застосовуються:

1. Догана – за одноразові порушення
2. Сувора догана – за повторні порушення
3. Звільнення – за грубі або систематичні порушення

☐ Стягнення має бути застосоване не пізніше одного місяця з дня виявлення порушення

Заходи з регулювання плинності персоналу

Комплексний підхід до зниження плинності передбачає дії на всіх етапах роботи з персоналом.

Діагностика

Аналіз причин звільнень через exit-інтерв'ю та опитування

Моніторинг

Оцінка ефективності заходів та коригування стратегії



Розробка стратегії

Формування плану заходів на основі виявлених проблем

Впровадження

Реалізація програм утримання та мотивації персоналу



Етичні аспекти звільнення

Етичне звільнення – це не лише дотримання законодавства, а й повага до гідності працівника та турбота про його подальшу кар'єру.

Чесність та прозорість

Відкрита комунікація причин звільнення, надання об'єктивного зворотного зв'язку, уникнення двозначності в поясненнях

Повага та гідність

Проведення розмови наодинці, конфіденційність інформації, збереження репутації працівника

Підтримка перехідного періоду

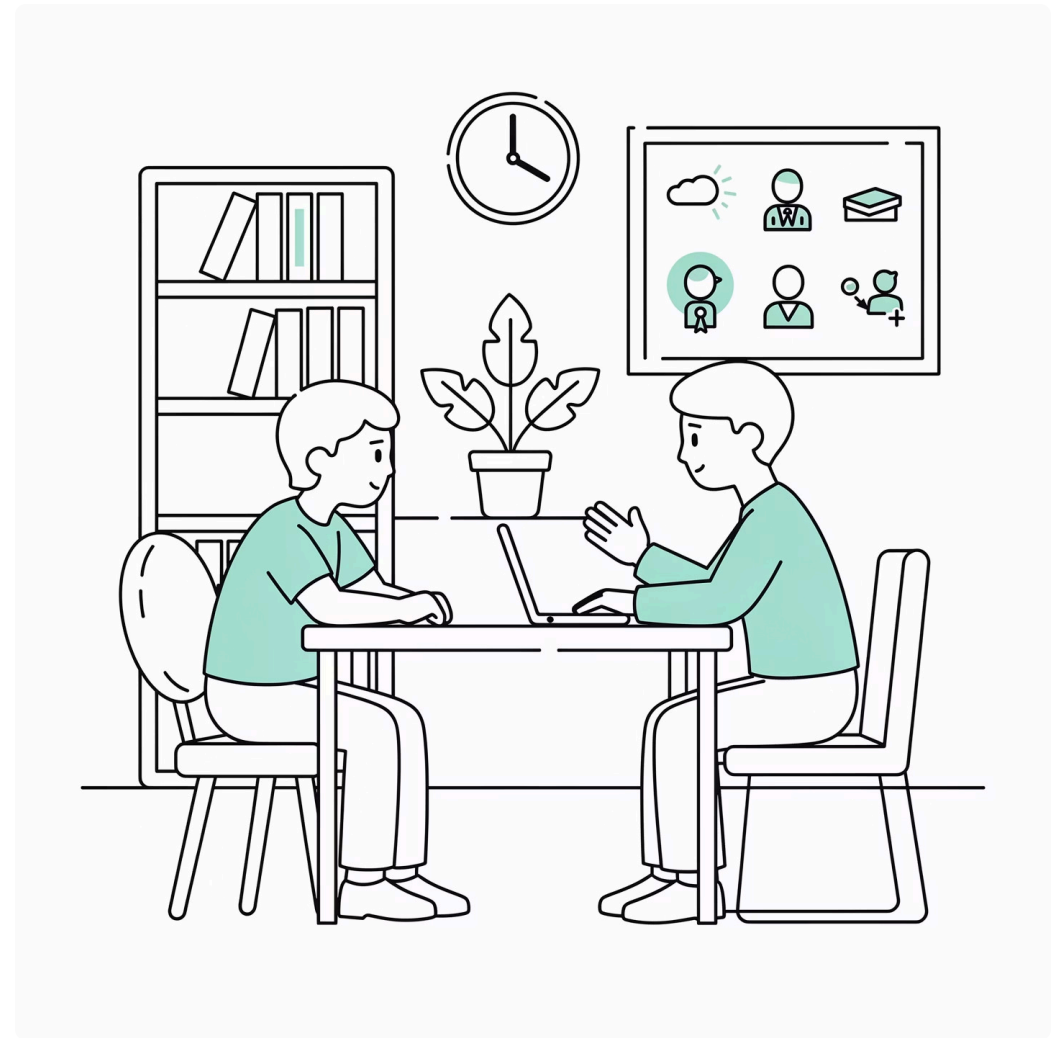
Надання часу на адаптацію, психологічна підтримка, допомога у працевлаштуванні, рекомендації

