

Костюк И.С., к.т.н., доц., **Месяц М.Ю.**
Донецкий национальный технический университет
г.Донецк

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ, КОНКРЕТИЗИРУЮЩИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «АУТПЛЕЙСМЕНТ»

Метод аутплейсмента рекомендуется применять как адаптационный механизм 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. Данный метод на сегодняшний день является особенно актуальным, так как является прогрессивным и часто востребованным, поскольку позволяет предприятию выжить в конкурентной борьбе и сохранить свою позитивную деловую репутацию и не опорочить свой имидж в процессе проведения таких конфликтоопасных мероприятий, как сокращение персонала.

Вопросами управления персоналом и особенностей использования предприятиями аутплейсмента в нестабильных условиях занимались такие ученые, как: Кошарная Г.Б. [1], Балабанова Л.В., Сардак О.В. [2], Иванова А. [3], Коняева А. [4], Клим Д. [5], Камарова Т.А. [6], Тонконог М.С. [7] и др. Существующие теоретические разработки и подходы к определению понятия «аутплейсмент» охватывают лишь односторонние и узконаправленные аспекты применения данного метода для управления сокращением персонала, из-за чего возникает необходимость во всестороннем изучении данного вопроса.

Целью исследования является анализ существующих определений понятия «аутплейсмент», выделение в них существенных классификационных признаков понятия, определение сфер деятельности и принципов аутплейсмента и на основании вышеперечисленного формулирование более полного определения понятия «аутплейсмент».

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. В отдельных случаях некоторые выделяют несколько признаков, но, как правило, не все из уже установленных, поэтому определения получаются односторонними и не в полной мере отражают реальную суть аутплейсмента.

Для устранения этой проблемы, на основе анализа существующих определений различных авторов, которые наиболее известны из научных публикаций, они были расположены и рассмотрены в динамике, чтобы понять эволюцию и направление развития аутплейсмента, а также из каждого определения были выявлены ключевые классификационные признаки, которые впервые сформулировал конкретный автор. Результаты этих исследований сведены в табл. 1.

Таблица 1 — Определения понятия «аутплейсмент»

Авторы определения	Определение понятия «аутплейсмент»	Год опубликования	Существенные признаки, выделенные в определении	Недостатки определения
Кошарная Г.Б. [1]	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. [2. 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. [3]	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.

Авторы определения	Определение понятия «аутплейсмент»	Год публикации	Существенные признаки, выделенные в определении	Недостатки определения
Коняева А. [4]	Комплекс мер, направленных на сокращение негативных последствий увольнения сотрудников, которые включают в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя.	2010	Процесс психологического сопровождения персонала при его увольнении с предприятия.	Рассматриваемый метод включает помощь и консультирование не только уволенных сотрудников, но и вынужденных покинуть компанию в результате сокращения или увольнения или тех, кто переходит к следующему карьерному этапу.
Клим Д. [5, 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. [6]	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. [7]	Способ «мягкого» увольнения персонала, предусматривающий оказание помощи высвобождаемым сотрудникам в поиске новой работы с весьма высоким процентом их трудоустройства.	2014	Помощь увольняемому сотруднику 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. Однако приведенные определения не являются универсальными для учреждений, предприятий и организаций, функционирующих в различных факторных условиях и ресурсных обеспеченностях. Авторы в своих публикациях главным образом уделяют внимание описанию полезных последствий, к которым может привести применение аутплейсмента как для

предприятия, так и для уволенного персонала. Но в них аутплейсмент не рассматривается как процесс и не поднимается вопрос о ресурсах, которые обеспечивают данный процесс и не ясно, как от них зависит конечный результат данного процесса. Это опять-таки подтверждает необходимость формулирования более полного и универсального определения понятия «аутплейсмент».

Таким образом, по результатам проведенного в табл. 1 анализа можно выделить следующие сферы деятельности аутплейсмента:

- Создание рабочей группы аутплейсеров, организация их работы, финансирование и обеспечение;
- Исследование рынков труда, мониторинг открытых вакансий, создание базы данных вакансий;
- Отбор кандидатов на увольнение, их оценивание, тестирование для определения их квалификации, профессионализма или профессионального потенциала;
- Проведение и организация консультаций, тренингов, натаскивания, переобучения, переквалификации кандидатов на увольнение;
- Психологическая поддержка кандидатов для придания им уверенности;
- Активное продвижение кандидатов на рынке труда;
- Создание имиджа успешного и порядочного предприятия по отношению к своему персоналу для формирования своей позитивной репутации в обществе.

