

Модуль 2

Тема 3. Управління процесом вивільнення персоналу

1. Поняття оптимізації чисельності персоналу
2. Напрями вивільнення персоналу, причини та шляхи усунення
3. Законодавче регулювання процесу вивільнення персоналу
4. Організація процесу звільнення
5. Переведення на інше робоче місце

1. Поняття оптимізації чисельності персоналу

Процес оптимізації чисельності персоналу означає скорочення або збільшення кількості співробітників організації у зв'язку з впливом якихось внутрішніх або зовнішніх чинників. При цьому термін «оптимізація» розглядається передусім з точки зору підвищення ефективності роботи організації загалом. Однак, при кожному рішенні щодо звільнення або переведення співробітника на інше місце роботи або скорочений робочий день, має бути застосований індивідуальний підхід, у зв'язку з тим що, як правило, ці процеси є досить болючими.

Анрі Файоль вважав, що для того щоб підприємство могло весь час добре функціонувати, керівник повинен усувати або пропонувати усунення всякого службовця, який за будь-якої причини стає нездатним добре виконувати свої обов'язки. Це настійний обов'язок, завжди суворий, часто важкий.

Як приклад Файоль розглядає старого службовця, який обіймає високу посаду, має шану і любов колективу, зробив немало великих послуг підприємству, та з віком його здібності ослабли настільки, що він, сам не усвідомлюючи цього, починає гальмувати розвиток і роботу підприємства.

Усунення його стає необхідністю. Але хто може бути суддею в такій справі? Хто зобов'язаний точно вловити момент, коли здійснення цього завдання стає неминучим? Тільки начальник один це має зробити, не боячись, щоб яке-небудь правило або принцип стали вище його авторитету. Спогади про надані послуги, особиста прихильність, певні докори сумління схиляють до думки про відкладення на певний час виконання цього заходу, який має глибоко вразити і засмутити відданого і шанованого співробітника; але загальні інтереси, які начальник легко собі уявляє і за які несе відповідальність, примушують його діяти не гаючи часу. Обов'язок усвідомлено; його треба виконати майстерно і сміливо; це може зробити далеко не кожний.

Ампутація одного з членів соціального організму зачіпає, звичайно, решту загалу, особливо якщо людина, яка звільняється, важлива.

Спокій кожного зі службовців був би порушений, його довіра до майбутнього і його старанність поменшали б, якби в нього не було впевненості в тому, що операція була необхідною і справедливою.

І цю впевненість необхідно дати. У подібних випадках підприємство передбачає грошові компенсації, почесні винагороди, нарешті, переведення на менш складну роботу, що дозволяє залишати службовцю деяку активність.

Доброзичливий і майстерний начальник повинен знайти спосіб загоїти рани, які він зобов'язаний був в інтересах справи нанести самолюбству або інтересам працівника; водночас він знайде спосіб заспокоїти всіх інших членів соціального організму стосовно їх власного майбутнього.

Цей приклад доводить, що усунення нездібних службовців потребує активізації душевних сил та високих моральних якостей керівника, особливої громадської мужності, яку іноді важче виявити, ніж військову доблесть.

Італійський юрист Луїза Brenta заявила на спеціальному семінарі в Мілані, що необхідно дотримуватись основних правил «прощальної розмови». Таку розмову ніколи не треба призначати напередодні вихідних або свят, коли бідолаха приречений декілька днів

відчувати себе абсолютно самотнім, не знаючи, що сказати друзям і дружині. Не можна провести таку розмову прямо на робочому місці або в залі, де працює багато народу, щоб співробітнику не довелося йти через шеренгу співчутливих товаришів по службі, які дивляться на нього.

Розмова має тривати не більше 20 хвилин, оскільки оглушений неприємною звісткою працівник все ж не в змозі слухати і обмірковувати різні подробиці, які викладає йому начальник з благородною метою посолодити гірку пілюлю. На думку Луїзи Brenta, необхідно, щоб начальник, який проводить звільнення, сам заздалегідь підготувався до болісної розмови, усвідомив власні почуття, був максимально щирим. Якщо ви скажете щось сердечне тому, кого звільняєте, ви начебто можете зменшити власні докори сумління. І все ж краще цього не робити, щоб не давати підлеглому ніяких підстав сумніватися в справедливості рішення.

