

УДК 658.114

## АУТПЛЕЙСМЕНТ КАК ЛОЯЛЬНЫЙ МЕТОД РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Т.В. Коваленко, М.Ю. Месяц

*Управление персоналом представляет собой наиболее трудную задачу для любого руководителя. В современных условиях потенциал человеческой личности стал рассматриваться в качестве важного условия повышения производительности труда и постепенно менеджеры стали понимать, что именно на них лежит ответственность за человека на производстве, за раскрытие его потенциальных возможностей на благо фирмы и для его собственного блага.*

*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. Поэтому успешная реализация антикризисных мероприятий в части трудовых ресурсов предприятия повлияет на достижение благосостояния населения, что и определяет актуальность решения проблем их своевременного внедрения.*

*В статье проведен анализ метода аутплейсмента, который рекомендуется применять как адаптационный механизм управления персоналом в условиях реструктуризации либо реорганизации предприятия, а также раскрыта сущность исследования уровневого применения программ аутплейсмента на основании разработки графической модели.*

*Использование метода аутплейсмента является особенно востребованным для донбасских регионов. Это вызвано тем, что экономика Донбасса всегда ориентировалась на угольную промышленность, что связано с необходимостью обеспечения энергетическим и технологическим сырьем базовых отраслей тяжелой индустрии: черной металлургии, энергетики, химической промышленности, а также удовлетворения нужд в топливе населения и коммунально-бытовых потребностей. К особенностям функционирования предприятий угольной промышленности относится их ограниченный срок службы, который обусловлен балансовыми запасами угля, отведенными для добычи одной шахтой. В связи с этим, данные предприятия периодически терпят реструктуризацию, изменение уровня концентрации производства, реорганизацию, ликвидацию. Производным данных процессов зачастую является сокращение штата сотрудников. Именно в этом случае метод аутплейсмента будет весьма полезным, т.к. позволит повысить уровень занятости населения в регионе и снизить напряженность на рынке труда. Применение аутплейсмента может стать тем «спасательным кругом», инструментом кадровой политики, который выведет предприятие из кризисной ситуации, создавая благоприятную платформу для результативного функционирования его в будущем за счет сохранения позитивной репутации.*

*Метод аутплейсмента на сегодняшний день является особенно актуальным, так как он позволяет предприятию сохранить свою хорошую деловую репутацию и не разрушить свой бренд в такой сложной ситуации, как сокращение персонала.*

*Метод аутплейсмента, кризис, антикризисное управление персоналом, адаптационный механизм, графическая модель, трудовые ресурсы.*

*Tatiana V. Kovalenko, Marina U. Mesyats*

*Human resource management is the most difficult task for any leader. In modern conditions the potential of human beings came to be regarded as essential for increasing productivity and managers gradually began to understand what they are responsible for a person in the workplace, for the disclosure of its potential for the benefit of the company and for its own sake.*

*The critical state of economic subjects adversely affects the economy of the country at any level. Expansion of the crisis or the other way around its location, along with the financial policy of the enterprise depends on the efficiency of personnel management. Therefore, the successful implementation of anti-crisis measures in terms of labor resources of the enterprise affect the achievement of public welfare, which determines the urgency of solving the problems of their timely implementation.*

*The article analyzes the method of outplacement, which is recommended for use as an adaptive mechanism of personnel management in the conditions of the restructuring or reorganization of the enterprise, and reveals the essence of the research programs of outplacement tiered applications based on the development of the graphical model.*

*The use of outplacement is particularly popular for the Donbass region. This is due to the fact that the economy of Donbass has always focused on the coal industry, which is associated with the need for energy and raw material base technology heavy industries: iron and steel, energy, chemical industry, as well as meet the needs of the population in the fuel and household needs. The special features of the functioning of the coal industry is their limited life, which is due to balance coal reserves set aside for the production of a mine. In this regard, enterprises periodically suffer restructuring, changes in the level of concentration of production, reorganization, liquidation. A derivative of these processes is often a reduction in staff. It is in this case outplacement method would be very useful, because will improve the level of employment in the region and reduce tensions on the labor market. The use of outplacement could become the "lifeline", an instrument of personnel policy, which will bring the company out of the crisis, creating a favorable platform for the effective functioning of its future by maintaining a positive reputation.*

*Outplacement method today is particularly important, as it allows the company to maintain its good reputation and destroy your brand in such a difficult situation, as the reduction of personnel.*

*Method of outplacement, crisis, crisis management personnel, adaptation mechanism, graphical model, labor resources.*

**Актуальность.** При адаптации механизма управления персоналом к сложившимся кризисным условиям, когда высвобождение персонала является необходимым мероприятием и уже не рационально проводить переподготовку персонала, удерживать работника на гибком рабочем графике, рекомендуется применять метод аутплейсмента.