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

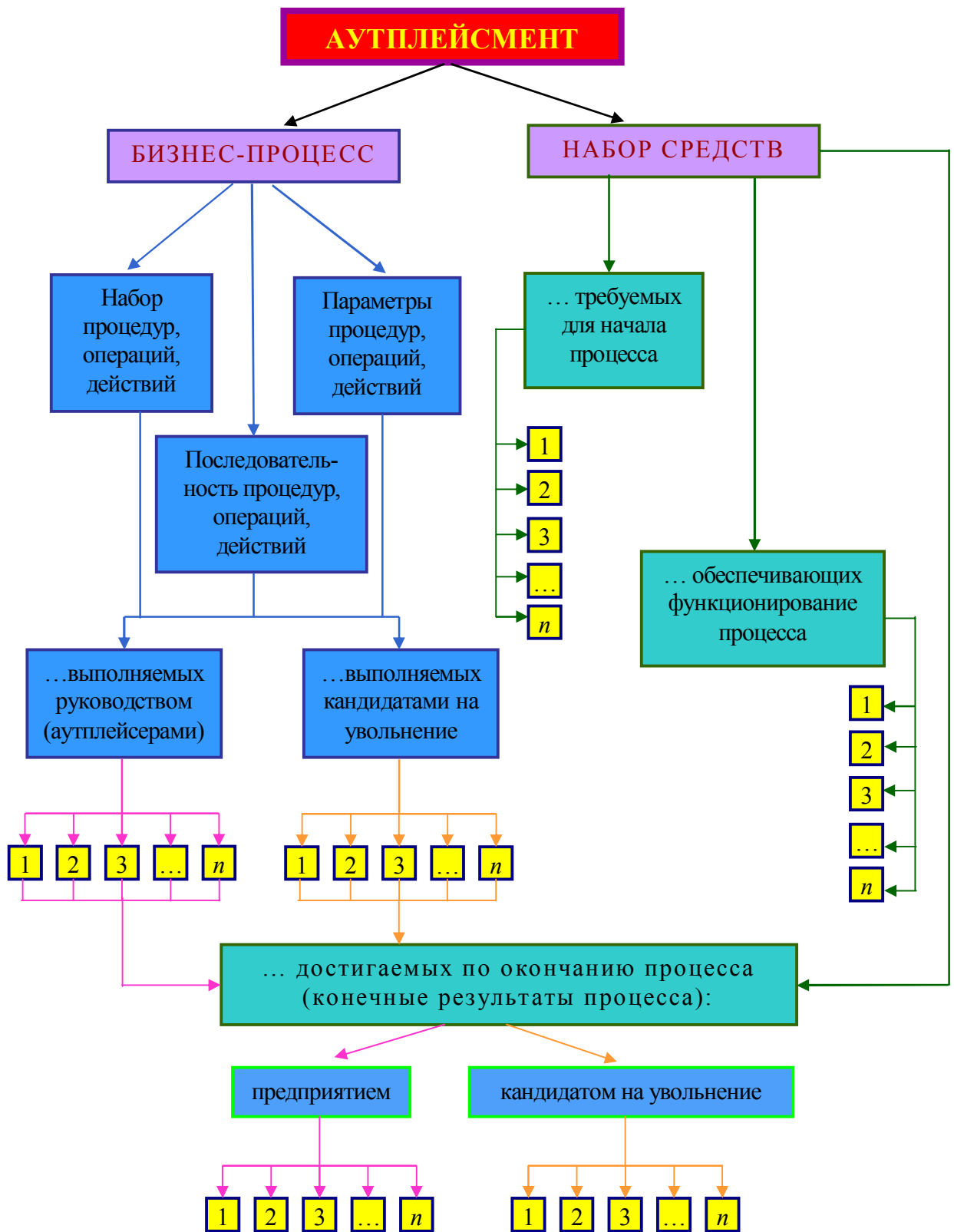


Рис. 1. Модель аутплейсмента с позиции бизнес-процесса и набора средств его обеспечивающих