Російський автор В. Глухов вважає, що звільнення — важка психологічна ситуація для того, кого звільняють, тому дає тим, хто опинився в такій ситуації *кілька порад*:

- 1) звільнення – необхідність для фірми, а не оцінка вашої діяльності. Фірма шукає шляхи для виживання;
- 2) видаліть «отруту» з душі. Пригніченість і дратівливість – погана візитна картка;
- 3) тверезо оцініть себе. Піднесіть себе до пошуку роботи (навички, досвід, здібності, етика, зовнішній вигляд, оптимізм);
- 4) будьте прагматичні. Роботодавець добирає собі працівників, і ваша кандидатура йому може не підійти, так само, як і вам не підійде будь-яка робота;
- 5) не скорочуйте коло спілкування, контактів;
- 6) прагніть активності;
- 7) подумайте про роль, яку ви відіграєте в житті. Які свої якості ви могли б примусити «працювати»?

На думку іншого російського автора В. Шкатулли, *вивільнення персоналу незалежно від причин вивільнення має бути економічно доцільним і соціально ефективним*. При звільненні персоналу рекомендується *дотримуватись таких правил*:

- 1) скорочення слід здійснювати з прив'язкою до робочих місць, тобто воно має торкнутися тих працівників, місця яких скорочують;
- 2) корисно уникнути додаткових витрат при скороченні, за винятком передбачених законодавством;
- 3) після скорочення не повинні виникати подальші витрати.

2. Напрями вивільнення персоналу, причини та шляхи усунення

На практиці використовують кілька варіантів скорочення, які широко рекомендуються в різних підручниках:

- 1) припинення наймання на роботу. Цей захід надає можливість за рахунок зменшення працівників, а це приблизно 5% загальної чисельності персоналу, працевлаштувати працівників, що вивільняються;
- 2) переміщення на інші вільні місця надлишку робочої сили; 3) скорочення тривалості робочого часу. У цьому випадку зайва чисельність буде ліквідована внаслідок того, що буде потрібна більша кількість працівників. Існує кілька варіантів такого скорочення. Це скасування понаднормових, усунення перенавантаження деяких працівників, переведення частини працівників на неповний робочий день і т. ін.;
- 4) скасування передання замовлень в інші організації, якщо ці замовлення можна виконати власними силами без втрати зв'язків, необхідних для організації;
- 5) введення скороченого робочого тижня. У Німеччині, наприклад, тривалість робочого тижня за останні 5 років була знижена з 40 до 37,5 годин, а в деяких галузях досягла 35,4.

Однією з ключових проблем для будь-якої організації є плинність кадрів. *Можна виділити два види плинності кадрів – фізичну і психологічну (приховану). Фізична плинність* охоплює тих працівників, які внаслідок різних причин звільняються і

покидають організацію. **Прихована** або **психологічна плинність** кадрів виникає у тих співробітників, які зовні не залишають організацію, але фактично йдуть з неї, виключаються з організаційної діяльності. Цей вид плинності кадрів не відображається в документації, але може завдати значної шкоди продуктивності праці. Нерідко службовці демонструють пасивний опір або прихований саботаж; вони присутні фізично, але в думках відсутні. Вони не працюють протягом дня, а лише роблять найнеобхідніше, або, гірше того, виконують обов'язки недостатньо якісно. Наприклад, у деяких організаціях персонал, якому платять за восьмигодинний робочий день, реально працює в середньому максимум 4,5-5 годин протягом дня. Решту часу працівників можна бачити в кафетерії, за комп'ютером у пошуках розваг в інтернет-сайтах, або за розмовою з колегами на побутові теми. Часто такі працівники тільки створюють ілюзію ділової активності, насправді ж фактично покинули організацію, хоч і не пішли з неї. Серед таких співробітників можуть бути службовці всіх рівнів організації: від топ-менеджерів, що знаходяться на найвищих щаблях управління, до працівників найнижчого рівня. Службовці, які покинули організацію, але не пішли з неї, обтяжують її серйозними проблемами, які перешкоджають досягненню організаційних цілей.