Однако, в связи с тем, что такой инструмент в нашем регионе является малоиспользуемым из-за низкого уровня образованности руководителей в этой области, нередко наблюдается недопонимание полезности аутплейсмента в управлении кадровой политикой и незнание ряда существенных его преимуществ. По этой причине актуальным является исследование аутплейсмента с позиции возможности его

использования руководством предприятия в кризисных условиях для разработки мероприятий антикризисного управления персоналом.

**Цель статьи** заключается в изучении метода аутплейсмента, направленного на предотвращения негативных явлений в бизнесе и оздоровление экономики предприятия, а также исследование уровневого применения программ аутплейсмента на основании разработки графической модели.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросами особенностей использования предприятиями аутплейсмента в кризисных условиях занимались такие ученые, как: Демчук О.Н. [1], Стецюк Н.М. [2], Коротков Э.М. [3], Кошарная Г.Б. [4], Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [5] и др. Анализ работ отмеченных авторов, показал, что существующие теоретические разработки и подходы к использованию аутплейсмента охватывают лишь локальные аспекты применения данного метода для антикризисного управления персоналом, из-за чего возникает необходимость в комплексном и более глубоком изучении данного вопроса.

**Изложение основного материала.** В случае наступления для любого предприятия кризисной ситуации, управление им переходит в режим антикризисного управления. Его особенностью является наличие многих проблем, действий, процедур, которые соответственно не возникают и не применяются руководством для управления предприятием в условиях стабильной ситуации. Если их не выполнять, то на предприятии может возникнуть преждевременная паника среди персонала, которая ускорит «гибель» предприятия, а в противном случае у него существует шанс «выживания».

В общем виде, кризис представляет собой ситуацию, которая возникает в результате воздействия внешних или внутренних факторов и приводит к негативным последствиям. Главным выходом из кризисного состояния предприятия является антикризисное управление, поэтому необходимо определить его сущность [6].

Антикризисное управление – это разработка и реализация мероприятий, направленных на быстрое восстановление платежеспособности и восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия, которая обеспечивает его выход из кризисного состояния. Иными словами, это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики [7, с. 271].

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, направленных на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявление скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени

неопределенности и риска. Менеджер, решает подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать своевременно и быстро, повышается уровень его ответственности.

Для осуществления антикризисного управления на предприятии часто создается специальная группа высококвалифицированных менеджеров, которая наделяется особыми полномочиями в принятии и реализации управленческих решений, а также соответствующим финансовыми ресурсами.

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, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и др. Управления персоналом в нестабильных условиях призвано учесть целый спектр вопросов адаптации сотрудника к внешним и внутренним условиям функционирования и развития организации.

Управление персоналом представляет собой наиболее трудную задачу для любого руководителя. В современных условиях потенциал человеческой личности стал рассматриваться в качестве важного условия повышения производительности труда и постепенно менеджеры стали понимать, что именно на них лежит ответственность за человека на производстве, за раскрытие его потенциальных возможностей на благо фирмы и для его собственного блага.

В последние годы многие ученые обращают внимание на то, что именно персонал определяет стратегический успех любой компании и выступает основой обеспечения ее конкурентоспособности и определяет направления дальнейшего развития. Особое значение в такой ситуации приобретает компетенция руководителя реагировать на условия, что сложились, и направить свои действия на антикризисное управление персоналом, на повышение эффективности персонала в условиях сокращения штата. Поэтому использование персонала как эффективного инструмента борьбы с кризисными явлениями является на сегодня очень актуальным.

Одним из последствий ухудшения финансового состояния предприятий является потребность в высвобождении персонала. Высвобождение персонала – это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников [8, с. 578].

В рамках адаптационного механизма управления персоналом в условиях реструктуризации либо реорганизации предприятия рекомендуется применять метод аутплейсмента, когда высвобождение

персонала является вынужденным мероприятием, потому что уже нет смысла проводить переподготовку персонала, удерживать работников на гибком рабочем графике.

