

УДК 333.33: 658

АУТПЛЕЙСМЕНТ В СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ляшова Варвара Сергеевна, Барыло Ирина Викторовна

Донецкий национальный технический университет

Донецк, Донецкая Народная Республика

Аннотация

В данной статье рассматриваются вопросы применения аутплейсмента на предприятиях, его влияние на развитие и функционирование организации. В ходе исследования проанализированы положительные и отрицательные аспекты проведения аутплейсмента и выявлены факторы, при которых рекомендуется его проводить.

Ключевые слова: аутплейсмент, уволенные работники, рынок труда.

OUTPLACEMENT IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT

Lyashova Varvara, Barylo Irina

Donetsk national technical university

Donetsk, Donetsk People's Republic

Abstract

This article deals with the use of outplacement enterprises, its influence on the development and functioning of the organization. The study analyzed the positive and negative aspects of outplacement and identified factors for which it is recommended to carry out.

Keywords: outplacement, laid-off workers, the labor market.

В связи с кризисом и массовыми увольнениями на рынке труда возник интерес к услуге аутплейсмента. Увольнение с работы – настоящее испытание и для работника, и для работодателя, в такой ситуации первый рискует остаться без работы, а второй – потерять свое доброе имя, так как высокая текучесть кадров понижает имидж организации. Свести к минимуму подобные неприятности и призван процесс аутплейсмента.

Такая услуга как аутплейсмент на кадровом отечественном рынке появилась относительно недавно. Консультанты рекомендуют обязательно воспользоваться ею, если компания начинает реструктуризацию, сокращает количество персонала или даже объявляет себя банкротом. Осознание процесса, процедуры и важности аутплейсмента является крайне важным в современных организациях.

Каждый индивид стремится социальной значимости. Депрессия, апатия, бессонница – это неполный перечень реакций организма человека на факт увольнения. Потеря работы занимает значительное место по силе стресса. Для решения этих неприятных моментов необходимо внедрить аутплейсмент. Таким образом, использование услуги аутплейсмента ведет к успешному функционированию компании, поскольку работа любого предприятия в большей степени зависит от персонала.

Аутплейсмент представляет собой процесс прекращения трудового договора между организацией и сотрудником, предусматривает привлечение специально предназначенных служб с целью предоставления выбывающему из предприятия персоналу, консультаций по трудоустройству за счет бывшего работодателя [1].

Услуга аутплейсмента для предприятий позволяет уменьшить риск юридических осложнений, компенсировать негативное влияние процесса сокращения или увольнения на остальных работников. Также это сохранит положительный имидж компании. А работники имеют возможность получить информативную и консультативную поддержку по поводу дальнейших перспектив развития карьеры.

Аутплейсмент включает в себя комплексный пакет квалифицированных услуг, таких как юридическая помощь, психологическая поддержка, поиск адекватной должности, которые способствуют успешному трудоустройству уволенного работника.

Аутплейсмент пришел к нам с Запада, где большинство компаний, понимая значение собственной репутации на рынке и ценность персонала как актива, всячески помогают уволенным с последующим трудоустройством. Этот вид консалтинговых услуг предоставляют кадровые и рекрутинговые агентства.

Процесс аутплейсмента был выявлен таким американским исследователем как Бернардом Халдейном. Вклад ученого важен тем, что он смог выявить и разделить процесс аутплейсмента на четыре основных шага, которые в себе содержат по несколько процессов (табл. 1):

Таблица 1

Шаг	Содержание
Шаг 1	Создание проекта аутплейсмента, который показывает, в какой форме он будет происходить, спецификация качества, скорости и уровня цен, план удержания, уточнение критериев отбора.
Шаг 2	Создание плана аутплейсмента связи, содержи в себе процедуры и содержание как внутренних, так и внешних связей, подготовку менеджеров для принятия решений.
Шаг 3	Выполнение аутплейсмента: программа для задействованных в производстве сотрудников и отдельно программы для уволенных сотрудников организации.
Шаг 4	Анализ реализации аутплейсмента: определение затрат и эффективность внедрения, оценка изменений и рассмотрение предложений.

Теоретические и практические аспекты данной проблемы рассматривали такие отечественные ученые как Ольховская О. А., Любимов В.П., Капустин Б.Р., Кабанцова К.В., Хомченко О.В., Дашин И.Г. и др. Однако, некоторые аспекты предлагаемой проблемы еще остаются малоисследованными и требуют дальнейшего обобщения и детализации.