На думку В. Весніна, основна причина плинності — невдоволення працівників своїм становищем. Зокрема, йдеться про невдоволеність заробітною платою, умовами й організацією праці; невирішеність соціальних проблем; віддаленість роботи від будинку; відсутність умов для відпочинку, дитячих установ; неухважне ставлення з боку керівництва, невиправдані вимоги, нестійкість службового становища і неможливість зробити кар'єру. Таким чином, плинність кадрів пов'язана не тільки з соціальною і побутовою непорядкованістю, але й зі складностями самореалізації або самоствердження. **У Японії** у 85% випадків мотивом звільнення є несумісність працівника і організації загалом.

Обставини, що зумовлюють плинність кадрів, можуть бути повністю керованими (умови праці та побуту), частково керованими (задоволення колективом, взаємовідносинами, формами мотивації) і некерованими (природно-кліматичні чинники).

Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна істотно знизити плинність. Для цього застосовуються різні заходи: технічні (вдосконалення техніки і технології для поліпшення умов праці); організаційні (знаходження кожному працівнику найбільш відповідного йому місця, оскільки, наприклад, відчуття непотрібності і перевантаженості збільшує плинність); соціально-психологічні (надання додаткових пільг і гарантій, поліпшення внутрішнього клімату); культурно-побутові (підвищення рівня медичного обслуговування).

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним насамперед збирати відомості про загальну кількість звільнених; кількість жінок, які звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18-ти років, 19-30-ти років, після 50-ти років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менше 3-х і більше 10-ти років; з професійною, вищою і середньою спеціальною освітою.

Дослідженнями, наприклад, встановлено, що прагнення перейти з однієї організації до іншої обернено пропорційне до віку. Пік переходів закінчується у 24-25 років. Частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, що не мають перспектив, сім'ї, що менше заробляють і далеко мешкають.

У великих організаціях дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковими групами звільнених. Поглиблений аналіз можна провести раз на рік, а кількісну оцінку за підрозділами – щомісяця. Це дозволяє уточнити причини і своєчасно передбачити заходи щодо закріплення кадрів.

3. Законодавче регулювання процесу вивільнення персоналу

У разі неможливості втримати співробітника або в разі необхідності його звільнення керівництво організації вдається до розірвання трудового договору.

Згідно з українським законодавством підставами припинення трудового договору є (КЗпП, ст. 36):

- 1) угода сторін;
- 2) закінчення строку (пункти 2 і 3 статті 23), крім випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна зі сторін не поставила вимогу про їх припинення;
- 3) призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу;
- 4) розірвання трудового договору з ініціативи працівника (статті 38, 39), з ініціативи власника або уповноваженого ним органу (статті 40, 41) або на вимогу профспілкового чи іншого уповноваженого на представництво трудовим колективом органу (стаття 45);
- 5) переведення працівника, за його згодою, на інше підприємство, в установу, організацію або перехід на виборну посаду;
- б) відмова працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, установою, організацією, а також відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці;
- 7) набрання законної сили вироком суду, яким працівника засуджено (крім випадків умовного засудження і відстрочки виконання вироку) до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем роботи або до іншого покарання, яке виключає можливість продовження даної роботи;
- 8) підстави, передбачені контрактом.

Зміна підпорядкованості підприємства, установи, організації не припиняє дії трудового договору.

У разі зміни власника підприємства, а також у разі його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення) дія трудового договору працівника продовжується. Припинення трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу можливе лише у разі скорочення чисельності або штату працівників (пункт 1 частини першої статті 40).