Данный метод на сегодняшний день является особенно актуальным, так как он позволяет предприятию сохранить свою хорошую деловую репутацию и не разрушить свой бренд в такой сложной ситуации, как сокращение персонала. Учитывая различные научные подходы, можно конкретизировать определение аутплейсмента. В целом это совокупность различных мероприятий, направленных на уменьшение негативных материальных и психологических последствий для сокращенного или уволенного сотрудника за счет средств работодателя, включая его дальнейшее трудоустройство.

Английский философ и писатель Олдос Хаксли отмечал, что «опыт – это не то, что происходит с человеком, а то, что делает человек с тем, что с ним происходит» [9]. Сложно недооценивать важность для организации руководящих сотрудников, проходящих через сложный процесс карьерных изменений, аккредитованных и опытных. Однако, организации, которые демонстрируют уважительное отношение к изменениям в карьере увольняемых сотрудников, обеспечивают приверженность своим корпоративным ценностям, высокий уровень социальной ответственности и благополучие их постоянных сотрудников. Такое понимание происходящих негативных процессов посылает четкий сигнал подлинности заботы о работниках и создает имидж хорошего работодателя.

Как правило, применение аутплейсмента означает для организации сокращение:

- на 36% затрат по причине прогулов и прочих нарушений трудовой дисциплины;

- на 93% затрат на прекращение неправомερных судебных процессов со стороны увольняемых сотрудников.

При рассмотрении метода аутплейсмента следует особое внимание уделять специфике каждой отдельно взятой организации. Поэтому при составлении плана аутплейсмента учитываются уникальные потребности работников на каждом уровне организации.

Программа аутплейсмента предполагает постановку увольняемого сотрудника на путь поиска работы, наиболее эффективный для руководства организации, т.е. позволяющий минимизировать количество случаев перехода работников к организациям-конкурентам.

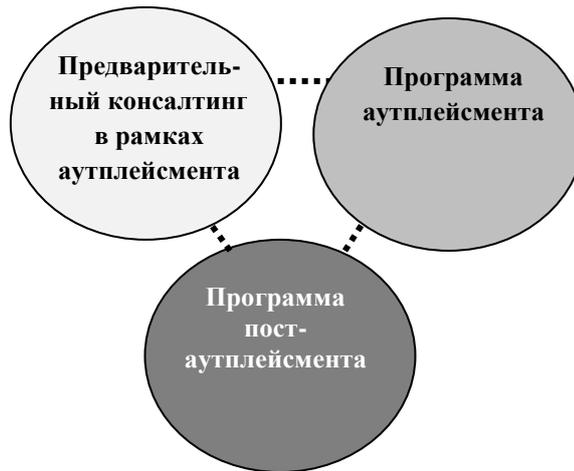
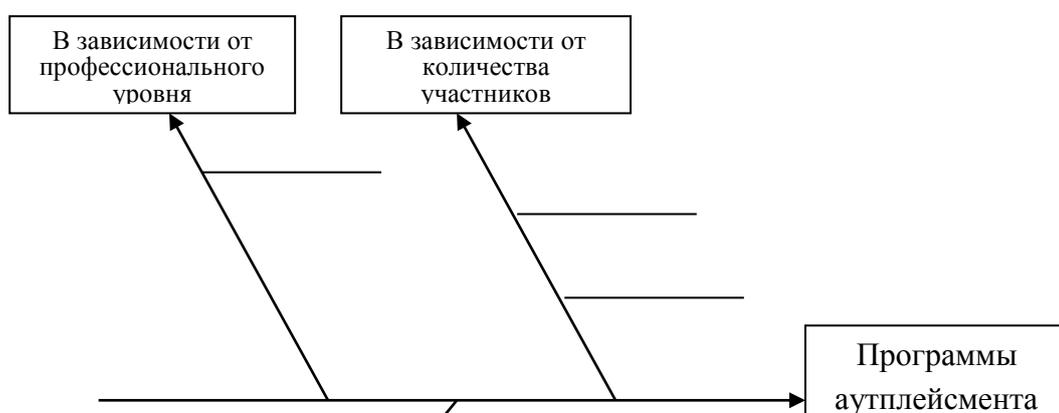


Рис. 1 Составляющие программы аутплейсмента  
Components of the outplacement program

Внедрение метода аутплейсмента на предприятиях проводят в три этапа (рис. 1):

