

УДК 658.114  
JEL: M39  
DOI: 10.17213/2312-6469-2016-2-

## ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

© 2016 г. *Т.В. Коваленко, М.Ю. Месяц*

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*

*В статье обоснована актуальность применения инновационных технологий управления персоналом. Проведен анализ определения понятия «аутплейсмент». Обоснована необходимость рассмотрения аутплейсмента как инновационной технологии управления персоналом с точки зрения применения бизнес-процессов и набора средств, его обеспечивающих.*

*Ключевые слова: инновационные технологии, управление персоналом, аутплейсмент, бизнес-процессы, антикризисное управление, увольнение.*

## FEATURES OF INTRODUCTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT'S INNOVATIVE TECHNOLOGIES

© 2016 г. *T.V. Kovalenko, M.U. Mesyats*

*Donetsk National Technical University, Donetsk*

*There is proved the urgency of the application of innovative HR management techniques in the paper. Analysis of the definition of «outplacement» carried out. The necessity of considering outplacement provided as an innovative HR management techniques in terms of the use of business processes and a set of tools.*

*Keywords: innovative technologies, human resource management, outplacement, business processes, crisis management, dismissal.*

**Актуальность исследования.** Повышение уровня жизни населения, стабилизация экономики и другие критерии развития современного общества во многом определяются финансовым состоянием организаций различных отраслей, а также имеющимися потенциальными возможностями. В настоящее время наряду с экономическим ростом и стабилизацией экономики большинства стран мира начинают проявляться изменения в сфере HR-менеджмента. Руководители как государственных, так и частных организаций постепенно осознают, что успешное развитие невозможно без поиска и использования современных технологий управления персоналом. Овладение инновационными методами управления – задача не только важная и актуальная, но и сложная. Отсюда вытекает необходимость углубленного рассмотрения особенностей их внедрения.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросами применения инновационных технологий управления персоналом и особенностей функционирования предприятий в условиях кризиса занимались такие ученые как: И.П. Булев [5], Н.П. Васенина [7], Н.А. Зайцева [8], И.А. Бланк [4], В.А. Баринов [3], Дж.К. Ван Хорн [6], Э. Хелферт [15]. Существующие теоретические разработки и подходы к решению рассматриваемых проблем охватывают лишь локальные аспекты инновационного управления персоналом в условиях кризиса, из-за чего возникает необходимость в комплексном изучении данного вопроса.

**Цель статьи.** Целью исследования является определение особенностей инновационного управления персоналом, изучение механизма управления трудовыми ресурсами в кризисных условиях деятельности организации, а также анализ возможности применения аутплейсмента как инновационной технологии управления персоналом.

**Основные результаты исследования.** В период финансово-экономической деятельности отечественных и зарубежных предприятий нередко повторяются кризисные явления. Но если у западного бизнеса накоплен богатый опыт преодоления проблем, разработан ряд эффективных инновационных технологий вывода организации из стагнации и спада, то для хозяйствующих субъектов отечественной экономики аналогичный механизм еще не разработан. Руководство организаций принимает меры по антикризисному управлению в основном в сфере финансового менеджмента.

Применение инновационных технологий в управлении персоналом является необходимым условием для обеспечения конкурентоспособности и жизнеспособности любой организации [12]. Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера, демократический стиль управления, морально-этический, а также учет индивидуальных особенностей сотрудников.

Концепция антикризисного управления персоналом сосредотачивает внимание руководителей на стратегических, перспективных направлениях работы с персоналом, таких, как массовая переквалификация сотрудников предприятия в связи с внедрением новых технологий; омоложение кадров путем привлечения молодых специалистов и стимулирования досрочного выхода на пенсию работников, не «вписавшихся» в систему новых требований и не способных освоить современные методы работы; разработка принципов трудоустройства сотрудников при их массовом высвобождении; привлечение сотрудников к участию в управлении предприятием [2, с. 38].