Крім підстав, передбачених статтею 36 цього Кодексу, трудовий договір припиняється також у випадку направлення працівника за постановою суду до лікувально-трудоного профілакторію (КЗпП, ст. 37).

Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника або уповноважений ним орган письмово за два тижні (КЗпП, ст. 38). У разі, коли заява працівника про звільнення з роботи за власним бажанням зумовлена неможливістю продовжувати роботу (переїзд на нове місце проживання; переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість; вступ до навчального закладу; неможливість проживання у даній місцевості, підтверджена медичним висновком; вагітність; догляд за дитиною до досягнення нею чотирнадцятирічного віку або дитиною-інвалідом; догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або інвалідом I групи; вихід на пенсію; прийняття на роботу за конкурсом, а також з інших поважних причин), власник або уповноважений ним орган повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення не залишив роботи і не вимагає розірвання трудового договору, власник або уповноважений ним орган не вправі звільнити його за поданою раніше заявою, крім випадків, коли на його місце запрошено іншого працівника, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Працівник має право у визначений ним строк розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо власник або уповноважений ним орган не виконує законодавства про працю, умови колективного чи трудового договору.

За статтею 39 Кодексу строковий трудовий договір (пункти 2 і 3 статті 23) підлягає

розірванню достроково на вимогу працівника в разі його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за договором, порушення власником або уповноваженим ним органом законодавства про працю, колективного або трудового договору та у випадках, передбачених частиною першою статті 38 цього Кодексу.

Спори про дострокове розірвання трудового договору вирішуються в загальному порядку, встановленому для розгляду трудових спорів.

Якщо після закінчення строку трудового договору (пункти 2 і 3 статті 23) трудові відносини фактично тривають і жодна зі сторін не вимагає їх припинення, дія цього договору вважається продовженою на невизначений строк (КЗпП, ст. 39-1).

Трудові договори, що були переукладені один чи декілька разів, за винятком випадків, передбачених частиною другою статті 23, вважаються такими, що укладені на невизначений термін.

Трудовий договір, укладений на невизначений термін, а також строковий трудовий договір до закінчення терміну його чинності можуть бути розірвані власником або уповноваженим ним органом лише у випадках (КЗпП, ст. 40):

- 1) змін в організації виробництва і праці, у тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників;
- 2) виявленої невідповідності працівника обійманій посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи;
- 3) систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення;
- 4) прогулу (у тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;
- 5) нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців підряд унаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності і пологах, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні. За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посада) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності;
- 6) поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- 7) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- 8) вчинення за місцем роботи розкрадання (у тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу.

Звільнення з підстав, зазначених у пунктах 1, 2 і 6 цієї статті, допускається, якщо неможливо перевести працівника, за його згодою, на іншу роботу.

Не допускається звільнення працівника з ініціативи власника або уповноваженого ним органу в період його тимчасової непрацездатності (крім звільнення за пунктом 5 цієї статті), а також у період перебування працівника у відпустці. Це правило не поширюється на випадок повної ліквідації підприємства, установи, організації.

Крім підстав, передбачених статтею 40 цього Кодексу, *трудовий договір з ініціативи власника або уповноваженого ним органу може бути розірваний також у випадках (КЗпП, ст. 41):*

- 1) одноразового грубого порушення трудових обов'язків керівником підприємства, установи, організації всіх форм власності (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступниками, головним бухгалтером підприємства, установи, організації, його заступниками, а також службовими особами митних органів,

державних податкових інспекцій, яким присвоєно персональні звання, і службовими особами державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами;

2) винних дій працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії надають підстави для втрати довір'я до нього з боку власника або уповноваженого ним органу;

3) вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального вчинку, не сумісного з продовженням даної роботи.

Розірвання договору у випадках, передбачених цією статтею, провадиться з додержанням вимог частини третьої статті 40, а у випадках, передбачених пунктами 2 і 3, – також вимог статті 43 цього Кодексу.