1. Предварительный консалтинг в рамках аутплейсмента:
  - рассмотрение существующих жалоб сотрудников, их оценка;
  - сведение к минимуму количество жалоб;
  - практика кадрового резервирования;
  - направление юридических консультаций;
  - непосредственное определение избытка кадрового состава.
2. Программа аутплейсмента:
  - консультирование по вопросам карьерных изменений;
  - профориентация;
  - подготовка резюме;
  - методы поиска нового места работы;
  - составление собственного (индивидуального) маркетингового плана;
  - проведение пробных интервью.
3. Программа пост-аутплейсмента:
  - семинары по сплоченности команды, командообразованию;
  - тренинги по обучению и развитию персонала;
  - опросы общественного мнения среди сотрудников;
  - командное профилирование;
  - работа в фокус-группах;
  - проведение коучинга один на один.



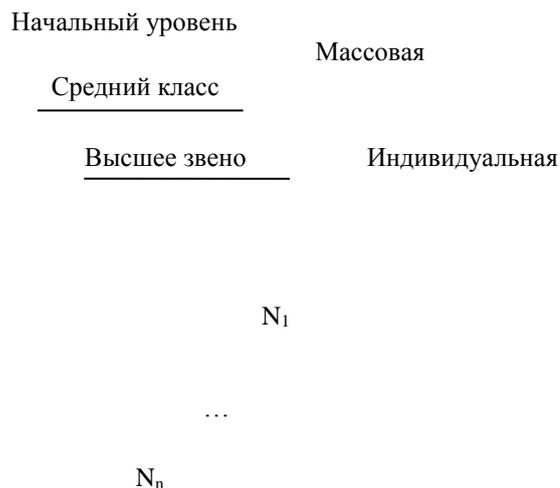


Рис. 2 Графическая модель программ аутплейсмента  
The graphical model of outplacement programs

Анализ функций, которые выполняет аутплейсмент, свидетельствует о том, что исследуемый метод:

- предупреждает негативную репутацию предприятия в обществе;
- сохраняет морально-этический климат в коллективе предприятия;
- предотвращает снижение производительности труда в коллективе предприятия;
- сохраняет конфиденциальность своего производства;
- предупреждает распространение негативной информации о предприятии;
- снижает расходы, связанные с улаживанием правовых разногласий между сторонами;
- повышает лояльность работников, которые продолжают работать в коллективе предприятия;
- мотивирует работников предприятия сохранять свою работоспособность и потенциал до последних дней работы на предприятии.

На основании анализа функций рассматриваемого метода была разработана графическая модель программ аутплейсмента (рис. 2). Разработанная модель позволяет визуализировать классификацию программ аутплейсмента, связи между субъектами и критериями классификации и на этой основе улучшить восприятие понятия «аутплейсмент», выявить и глубже осознать его функциональные составляющие, понять его особенности уровневого применения на предприятиях. Так, массовый аутплейсмент может применяться при

реорганизации компании, закрытии определенного направления. В таком случае численность сотрудников, нуждающихся в новой работе, может насчитывать тысячи. Это длительная программа, применяемая большими корпорациями и промышленными холдингами, длящаяся до года и включающая в себя несколько этапов. В том числе, например, карьерное консультирование, тренинги, психологическую помощь, помощь при составлении резюме, сопроводительных и рекомендательных писем и т. д. В этом случае компания гарантированно защищает себя от множества обязательных при увольнении компенсационных выплат и возможных судебных исков по восстановлению в должности, а это существенная экономия средств. Индивидуальный аутплейсмент применяют преимущественно для руководителей высшего звена. Однако в последнее время увеличивается спрос на групповой формат.

В зависимости от целей индивидуального аутплейсмента, который, как правило, предлагается специалистам и руководящим работникам, а также менеджменту предприятия, он различается еще и по времени – бессрочный индивидуальный аутплейсмент и ограниченные по времени программы. Стоит отметить, что в зависимости от индивидуальных потребностей программа аутплейсмента может меняться для обеспечения более высоких показателей эффективности ее применения.