Основная цель аутплейсмента – сформировать у высвободившегося работника общее понимание ситуации на рынке труда, снизить негативные последствия в процессе увольнения и порекомендовать ему эффективный способ поведения в процессе поиска новой работы [2].

Существует целый ряд объективных причин для жизнедеятельности процесса аутплейсмента, так как увольнение персонала воспринимается с негативной точки зрения, не только высвободившегося сотрудника, но и коллективом предприятия, так как сказывается на ухудшении психологического климата внутри организации, так и на состоянии организации на рынке.

Анализируя ситуацию на рынке труда в настоящее время, можно классифицировать аутплейсмент следующим образом (рис. 1):

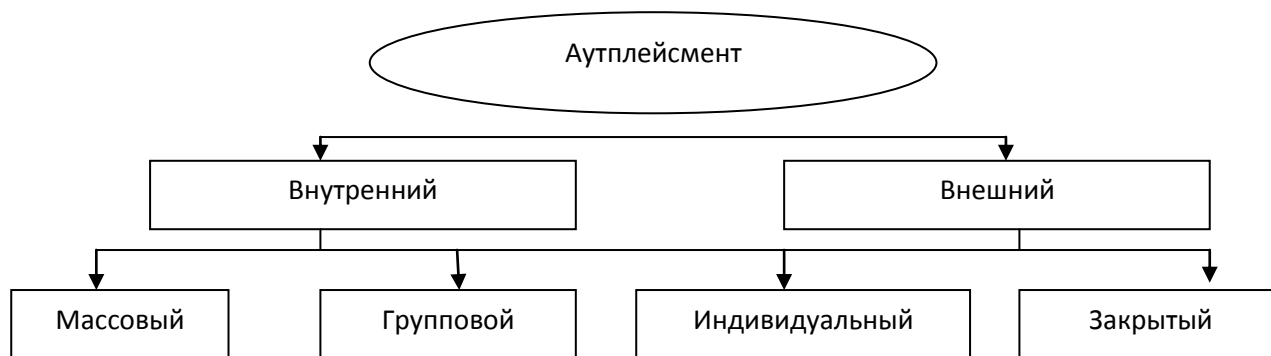


Рисунок 1 – Классификация аутплейсмента

Внутренний фактор, направленный в сторону ухода сотрудников – является положительным фактором, так как руководство по отношению к высвободившемуся сотруднику сделало нечто большее для них, например, признание их работы для организации, уважение к личности и трудовому вкладу в организацию, это помогает смягчить эмоциональные переживания и помогает наиболее уязвимой группе уволенных сотрудников. Задача руководства, высвобождая персонал, грамотно построить процесс увольнения, позитивным будет считаться, если уволенные сотрудники становятся клиентами компании, так как они знают качество продукции и услуг, их организацию и поддержание положительных контактов, в случае если сотрудник уволился в другую компанию.

Внутренний массовый фактор, по отношению к остальным сотрудникам организации. Стабилизация в организации, мотивация оставшихся сотрудников. Увольнение существенно влияет на производительность и трудовую этику, поэтому необходимо сосредоточиться на стабилизации рабочей атмосферы и сплочению коллектива, таким образом, руководство заявляет, что оно ценит своих сотрудников и не заинтересовано в текучести кадров.

Внешние факторы, по отношению ко всем заинтересованным сторонам. Фактор строится на удержании клиентов и стабильных отношениях с поставщиками, организационных связей с общественностью [3].

Все вышеперечисленные факторы имеют нечто общее – позитивное будущее организации. Для того чтобы сосредоточить внимание на требованиях аутплейсмента, необходимо сосредоточиться на этом процессе, рассматривать и воспринимать его всесторонне.

В рамках первого этапа, необходимо сосредоточить внимание на создании проекта аутплейсмента, что требует четкого определения того, кто будет управлять проектом. Проекты, как правило, не управляются одним человеком. Группа лиц, участвующих в процессе, как правило, выбираются для этой цели из внешних или внутренних источников. С этой целью организации выгодно привлекать своих собственных сотрудников, чем внешних источников. Оба варианта имеют свои положительные и отрицательные черты (табл.2).