Розірвання трудового договору з підстав, передбачених пунктами 1 (крім випадку ліквідації підприємства, установи, організації), 2-5, 7 статті 40 і пунктами 2 і 3 статті 41 цього Кодексу, може бути проведено лише за попередньою згодою профспілкового органу, первинної профспілкової організації, членом якої є працівник (КЗпП, ст. 43).

Профспілковий орган у п'ятнадцятиденний строк розглядає обгрунтоване письмове подання власника або уповноваженого ним органу про розірвання трудового договору з працівником.

Подання власника або уповноваженого ним органу має розглядатися у присутності працівника, на якого воно внесено. Розгляд подання у разі відсутності працівника допускається лише за його письмовою заявою. За бажанням працівника від його імені може виступати інша особа, у тому числі адвокат. Якщо працівник або його представник не з'явився на засідання, розгляд заяви відкладається до наступного засідання у межах строку, визначеного частиною другою цієї статті. У разі повторної неявки працівника без поважних причин подання може розглядатися за його відсутності.

Якщо виборний орган профспілкової організації не утворюється, згоду на розірвання трудового договору дає керівник профспілкової організації.

Профспілковий орган повідомляє власника або уповноважений ним орган про прийняте рішення у письмовій формі в триденний строк після його прийняття. У разі пропуску цього строку вважається, що профспілковий орган дав згоду на розірвання трудового договору.

Якщо працівник одночасно є членом кількох професійних спілок, які діють на підприємстві, в установі, організації, згоду на його звільнення дає виборний орган тієї профспілкової організації, до якої звернувся власник або уповноважений ним орган. Рішення профспілкового органу про ненадання згоди на розірвання трудового договору має бути обгрунтованим. Власник або уповноважений ним орган має право розірвати трудовий договір не пізніше як через місяць з дня одержання згоди профспілкового органу.

Якщо розірвання трудового договору з працівником проведено власником або уповноваженим ним органом без звернення до профспілкового органу, суд зупиняє провадження по справі, запитує згоду профспілкового органу і після її одержання або відмови профспілкового органу погодитися зі звільненням працівника (частина перша цієї статті) розглядає спір по суті.

Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу без згоди профспілкового органу допускається у випадках (КЗпП, ст. 43-1):

- ліквідації підприємства, установи, організації;
- незадовільного результату випробування, обумовленого при прийнятті на роботу;
- звільнення з сумісної роботи у зв'язку з прийняттям на роботу іншого працівника, який не є сумісником, а також у зв'язку з обмеженнями на роботу за сумісництвом, передбаченими законодавством;
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- звільнення працівника, який не є членом професійної спілки, що діє на підприємстві, в установі, організації;

- звільнення з підприємства, установи, організації, де немає профспілкової організації;
- звільнення керівника підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступників, головного бухгалтера підприємства, установи, організації, його заступників, а також службових осіб митних органів, державних податкових інспекцій, яким присвоєно персональні звання, і службових осіб державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами; керівних працівників, які обираються, затверджуються або призначаються на посади державними органами, органами місцевого та регіонального самоврядування, а також громадськими організаціями та іншими об'єднаннями громадян;
- звільнення працівника, який вчинив за місцем роботи розкрадання (у тому числі дрібне) майна власника, встановлене вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу Законодавством можуть бути передбачені й інші випадки розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу без згоди відповідного профспілкового органу.

Відсторонення працівників від роботи власником або уповноваженим ним органом допускається у разі: появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; відмови або ухилення від обов'язкових медичних оглядів, навчання, інструктажу і перевірки знань з охорони праці та протипожежної охорони; в інших випадках, передбачених законодавством (КЗпП, ст. 46).

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок у строки, зазначені в статті 116 цього Кодексу (КЗпП, ст. 47).

У разі звільнення працівника з ініціативи власника або уповноваженого ним органу, він зобов'язаний також у день звільнення видати йому копію наказу про звільнення з роботи. В інших випадках звільнення копія наказу видається на вимогу працівника.

Про наступне вивільнення працівників персонально попереджають не пізніше ніж за два місяці (КЗпП, ст. 49-2). При звільненні працівників у випадках змін в організації виробництва і праці враховується переважне право на залишення на роботі, передбачене законодавством.