При адаптации механизма управления персоналом к сложившимся кризисным условиям, когда высвобождение работников является необходимым условием выживания организации и уже не целесообразно проводить переподготовку персонала, удерживать работника на гибком рабочем графике, рекомендуется применять такую инновационную технологию управления персоналом как метод аутплейсмента. Данный метод на сегодняшний день

является особенно актуальным, так как он позволяет организации сохранить хорошую деловую репутацию и не разрушить свой бренд в такой сложной ситуации, как сокращение персонала.

На сегодняшний день существует множество научных подходов к определению понятия «аутплейсмент». Эти определения весьма разнообразны, поскольку каждый из их авторов хотел выделить и охарактеризовать, чаще всего, один какой-либо, первостепенный на его взгляд, классификационный признак аутплейсмента, табл. 1.

Таблица 1

### Определения понятия «аутплейсмент»

Авторы	Определение понятия	Год опубликования	Существенные признаки, выделенные в определении	Недостатки определения
1	2	3	4	5
Кошарная Г.Б. [13]	Программа, помогающая уволенным сотрудникам адаптироваться к изменившимся условиям на рынке труда, обучиться современным технологиям поиска работы и, тем самым, сократить время на поиск новой вакансии	2004	Адаптация уволенных сотрудников к изменениям на рынке	Аутплейсмент проводится не только для уволенных сотрудников, но и для тех, кто переходит к следующему карьерному этапу
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [1, с. 370]	Совокупность методов, с помощью которых кадровые службы осуществляют заинтересованным лицам, которые увольняются, помощь в трудоустройстве за счет предприятия в оптимальный срок и при наиболее благоприятных условиях	2007	Методы трудоустройства уволенных работников за счет бывшего работодателя, чтобы их переквалифицировать в соответствии с запросами рынка труда.	Определение указывает на источник финансирования: внутренние ресурсы предприятия, что в условиях кризиса может быть невозможным
Иванова А. [9]	Система мер по корректному увольнению сотрудников и оптимизации численности персонала. Такую услугу оказывают кадровые и рекрутинговые агентства. Аутплейсмент позволяет работодателю проявить социальную ответственность за уволенного сотрудника	2009	Система мероприятий с социальной ответственностью и заботой об уволенных работников	Нет критериев «корректности» увольнения

1	2	3	4	5
Клим Д. [11, с. 15-18]	Программа профессиональной поддержки консультантами людей, вынужденных покинуть компанию в результате сокращения или увольнения или тех, кто переходит к следующему карьерному этапу	2010	Консультационные услуги по трудоустройству	Аутплейсмент не всегда предполагает создание специальной программы
Камарова Т.А. [10]	Организация процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим и гуманным способом, который позволяет уменьшить риск юридических осложнений, сохранить позитивный имидж компании	2013	Сокращение юридических осложнений при сокращении персонала, сохранение гудвилла	Сохранение позитивного имиджа компании в процессе увольнения сотрудников не всегда является возможным
Тонконог М.С. [14]	Способ «мягкого» увольнения персонала, предусматривающий оказание помощи высвобождаемым сотрудникам в поиске новой работы с весьма высоким процентом их трудоустройства	2014	Помощь увольняемым сотрудникам в поиске нового места работы	Процент трудоустройства не является универсальным и не может быть высоким для компаний, функционирующих в разной факторной среде