Аутплейсмент как процесс отражает принципы и порядок осуществления процедуры трудоустройства кандидатов на увольнение с предприятия, обмена управленческой информацией между руководством и кандидатами (т.е. как это происходит), набор действий, выполняемых при этом и их последовательность. Таким образом, аутплейсмент можно рассматривать как определенный набор бизнес-процессов, связанных с консультированием, исследованием рынка труда, трудоустройством и т.п.

Процесс увольнения и трудоустройства можно разделить на два подпроцесса. Один выполняется руководством предприятия (аутплейсерами) и включает разработку стратегии увольнения, финансирование кампании по сокращению персонала, трудоустройство увольняемых кандидатов, их консультирование, а также исследование рынка труда, формирование репутации предприятия и т.д. Аутплейсер — это сотрудник *HR*-службы, который занимается увольнением персонала с его последующим трудоустройством на других предприятиях на выгодных для увольняемого условиях.

Другие процессы выполняются непосредственно кандидатами на увольнение, и они включают обучение, тренинги, получение консультаций, выбор места трудоустройства из возможных вакансий, выбор приемлемой компенсации за увольнение, написание резюме, собеседование и т.д.

Когда употребляют понятие аутплейсмент в смысловом понимании процесса, то в этом случае также используют такое понятие как «мягкое увольнение с трудоустройством» — это непосредственное выполнение действий по обмену информацией между элементами коммуникационного процесса.

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;
- 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.

Принципы аутплейсмента предприятия базируются на его кадровой политике управления персоналом в кризисной ситуации. Основными из них могут быть:

- предотвращение негативных последствий увольнения для предприятия и увольняемого;
- бесконфликтное увольнение на взаимовыгодных условиях;
- неукоснительное сохранение полной конфиденциальности кандидата;
- сохранение репутации предприятия;
- внимательность и добродушие к кандидатам;
- психологическая поддержка кандидатов;
- индивидуальный подход;
- оперативность работы и т.д.

Данный перечень принципов необходимо соблюдать для эффективности протекания процесса сокращения персонала, увольнения, перехода сотрудников к новым карьерным этапам, но достигнуть их зачастую становится тяжелой

задачей. Так, например, такой элемент как бесконфликтное увольнение на взаимовыгодных условиях является трудно определяемым понятием, которое зависит от многих субъективных факторов и нуждается в конкретизации в каждом конкретном случае. Психологическая поддержка кандидатов зависит от сложившихся на предприятии и рынке труда обстоятельств, а индивидуальный подход не всегда является возможным. Тем не менее, руководствуясь данными правилами, можно повысить количество трудоустройств уволенных и этим снизить морально-психологическую напряженность у персонала на предприятии.

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.

В качестве заключения, следует отметить, что использование метода аутплейсмента является особенно востребованным для нашего региона. Это вызвано с 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 этот момент 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.

Список использованной литературы

1. Кошарная Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии). Методич. указ. — Пенза: Издательство Пензенского государственного, 2004. — 52 с.
2. Балабанова Л.В. Організація праці менеджер: підручник / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. — К.: Професіонал, 2007. — 416 с.
3. Иванова А. Аутплейсмент: как корректно уволить сотрудника и сохранить имидж компании? / А.Иванова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://212.34.47.45/article/n48819>.
4. Аутплейсмент как инструмент управления процессом высвобождения персонала / А.Коняева [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.staffexpert.ru/up/article/?article_id=333.
5. Клим Д. Аутплейсмент как красивое расставание // Я — перший. — 2010. — №12. — С.15–18.
6. Камарова Т.А. Аутплейсмент как социальная технология в современном управлении высвобождения персонала / Т.А.Камарова [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/29993/1/apsmkoy_2014_04_72.pdf.
7. Тонконог М.С. Аутплейсмент как направление корпоративной социальной ответственности / М.С.Тонконог // Труд и социальные отношения. — 2013. — №8(110). — С.31–40.