Одночасно з попередженням про звільнення у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці власник або уповноважений ним орган пропонує працівникові іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації. При відсутності роботи за відповідною професією чи спеціальністю, а також у разі відмови працівника від переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації працівник, на свій розсуд, звертається за допомогою до державної служби зайнятості або працевлаштовується самостійно.

Водночас власник або уповноважений ним орган доводить до відома державної служби зайнятості про наступне вивільнення працівника із зазначенням його професії, спеціальності, кваліфікації та розміру оплати праці.

Державна служба зайнятості пропонує працівникові роботу в тій же чи іншій місцевості за його професією, спеціальністю, кваліфікацією, а при її відсутності — здійснює підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань і суспільних потреб.

У разі необхідності працівника може бути направлено, за його згодою, на навчання новій професії (спеціальності) з наступним наданням йому роботи.

Таким чином, звільнення — досить складний процес управління персоналом, як з погляду психологічних, так і організаційних моментів.

4. Організація процесу звільнення

Організація процесу звільнення починається з того, що звільнюваних працівників поділяють на дві групи. Одну групу складають особи, які не пройшли атестацію,

систематично порушують дисципліну або не «вписуються» в організацію внаслідок того, що функції, які виконувалися ними раніше, стали непотрібними. Вони підлягають звільненню незалежно від заслуг, але навіть їм спочатку треба запропонувати поліпшити свою роботу, і звільняти лише в тому випадку, якщо це не допоможе. Іншу групу утворюють ті, кого організація хоче залишити, але вже в новій якості.

Роботу співробітникам, що звільняються, доцільно пропонувати в письмовому вигляді, називаючи вільні вакансії. Уперше це робиться в день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки співробітник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а вдруге – в день звільнення, оскільки судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, думка людини про ту чи іншу роботу може змінитися, або в організації можуть відкритися нові вакансії.

В умовах ринку кожна людина повинна бути готова до того, що організація одного разу вирішить припинити користуватись її послугами, і мати на прикметі нове місце роботи. Якщо воно хороше, звільнення не стає трагедією (психологи вважають звільнення другою за тяжкістю життєвою травмою після втрати близьких родичів). У більшості випадків це справді трагедія, і тому в сучасних західних фірмах намагаються робити все, щоб воно було пов'язане з найменшими втратами для обох сторін. Передусім, якщо причина звільнення не полягає в порушенні дисципліни, то воно відбувається тільки в тому випадку, якщо людині не можна підібрати нове місце всередині організації, перекваліфікувати або перевести на інший режим роботи.

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення (КЗпП, ст. 147): 1) догана; 2) звільнення.

Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих категорій працівників також інші дисциплінарні стягнення.

До застосування дисциплінарного стягнення власник або уповноважений ним орган повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмові пояснення (КЗпП, ст. 149).

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення. При обранні виду стягнення власник або уповноважений ним орган повинен враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, попередню роботу працівника. Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розписку.

Оскільки процедура звільнення морально важка, у великих компаніях цим займаються спеціально підготовлені менеджери, так звані хлопці-вбивці (або менеджери-термінатори), які одержують підвищений оклад.

Звільнення має бути всебічно обґрунтованим, з оформленням усіх необхідних документів. Після їх підготування працівникові роблять коротке, тактовне, однозначне повідомлення, щоб не залишати йому безпідставних надій. Співробітнику і всьому колективу повідомляється тільки одна, офіційна причина звільнення.

5. Переведення на інше робоче місце

На завершення, розглянемо детальніше такі аспекти оптимізації чисельності персоналу організації, як переведення співробітника на інше робоче місце.

Згідно зі ст. 32 Кодексу законів про працю України, переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації, а також переведення на роботу на інше підприємство, в установу, організацію або в іншу місцевість, хоча б разом з підприємством, установою, організацією, допускається тільки за згодою працівника, за винятком випадків, передбачених у статті 33 цього Кодексу та в інших випадках, передбачених законодавством.