При открытом аутплейсменте работники знают о том, что их увольняют, а работодатель посредством кадровой службы компании или посредника оказывает им помощь в дальнейшем трудоустройстве. При закрытом аутплейсменте работник о готовящемся увольнении не знает. Это высокооплачиваемые сотрудники: топ-менеджеры и руководители, открытый конфликт с которыми для работодателя нежелателен, ведь они могут уйти в фирму конкурента, разгласить коммерческие тайны, увести ведущих клиентов за собой. Обычно в трудовом договоре таких работников прописана существенная компенсация при увольнении, на которую можно безбедно существовать до полугода. Чтобы обезопасить себя от перечисленных рисков, предприятие заключает и готовит список интересных предложений для уволенного сотрудника, обговаривая также список организаций – конкурентов, которые не будут рассматриваться в качестве работодателя. Стоит следующая задача – сделать так, чтобы сотрудник уволился сам. Для этого используются технологии хедхантинга: сотрудника «переманивают» в другие компании, список которых согласовывается с нынешним работодателем во избежание ухода этого сотрудника к прямым конкурентам.

В завершении следует отметить, что несмотря на существующие недостатки, метод аутплейсмента имеет ряд преимуществ, которые оказывают позитивный эффект на кадровую работу организаций. Применение аутплейсмента является неотъемлемой частью процесса высвобождения персонала организаций, которые стремятся сохранить

положительную репутацию как работодателя, улучшить морально-психологический климат в коллективе, укрепить лояльность сотрудников. Анализ метода аутплейсмента, этапов его внедрения на предприятиях, функциональных составляющих позволяет сделать вывод об отсутствии единого налаженного механизма управления аутплейсментом, что свидетельствует о необходимости его дальнейшего изучения и совершенствования.

**Выводы.** 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. Поэтому успешная реализация антикризисных мероприятий в части трудовых ресурсов предприятия повлияет 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 единство индивидуальных ценностных ориентаций работников и стратегических целей предприятия. В данном контексте метод аутплейсмента может стать неотъемлемой составляющей эффективной реализации планомерного выхода предприятия из сложившейся социально-экономической негативной ситуации. Реализация процессов управления персоналом через систему аутплейсмента приносит положительный эффект. Подробная аналитика собственных действий предоставляет возможность визуализировать мероприятия в системе, увидеть лишнее, добавить необходимое, выстроить логичную и простую схему управления. Оценка эффективности ее функционирования позволит постоянно улучшать качество управления с целью экономии времени и ресурсов.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Демчук О.Н. Антикризисное управление. Учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Флинта, 2009. – 256 с.
2. Стецюк Н.М. Антикризисное управление. Учеб. пособие / Н.М. Стецюк. – Хабаровск: ДВГУПС, 2007. – 37 с.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление. Учеб. пособие / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 620 с.
4. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии). Методич. указ. / Г.Б. Кошарная. – Пенза: Издательство Пензенского государственного университета, 2004. – 52 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента. Пер.с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2001. – 360 с.

6. Теоретичні основи антикризового управління [Електронний ресурс] / С.М. Боняр, Я.О. Скутова-Корх // Водний транспорт. – 2013. – Вип. 1. – С. 97-102. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt\\_2013\\_1\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt_2013_1_19.pdf)

7. Бойко Д.І. Антикризове управління діяльністю торгівельного підприємства / Д.І. Бойко, М.М. Лузанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 361-364. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp\\_2013\\_42\\_57.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2013_42_57.pdf)

8. Балабанова Л.В. Організація праці менеджерів: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с.

9. Hafeez K. Evaluating organization core competencies and associated personal competencies using analytical hierarchy process / K. Hafeez, E.A. Essmail / Management Research News. – 2007. – N<sub>0</sub> 30. – P. 530-547.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Коваленко Татьяна Викторовна, Донецкий национальный технический университет, кафедра управления бизнесом и персоналом, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры; телефон: +38(050)616-11-99; e-mail: [moska\\_dn@mail.ru](mailto:moska_dn@mail.ru).

Месяц Марина Юрьевна, Донецкий национальный технический университет, кафедра управления бизнесом и персоналом, ассистент кафедры; телефон: +38(050)927-04-56; e-mail: [marynamesyats@mail.ru](mailto:marynamesyats@mail.ru).

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Kovalenko Tatiana V., Donetsk National Technical University, Department for Management of Business and Human Resources, PhD of economics, Associate Professor; ph.: +38(050)616-11-99; e-mail: [moska\\_dn@mail.ru](mailto:moska_dn@mail.ru).

Mesyats Marina U., Donetsk National Technical University, Department for Management of Business and Human Resources, Assistant; ph.: +38(050)927-04-56; e-mail: [marynamesyats@mail.ru](mailto:marynamesyats@mail.ru).