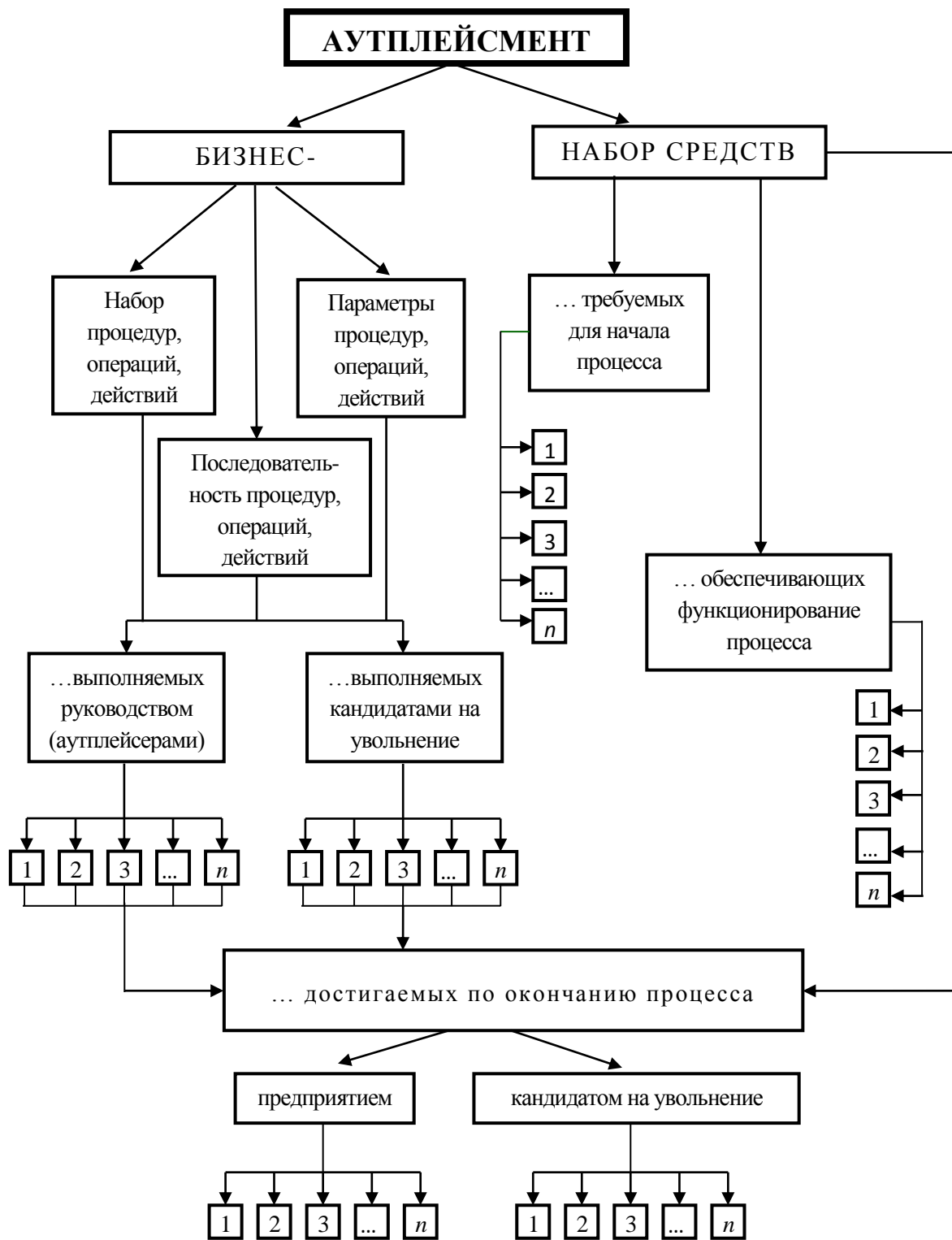
Данные приведенные в табл. 1 свидетельствуют об уточнении и функциональном развитии понятия «аутплейсмент» со временем, динамичности его развития по причине исследования многогранности этого понятия и эволюции научной мысли в сфере управления сокращением персонала.

Аутплейсмент можно рассматривать как процесс и как средство. Основные смысловые значения, вкладываемые в понятие «аутплейсмент» представлены на рис. 1.

Бизнес-процессы, выполняемые руководством предприятия (аутплейсерами):

- формирование рабочей группы аутплейсеров;
- разработка планов мероприятий и составление бюджета расходов;
- сбор информации о кандидатах на увольнение;
- оценка кандидатов на увольнение (ассесмент);

- ранжирование и отбор кандидатов на увольнение (грейдинг);
- исследование рынков труда;
- поиск мест трудоустройства;
- мониторинг открытых вакансий;
- разработка стратегий на увольнение;



**Рис. 1.** Модель аутплейсмента с позиции бизнес-процесса и набора средств его обеспечивающих

- изыскание средств на финансирование мероприятий;
- консультирование кандидатов;
- организация и проведение тренингов;
- психологическая поддержка кандидатов на увольнение;

– активное продвижение кандидатов на увольнение (мерчендайзинг кандидата);

– мотивация персонала;

– работа над имиджем предприятия для формирования его позитивной деловой репутации в обществе.