Програми сприяння працевлаштуванню

Outplacement-послуги

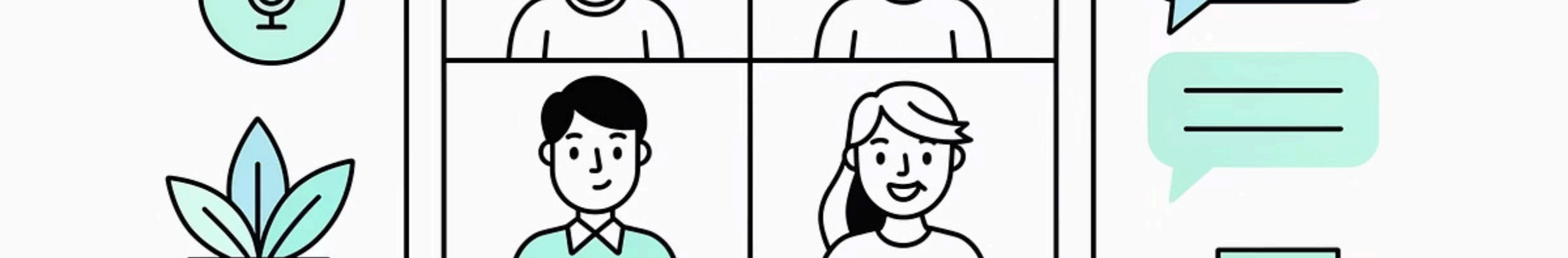
Професійна підтримка звільнених працівників у пошуку нової роботи стає стандартом відповідального бізнесу. Це включає:

- Індивідуальне кар'єрне консультування
- Допомога у підготовці резюме та портфоліо
- Тренінги з проходження співбесід
- Доступ до бази вакансій партнерів
- Психологічна підтримка в перехідний період



Програми перекваліфікації

Надання можливості опанувати нові навички для успішного працевлаштування в інших сферах через онлайн-курси, тренінги та сертифікаційні програми.



Віддалена робота та плинність кадрів

Пандемія COVID-19 змінила підходи до управління персоналом, створивши нові виклики в утриманні працівників.



Особливості віддаленої роботи

Розмивання меж між робочим та особистим часом, зниження командного духу, складність контролю продуктивності, ризик професійного вигорання



Інструменти утримання

Регулярні онлайн-зустрічі команди, віртуальні корпоративні заходи, прозора система оцінки результатів, інвестиції у домашній офіс



Нові ризики плинності

Збільшення конкуренції за таланти без географічних обмежень, складність інтеграції нових працівників, втрата відчуття приналежності

Феномен «тихого звільнення»

«Тихе звільнення» (quiet quitting) – коли працівник виконує лише мінімальні обов'язки, втрачаючи ініціативність та залученість.