Таблица 2. Положительные и отрицательные черты привлечения внутренних и внешних сотрудников в процессе аутплейсмента

	Внутренние сотрудники	Внешние сотрудники
Положительные черты	Знание организации и сотрудников, снижение затрат.	Эксперты, опыт, базы данных качества.
Негативные черты	Требуют времени на обучение необходимыми навыками и знаниями.	Более высокие затраты.

Наиболее предпочтительный вариант представляет собой комбинацию из внутренних и внешних сотрудников, когда применяются положительные черты обеих возможностей. Предпочтительно, если сотрудники внешнего агентства будут осуществлять обучение

внутренних менеджеров, как правильно провести увольнение, а внутренние менеджеры впоследствии на практике будут применять полученные знания, на практике организации в большинстве случаев обращаются к внешним агентствам для этой цели.

Первой задачей сотрудников, ответственных за управление процессом аутплейсмента, определить, какие позиции будут отменены и заменены, а затем определить какие именно работники должны быть уволены. В первую очередь должны быть определены ключевые сотрудники, являющиеся стратегически важными для организационной стратегии предприятия, которые обладают важными знаниями, навыками, имеют большой опыт, они являются важным и ценным ресурсом для предприятия, который необходим для передачи профессионального опыта другим новоприбывшим сотрудникам.

Впоследствии, после того, как были четко определены основные сотрудники организации, и сотрудники которые не являются важным трудовым ресурсом для организации, необходимо выбрать критерии отбора. На основании критериев отбора, организация должны четко определить сотрудников, в которых предприятие заинтересовано, а также работников, которые должны быть уволены. В случае если организация имеет сотрудников, которые не попадают в основной штат сотрудников, но и не попадают в программу увольнения, можно обеспечить временную схему стимулирования для таких сотрудников.

На первом этапе аутплейсмента необходимо указать его форму, которая как правило, напрямую зависит от количества сотрудников и их положения в организации, а так же и финансовых ресурсов предприятия. Программа аутплейсмента применяется на коллективном и индивидуальном уровне. Для сотрудников на более низких уровнях, особенно когда организация увольняет большое количество сотрудников, руководство не может в финансовом отношении обеспечить индивидуальный аутплейсмент, так как это является очень затратным в плане финансов и времени процессом. Индивидуальный аутплейсмент в первую очередь предназначен для высшего руководства.

Также на первом этапе необходимо определить временной интервал аутплейсмента, т.е. указание времени, в течение которого организация предоставит услуги аутплейсмента. Кратковременный аутплейсмент, его реализация достигает не более трех месяцев, как правило, применяется для младших позиций работников. Как правило, до шести месяцев осуществляется программа аутплейсмента для среднего звена персонала, и долгосрочный аутплейсмент в предоставляется в течение девяти и более месяцев до высшего руководства.

И последнее, необходимое в первом этапе внедрения аутплейсмента – методы обучения и их содержание. Методы обучения, наиболее часто применяемые в аутплейсменте, включают в себя: личную оценку, лекции, ролевые игры и электронное обучения. Содержание других вышеупомянутых методов, как правило, сосредоточены на возможностях, как найти новую работу, возможности переквалификации, правовой и социальной консультации и психологическую помощь [4].

Необходимо в рамках всех перечисленных шагов и факторов, сосредоточить внимание на качестве проведения аутплейсмента, в значительной степени это зависит от того, кто будет курировать этот процесс.

На втором этапе внедрения, необходимо сосредоточить внимание на создании плана коммуникации аутплейсмента. Решающие элементы связи внутри аутплейсмента включают в себя открытость информации и своевременность ее преподнесения, то есть, говорить правду, ничего не скрывая и вовремя, чтобы персонал был в курсе своего положения в организации. План коммуникации аутплейсмента является единственным способом, как предотвратить слухи, полуправды и дезинформацию внутри организации и избежать многих конфликтов. Внутренняя связь между руководством и персоналом в организации, должна предшествовать внешним связям, она требует четкого определения стратегических целей организации, представление информации сотрудникам о их настоящем положении в организации.