Бизнес-процессы, выполняемые кандидатами на увольнение:

– участие в оценивании своей квалификации и профессионализма;

– тестирование своих умений и навыков;

– подготовка резюме;

– обучение навыкам поиска мест трудоустройства;

– обучение навыкам активного продвижения на рынке труда;

– посещение курсов повышения квалификации или переобучения.

Аутплейсмент как средство – это набор компонентов, требующихся для начала проведения данного процесса и участвующих в процессе увольнения кандидата, т.е. те, которые этот процесс обеспечивают, а также те, которые получаются как конечный результат аутплейсмента. Таким образом, средства представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, положения) взаимодействия между руководством и кандидатами на увольнение в рамках предприятия, мнение общественности о предприятии вне его, его имидж и репутация, морально-психологический климат на предприятии, стратегии увольнения, методы оказания психологической поддержки, а также это система способов и форм консультирования.

Набор средств, требуемых для начала процесса аутплейсмента:

– перечень действующих законодательных актов и документов;

– критерии нестабильности работы предприятия;

– стратегия поведения предприятия в кризисной либо нестабильной ситуации;

– критерии (признаки) установления необходимости проведения сокращений;

– время начала проведения сокращений;

– бюджет расходов.

Набор средств, обеспечивающих протекание процесса аутплейсмента:

– рабочая группа с утвержденными обязанностями, правами, полномочиями и ответственностью аутплейсеров;

– рабочие места для аутплейсеров;

– компьютерная и оргтехника для рабочей группы и кандидатов;

– план мероприятий;

– перечень стратегий сокращения персонала;

– информационные пакеты;

– нормы отношений руководства с кандидатами на увольнение;

– способы и формы проведения консультаций, тренингов;

– критерии использования внешнего и внутреннего аутплейсмента.

Конечные результаты, достигаемые предприятием после выполнения процесса аутплейсмента:

– уровень стабильности предприятия;

- уровень мотивированности персонала;
- уровень лояльности персонала;
- состояние имиджа предприятия;
- уровень позитивной деловой репутации предприятия в обществе;
- здоровый морально-психологический климат в коллективе;
- престижность предприятия;
- высокий уровень конкурентоспособности.

Конечные результаты, достигаемые кандидатами на увольнение после выполнения процесса аутплейсмента:

- количество трудоустройств;
- состояние удовлетворенности;
- заинтересованность в увольнении;
- резюме;
- уверенность в нахождении нового рабочего места и востребованности на нем;
- документы, подтверждающие уровень квалификации, профессионализма или набора компетенций;
- наличие умений и навыков трудоустройства.

Выделение существенных признаков аутплейсмента, понимание его составляющих и принципов позволяет сформулировать более всестороннее определение данного понятия. Таким образом, аутплейсмент – это инструмент кадровой политики управления гуманным и корректным увольнением персонала предприятия, превышающего оптимальную его численность. Он включает процесс увольнения и набор средств, которые требуются для его начала, обеспечивающие этот процесс и получаемые после его окончания. Такая кадровая политика взаимовыгодна для предприятия и увольняемых с экономической, социальной, демократической, морально-психологической и этической позиций.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.** Кризисное состояние хозяйствующих субъектов негативно влияет на экономику страны на любом уровне. Расширение кризиса или наоборот его локализация, наряду с финансовой политикой предприятия, зависит от эффективности управления персоналом и инновационных технологий, применяемых в организации. Поэтому успешная реализация инновационных антикризисных мероприятий в сфере трудовых ресурсов организации влияет на достижение благосостояния населения, что и определяет актуальность решения проблем их своевременного внедрения.