Ознаки явища

- Відмова від додаткових завдань
- Виконання роботи "від і до"
- Зниження комунікації з колегами
- Відсутність ініціативи
- Формальне ставлення до обов'язків

1

Виявлення симптомів

Регулярні розмови один-на-один, опитування залученості, аналіз продуктивності

2

З'ясування причин

Відкритий діалог про задоволеність роботою, кар'єрні очікування, баланс

3

Впровадження змін

Перегляд завдань, можливості розвитку, покращення умов праці

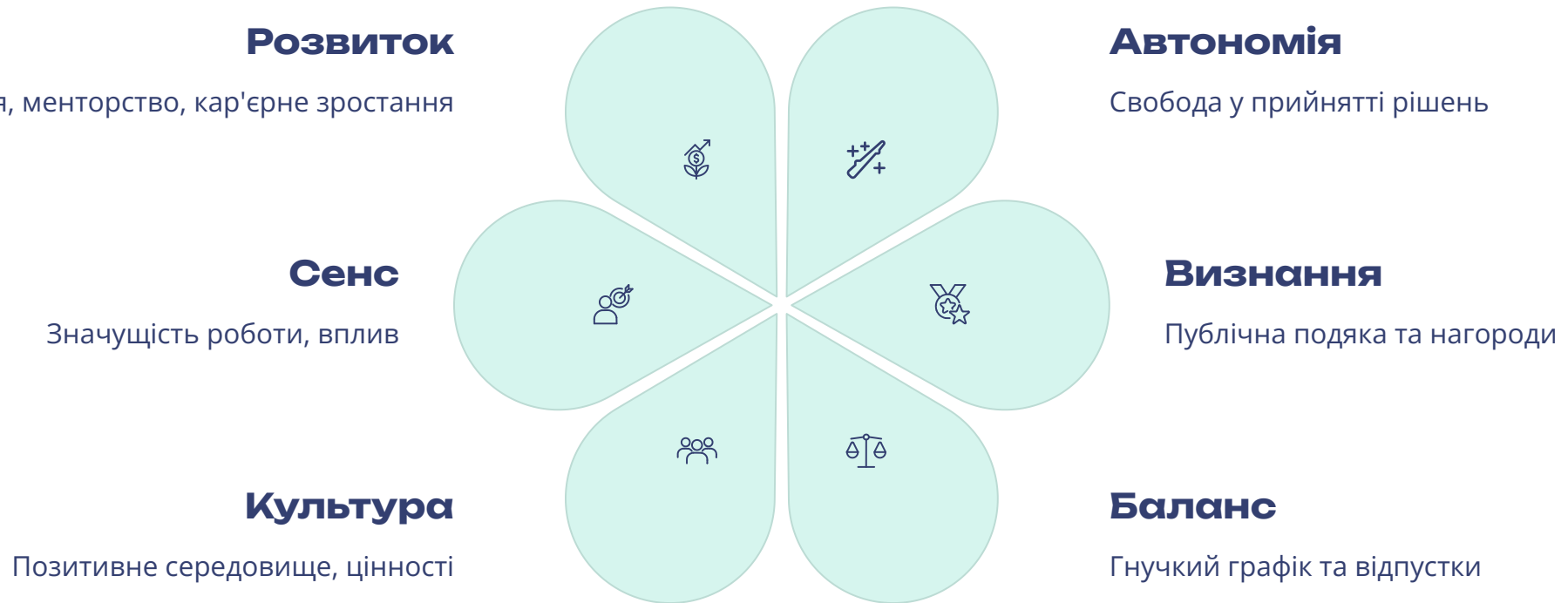
4

Моніторинг результатів

Відстеження змін у поведінці та продуктивності працівника

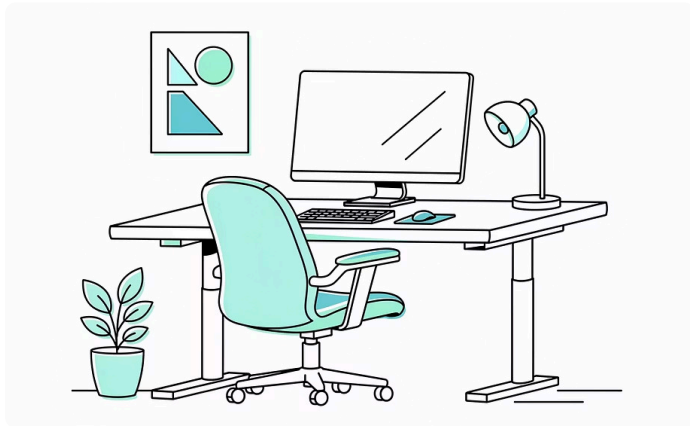
Утримання ключових співробітників

Стратегії нематеріальної мотивації для утримання талантів, що виходять за межі фінансової винагороди.