Для специалистов по аутплейсменту необходимо в рамках внутренней коммуникации в организации мотивировать оставшийся, основной, персонал, создать благоприятный социально-психологический климат, который поможет персоналу разделить новые обязанности и задачи между ними. Кроме того, крайне важен индивидуальный подход к каждому сотруднику, а так же важно сосредоточить внимание на сотрудниках которым нужно поднять квалификацию, это поможет выявить зарождающиеся проблемы, найти пути их решения, предоставить информацию о ценности и важности каждого сотрудника данной организации. Задача менеджера по аутплейсменту проинформировать вовремя работников о новой организационной стратегии предприятия, о возможных реорганизациях, провести увольнение, помочь уволенным сотрудникам справиться с негативными реакциями на увольнение, наладить внешнюю связь с другими заинтересованными сторонами.

На третьем этапе внедрения проекта аутплейсмента руководство предприятия должны выбрать критерий отбора персонала, провести анализ персональных данных работников, собрать всю необходимую информацию о квалификации сотрудников, их персональных достижениях. Этот этап дает возможность менеджеру по аутплейсменту четко разделить штат сотрудников на основной персонал организации, персонал, требующий поднятия квалификации, и сотрудников которые не соответствуют критерию отбора персонала, и попадают в программу увольнения. Далее важно объявить результаты проведенного исследования, разработать программы для сотрудников, требующих поднятия квалификации, и программы по увольнению сотрудников организации [5].

Основная задача специалиста по аутплейсменту – сосредотачивать внимание не только на основных двух группах сотрудников организации, требующие поднятия квалификации и уволенные сотрудники, которые наиболее уязвимы во время проведения оценки квалификации персонала, но и на всех сотрудниках организации.

Программа для сотрудников, которым необходимо поднять квалификацию, направлена на улучшение профессиональных навыков, освоение новой информации и технологий, и, как правило, осуществляется и сообщается заранее. Целесообразно представить им новую организационную структуру, позицию в ней и круг новых обязанностей. Это оптимальное решение, если организация желает гарантировать сохранение рабочих мест и включить данных сотрудников в проект программы развития, чтобы данные работники были включены в обучение в рамках своего предприятия, соответственно, не теряя своего рабочего места, оставаясь на балансе предприятия.

Данная программа направлена на минимизацию риска для сотрудников, которым необходимо поднять свою профессиональную квалификацию до необходимо уровня, чтобы не потерять свою должность, устранить нежелательное увольнение или снижение заработной платы в связи с несоответствие с занимаемой должностью. В рамках этой программы выделяется необходимость целенаправленного индивидуального подхода.

Результат успешного аутплейсмента – трудоустройство всех уволенных работников, сохранения нравственных отношений между наемным работником и работодателем, улучшение репутации работодателя, сохранения его коммерческих тайн.

В зависимости от потребностей и целей компании аутплейсмент может иметь разное наполнение – от психологической поддержки уволенного и рекомендаций по правильному поведению во время собеседований, реального трудоустройства человека в другую фирму. Чаще консалтинговые компании, специализирующиеся на аутплейсмент, предлагают уволенным сотрудникам специальные учебные программы, направленные на развитие навыков грамотного поиска работы. Реже консультанты самостоятельно находят новую работу для сокращения работников компаний-клиентов.

Если на Западе аутплейсмент вполне привычным явлением, то на отечественном рынке труда данная услуга пока имеет минимальный спрос. Это объясняется не только ее экзотичностью, но и стоимостью – сегодня позволить себе что-то подобное могут только крупные и успешные компании.

На первый взгляд, может показаться, что аутплейсмент – самый гуманный вид деятельности. Оказавшись в сложной ситуации, компания не перестает заботиться о своих сотрудниках. Однако аутплейсмент, в той или иной степени, выгоден компании, поэтому она и платит за него. Такие услуги нейтрализуют конфликтные ситуации, которыми может, сопровождаться освобождения, особенно, если оно незаконно.

Аутплейсмент позволяет скрыть грубые административные нарушения и даже ввести в заблуждение слишком доверчивого работника, также эта консалтинговая услуга имеет воспитательное значение. В частности, персонал становится более лояльным к компании, если она относится к процессу освобождения цивилизованно. Массовое сокращение или громкое увольнение может привести к деморализации коллектива и снижения производительности труда.