Не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його на тому ж підприємстві, в установі, організації на інше робоче місце, в

інший структурний підрозділ у тій же місцевості, доручення роботи на іншому механізмі або агрегаті у межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором. Власник або уповноважений ним орган не має права переміщати працівника на роботу, протипоказану йому за станом здоров'я.

У зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці – систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та інше – працівник має бути повідомлений не пізніше ніж за два місяці.

Якщо попередні істотні умови праці не можуть бути збережені, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється за пунктом 6 статті 36 цього Кодексу.

Тимчасове переведення працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, допускається лише за його згодою (КЗпП, ст. 33). Власник або уповноважений ним орган має право перевести працівника строком до одного місяця на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди, якщо вона не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків стихійного лиха, епідемій, епізоотій, виробничих аварій, а також інших обставин, які ставлять або можуть поставити під загрозу життя чи нормальні життєві умови людей, з оплатою праці за виконану роботу, але не нижчою, ніж середній заробіток за попередньою роботою.

У випадках, зазначених у частині другій цієї статті, забороняється тимчасове переведення на іншу роботу вагітних жінок, жінок, які мають дитину-інваліда або дитину віком до шести років, а також осіб віком до вісімнадцяти років без їх згоди.

Простій — це зупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами (КЗпП, ст. 34).

У разі простою працівники можуть бути переведені за їх згодою з урахуванням спеціальності і кваліфікації на іншу роботу на тому ж підприємстві, в установі, організації на весь час простою або на інше підприємство, в установу, організацію, але в тій самій місцевості на строк до одного місяця. При переведенні працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу за працівником зберігається його попередній середній заробіток протягом двох тижнів з дня переведення (КЗпП, ст. 114).

У тих випадках, коли в результаті переміщення працівника (ч. 2 ст. 32) зменшується заробіток з незалежних від нього причин, провадиться доплата до попереднього середнього заробітку протягом двох місяців з дня переміщення.

При звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від підприємства, установи, організації, провадиться в день звільнення (КЗпП, ст. 116). Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.

У разі спору про розмір сум, належних працівникові при звільненні, власник або уповноважений ним орган в усякому випадку повинен в зазначений у ст. 116 строк виплатити не оспорювану ним суму.

Працівники мають право на відшкодування витрат та одержання інших компенсацій у зв'язку з переведенням, прийняттям або направленням на роботу в іншу місцевість (КЗпП, ст. 120).

Працівникам при переведенні їх на іншу роботу, коли це пов'язано з переїздом в іншу місцевість, виплачуються вартість проїзду працівника і членів його сім'ї; витрати по перевезенню майна; добові за час перебування в дорозі; одноразова допомога на самого працівника і на кожного члена сім'ї, який переїжджає; заробітна плата за дні збору в дорогу і влаштування на новому місці проживання, але не більше шести днів, а також за час перебування в дорозі.

Працівникам, які переїжджають у зв'язку з прийомом їх (за попередньою домовленістю) на роботу в іншу місцевість, виплачуються компенсації і надаються гарантії, зазначені в частині другій ст. 120, крім виплати одноразової допомоги, яка цим працівникам може бути виплачена за погодженням сторін Розміри компенсації, порядок їх виплати та надання гарантій особам, зазначеним у частинах другій і третій ст. 120, а також гарантії і компенсації особам при переїзді їх в іншу місцевість у зв'язку з направленням на роботу в порядку розподілу після закінчення навчального закладу, аспірантури, клінічної ординатури або в порядку організованого набору, встановлюються законодавством.

Розміри компенсації, порядок їх виплати та надання гарантій особам, зазначеним у частинах другій і третій ст. 120, а також гарантії і компенсації особам при переїзді їх в іншу місцевість у зв'язку з направленням на роботу в порядку розподілу після закінчення навчального закладу, аспірантури, клінічної ординатури або в порядку організованого набору, встановлюються законодавством.