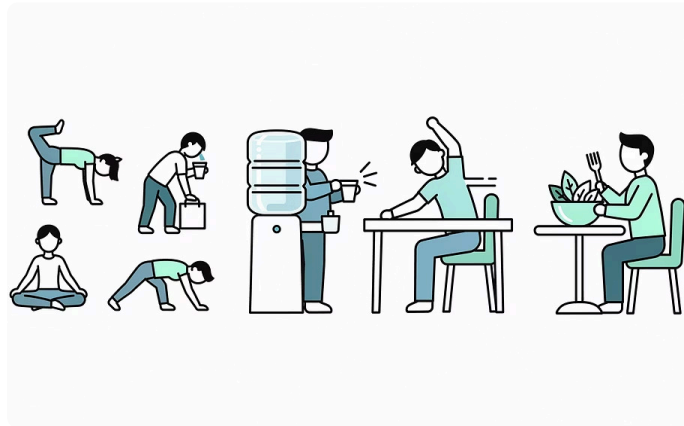
Управління якістю трудового життя

Якість трудового життя – комплексна характеристика умов праці, що впливає на задоволеність, продуктивність та лояльність працівників.



Фізичні умови

Ергономічне робоче місце, освітлення, температурний режим, якість повітря, зони відпочинку



Соціально-психологічні

Підтримуюча атмосфера, справедливість, відсутність дискримінації, можливість самореалізації



Організаційні

Чіткі процедури, прозорість комунікацій, участь у прийнятті рішень, кар'єрні перспективи

Безпека та охорона здоров'я персоналу

Техніка безпеки

Створення безпечного робочого середовища – пріоритет відповідального роботодавця та законодавча вимога.