В кризисных условиях кадровые процессы интенсифицируются. Текучесть кадров, обусловленная, нестабильной экономической средой в случае недостаточного контроля может приобрести генерирующий и необратимый характер. Поэтому в решении антикризисных задач неотъемлемую роль играет применение таких инновационных технологий управления персоналом, которые будут способствовать единству индивидуальных ценностных ориентаций работников и стратегических целей предприятия. Метод аутплейсмента рекомендуется применять как



инновационную технологию управления персоналом в условиях реструктуризации либо реорганизации предприятия, когда высвобождение персонала является вынужденным мероприятием, потому что уже нет смысла проводить переподготовку персонала, удерживать работников на гибком рабочем графике. В данном контексте метод аутплейсмента может стать неотъемлемой составляющей эффективной реализации планомерного выхода предприятия из сложившейся негативной социально-экономической ситуации.

## Литература

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджер: підручник. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с. (Укр.).
2. Балдин К.В. Антикризисное управление: учебное пособие. – М.: Гадарики, 2011. – 316 с.
3. Баринов В.А. Антикризисное управление: учебное пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 502 с.
4. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Эльга Центр, 2006. – 663 с.
5. Булеев И.П. Антикризисное управление предприятием. – М.: ИНФА-М, 2004. – 379 с.
6. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 433 с.
7. Васенина Н.П. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? / Практический журнал по работе с персоналом. – 2008. – № 12. – С. 15-21.
8. Зайцева Н.А. Антикризисное управление предприятием: теория и практика. – М.: ИНФА-М, 2004. – 456 с.
9. Иванова А. Аутплейсмент: как корректно уволить сотрудника и сохранить имидж компании? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://taxexperts.ru/load/zarplata/autplejsment\\_kak\\_korrektno\\_uvolit\\_sotrudnika\\_i\\_sokhranit\\_imidzh\\_kompanii/4-1-0-218](http://taxexperts.ru/load/zarplata/autplejsment_kak_korrektno_uvolit_sotrudnika_i_sokhranit_imidzh_kompanii/4-1-0-218).
10. Камарова Т.А. Применение программы аутплейсмента при высвобождении персонала в организациях // Управленец. – 2013. – №5/45. – С. 40–45.
11. Клим Д. Аутплейсмент как красивое расставание. // Я – перший. – 2010. – № 1-2 (24). – с. 15-18.
12. Коваленко Т.В. Анализ инновационной активности предприятий Донецкой области // Проблемы экономики и менеджмента. –2014. – № 11(39). – С.28-34.
13. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии). Методич. указ. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2004. – 52 с.
14. Тонконог М.С. Аутплейсмент как направление корпоративной социальной ответственности // Труд и социальные отношения. – 2013. – № 8 (110). – С. 31-40.
15. Хелферт Э. Техника финансового анализа: пер. с англ. под. ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит, ЮНИГИ, 1996. – 663 с.

*Поступила в редакцию*

*3 февраля 2016 г.*

---

**Коваленко Татьяна Викторовна** – к.э.н., доцент кафедры управления предпринимательством и человеческими ресурсами Донецкого национального технического университета, г. Донецк.

**Kovalenko Tatiana V.** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department “Business Management and Human Resources” of Donetsk national technical University, Donetsk.

83001, г. Донецк, ул. Артема, 58  
58 Artema st., Donetsk, 83001  
Тел.: +380506161199; e-mail: moska\_dn@mail.ru

**Месяц Марина Юрьевна** – ассистент кафедры управления бизнесом и персоналом, Донецкий национальный технический университет Донецкого национального технического университета, г. Донецк.

**Mesyats Marina U.** – assistant at the Department “Business Management and Human Resources” of Donetsk national technical University, Donetsk.

83001, г. Донецк, ул. Артема, 58  
58 Artema st., Donetsk, 83001  
Тел.: +380509270456; e-mail: marynamesyats@mail.ru

---