Аутплейсмент – прекрасное решение для банков, аудиторских фирм, финансовых и торговых компаний. Иногда такие структуры в результате воздействия внешних факторов вынуждены то сокращать, то увеличивать штат. Подобные изменения имиджа компаниям не добавляли, и люди просто-напросто не хотели устраиваться на работу, где о будущем не было никаких гарантий. Проблему значительно осложнял тот факт, что в аудиторской фирме, скажем, могут работать высококвалифицированные специалисты, которых на рынке мало. В основном такие специалисты общаются между собой и хорошо знают специфику работы с персоналом в каждой фирме. Стоит ли говорить, что они вряд ли согласятся работать в компании, которая не умеет корректно обращаться с людьми? До появления аутплейсмента такие фирмы были обречены стать аутсайдерами. Ситуацию не спасала даже наличие серьезных заказов.

Стоимость аутплейсмента зависит от его содержания и цели. Компании, предоставляющие такие услуги, предлагают различные их конфигурации или пакеты. Аутплейсмент может быть индивидуальным (такой пакет, как правило, предназначен для топ-менеджеров) и общим (массового назначения) [6].

Чтобы провести тестирование, в первом случае специалист самостоятельно приезжает к работнику, причем место встречи назначает последний. Она может произойти в офисе, дома и даже в кафе. Специалист по аутплейсменту проводит тестирование, позволяющее определить профессиональный уровень клиента и его психологические особенности. Далее выясняются карьерные перспективы, профессиональные планы и уровень амбиций. Чем полнее информация о клиенте, тем проще найти для него достойное место работы. Нередко консультанты по аутплейсменту оказывают психологическую поддержку своим клиентам для успешной адаптации на новом месте работы. Большинство компаний требуют от претендентов на ответственные должности рекомендательные письма. Индивидуальный аутплейсмент предусматривает помощь в их предоставлении.

В отличие от общего, индивидуальный аутплейсмент завершается трудоустройством, ведь в процессе поиска работы для клиента специалист по аутплейсменту использует даже личные связи. Понятно, что и стоит такая услуга недешево: около 15% годового фонда заработной платы специалиста.

Если компания заказывает общий аутплейсмент, специалисты работают с группой людей. В этом случае также проводятся тестирования, чтобы дать каждому специалисту адекватную оценку. Исполнители аутплейсмента также осуществляют анализ рынка и определяют шансы уволенных работников найти работу по специальности. Если шансы невелики, аутплейсмент может включать в себя переквалификацию или дополнительное обучение.

Анализируя рынок, специалисты по аутплейсменту обязательно обращают внимание на уровень зарплат. Это позволяет каждому работнику понять его реальную стоимость на рынке как специалиста.

Общий аутплейсмент предусматривает помощь в составлении резюме, размещение этого документа на сайтах по трудоустройству, подготовке к собеседованию (правила поведения и самопрезентации, требования к внешнему виду и т.д.). Трудоустройство таким

пакетом услуг не предвидится. Стоимость общего аутплейсмента составляет около 10% годового фонда заработной платы каждого члена группы.

Эксперты прогнозируют быстрое развитие консалтинга в целом и аутплейсмента в частности. За несколько лет количество заказчиков может увеличиться, как минимум, вдвое, причем платить за аутплейсмент не только крупные компании. Это приведет к снижению цен на данный вид консалтинговых услуг и его популяризации.

Литература

1. Хмель Ф.И. Управление персоналом: Учебник для студентов высших учебных заведений. - М.: Академвидав, 2006. - 370-372 с.
2. Данильченко А. Аутплейсмент на кадровом рынке Украины // с.64-683. Статья «Аутплейсмент», Copyright by Psyfactor 2001-2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal1-25.html>, - свободный .Загл. с экрана.
3. Аутплейсмент. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jobconsult.com.ua>, - свободный .Загл. с экрана.
4. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб.пособие для вузов / В. А. Спивак. - СПб. : Питер, 2001. - 416с.
5. Катернюк, А. В. 3D- менеджмент : управление персоналом, маркетингом и продажами : кадровику, маркетологу, продажнику : незаменимое пособие для каждого думающего руководителя, желающего эффективно построить свой бизнес / А. В. Катернюк, М. С. Терских, А. Н. Салов. - Ростов н/Д : Феникс, 2011. - 382 с.
6. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент : пособие для руководителей, менеджеров и предпринимателей : в 3 ч. Ч. 3 : Управление персоналом / И. Д. Ладанов ; под ред. П. И. Сергеюка. - М. :Коммерч.-произв. фирма "НИКА", 1992. - 157 с.