- **Оцінка ризиків**

Регулярний аудит потенційних небезпек на робочих місцях

- **Навчання персоналу**

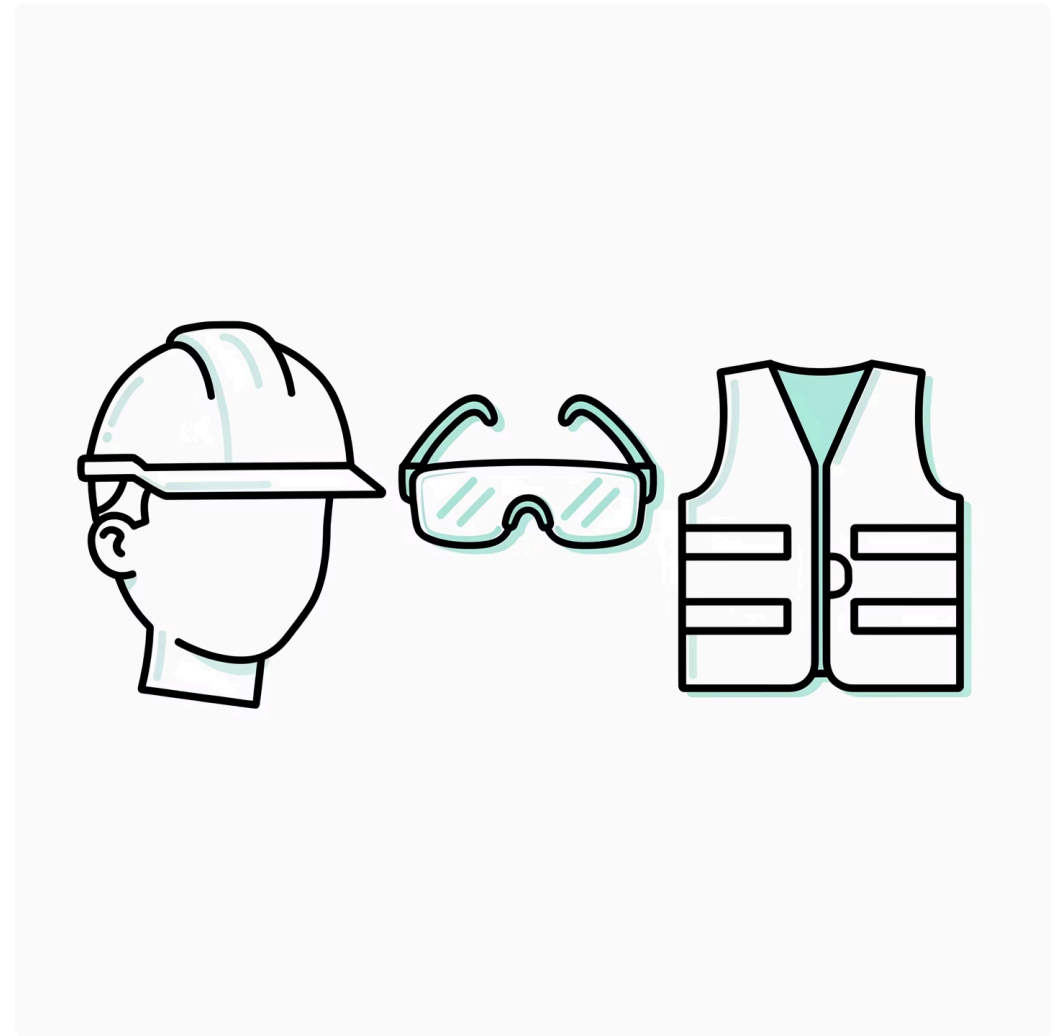
Обов'язкові інструктажі з техніки безпеки та охорони праці

- **Засоби захисту**

Забезпечення спецодягом та індивідуальними засобами захисту

- **Медичні огляди**

Періодичні та попередні медичні обстеження працівників



Охорона здоров'я

Комплексні програми збереження здоров'я працівників включають:

- Медичне страхування та доступ до лікарів
- Програми вакцинації та профілактики
- Психологічна підтримка та консультування
- Заходи з популяризації здорового способу життя
- Ергономічна організація робочих місць

Протиепідемічні заходи в управлінні персоналом

Досвід пандемії COVID-19 показав критичну важливість готовності до епідемічних викликів та швидкої адаптації HR-процесів.



Превентивні заходи

Розробка плану реагування на епідемічні загрози, створення запасів засобів захисту, навчання персоналу протоколам безпеки



Оперативне реагування

Швидкий перехід на віддалений режим роботи, організація санітарного контролю, забезпечення дистанційного навчання



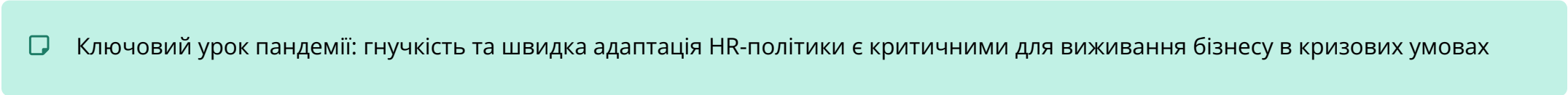
Адаптація процесів

Впровадження гібридних форматів роботи, цифровізація HR-процесів, нові підходи до оцінки продуктивності



Підтримка працівників

Психологічна допомога, гнучкі умови праці для працівників з особливими потребами, програми well-being



📌 Ключовий урок пандемії: гнучкість та швидка адаптація HR-політики є критичними для виживання бізнесу в кризових умовах