

разработанный надлежащим способом должен охватывать все уровни - сверху вниз [2].

В процессе оценки стратегического планирования необходимо ответить на пять следующих вопросов:

1. Совместима ли стратегия внутренне с возможностями организации?
2. Предусматривает ли стратегия допустимый уровень риска?
3. Учтены ли стратегией возможности и внешние опасности?
4. Имеются ли у организации достаточные ресурсы для реализации стратегии?
5. Является ли данная стратегия лучшим способом использования ресурсов организации?[2]

Грамотное стратегическое планирование предприятия, как правило, способствует повышению эффективности его деятельности, позволяет предприятию быть более устойчивым и гибким, несмотря на современную экономическую ситуацию.

Список использованной литературы.

1. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент.– М.: Экономистъ, 2012.–670 с.
2. Ландау О.Д.Стратегический план маркетинга [Электронный ресурс] // 2015. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a55.htm> (дата обращения: 16.10.2015).
3. МесконМ.Х., М.А. Альберт и Ф. Хедоури. Основы менеджмента.– М.: Дело, 2012. – 702 с.
4. Титов В.И. Экономика предприятия. – М.: Эскимо, 2008. – 416 с.
5. Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. – М.: Наука, 2006. – 232 с.

ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АУТПЛЕЙСМЕНТА

Т.Р. Михайлова

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: mihailova.t.r@yandex.ru

Научный руководитель: Криницына З.В., канд. тех. наук

В настоящей статье рассматривается аутплейсмент как программа, направленная на устранение негативных последствий высвобождения персонала, увольнения, результатом которой является гарантированное трудоустройство. Также показаны особенности его применения за рубежом и в России, отмечены его положительные стороны.

Настоящие социально-экономические условия обозначили важность такой сферы управления как управление человеческими ресурсами. Работодатели понимают необходимость нового подхода в организации работы с персоналом, ищут новые, альтернативные инструменты и технологии.

Особенно актуальным этот вопрос является в условиях кризиса. Компании вынуждены применять антикризисные меры, такие как слияния, поглощения, ликвидации филиалов, внутренние реструктуризации, радикальные перестройки производства и другие. За такими преобразованиями, как правило, следуют процедуры высвобождения персонала, сокращения штатов, увольнения, что приводит к ухудше-

нию социально-трудовых отношений между сотрудниками и руководством. В такой ситуации компания рискует лишиться репутации привлекательного работодателя и надежного партнера. Избежать подобных негативных последствий может помочь аутплейсмент, как способ «мягкого» увольнения сотрудника, с оказанием ему помощи в дальнейшем трудоустройстве. Можно даже сказать, что аутплейсмент – это компромисс, уязвляющий интересы работодателя и работника. Для работодателя – это инструмент для цивилизованного высвобождения сотрудников, позволяющий избежать многих рисков. Для сотрудника – это гарантия качественного трудоустройства с учетом должности, квалификации, размера заработной платы не ниже, чем на предыдущем месте работы.

«Аутплейсмент» в нашей стране относительно новое, недостаточно изученное и редко применяемое явление. В рамках статьи, конечно, невозможно провести серьезного исследования. Поэтому целью данной работы будем считать теоретическое осмысление аутплейсмента и привлечение внимания к вопросу применения его в России в качестве эффективного инструмента высвобождения персонала. Для достижения цели ставятся задачи изучения понятия аутплейсмента, проведение краткого анализа зарубежного и отечественного опыта.

На сегодняшний день нет однозначного определения аутплейсмента. Приведем следующие: «Аутплейсмент – это комплекс мер, направленных на сглаживание негативных последствий увольнения сотрудников, включающих в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя» [2] и «Аутплейсмент – вид услуги, при котором агентство-рекрутер или специалисты кадровой службы компании-работодателя проводят целенаправленные действия по трудоустройству увольняемого персонала в определенные сроки и на определенных условиях» [3].

Аутплейсмент включает в себя оценку личностных и профессиональных качеств специалиста; помощь в составлении резюме и сопроводительных писем; адресную рассылку резюме; активное продвижение кандидата; консультации по прохождению собеседования; психологическую поддержку и т.д. Аутплейсмент может проводиться службой персонала компании, но чаще, как правило, компании обращаются к услугам профессиональных посредников. Аутплейсмент обходится работодателю недешево. Но эти затраты окупаются в будущем с лихвой. Чем же это обусловлено?

Его использование помогает минимизировать негативные последствия процесса увольнения и для сотрудника, и для компании. А проявление и демонстрации заботы о даже уволенных сотрудниках может помочь компании не только сохранить положительный имидж среди партнеров и в глазах общественности, но и укрепить свою репутацию на рынке труда, т.е. извлечь пользу из такого отрицательного процесса. Грамотный аутплейсмент позволяет предотвратить судебные разбирательства, распространение негативной информации от уволенного сотрудника, разглашения коммерческой тайны и конфиденциальной информации. Применение программ аутплейсмента способствует росту производительности труда, так обеспечивает комфортную рабочую обстановку среди работающих.

Аутплейсмент подразделяют на открытый, закрытый и массовый.

1. При открытом аутплейсменте сотрудники знают о том, что их увольняют, а работодатель силами кадровой службы своей компании или специализированного агентства оказывает им помощь в дальнейшем трудоустройстве.

2. Закрытый аутплейсмент - это увольнение высокооплачиваемых топ-менеджеров. Для работодателя увольнение такого сотрудника опасно тем, что он может увести ключевых клиентов, он является носителем коммерческой тайны и т.д. Поэтому увольнение готовится «тайно» от сотрудника. Кадровое агентство делает ему такое предложение, от которого отказаться невозможно, правда, согласно договору агентства с работодателем, в списке предложений не должно быть компаний прямых конкурентов. В итоге все происходит так, как будто сотрудник увольняется по своему желанию, ему достаточно комфортно, а работодатель не потерял его лояльность и выиграл материально, не выплачивая ему солидной компенсации.

3. Массовый аутплейсмент применяется при реорганизации крупного предприятия, холдинга или закрытии филиала, подразделения. Количество увольняемых может насчитывать тысячи. Программа эта длительная, может длиться до года. Тем не менее, предприятию это выгодно, так как избавляет ее от выплаты компенсаций, судебных исков и, что не менее важно, предприятие укрепляет репутацию социально ответственной компании.

Возникновение аутплейсмента, как раз и связано с необходимостью демонстрации *социальной ответственности*. Появился он в 1940-х годах после окончания Второй мировой войны в Америке и Англии, когда остро встал вопрос трудоустройства вернувшихся с фронта солдат, не знающих как им жить и чем заниматься. Так были созданы агентства, помогающие бывшим солдатам найти работу и адаптироваться в новых для них условиях. Дальнейшее развитие аутплейсмент получил на рубеже 70-80-х годов XX века, когда крупные промышленные компании переживали кризис занятости. Государство и профсоюзы призывали работодателей к социальной ответственности, выступали за сокращение безработицы. А именно аутплейсмент способствовал улучшению трудовых отношений, снижению социально-экономической напряженности, а гарантированное трудоустройство уволенных работников позволило сократить выплаты пособий по безработице. С тех пор аутплейсмент активно применяется зарубежными компаниями. В настоящее время, согласно данным двух ведущих кадровых агентств Америки «Adecco», «ManpowerGroup», в Америке 80% компаний пользуются услугой аутплейсмента, в Японии – 30%, в Европе около 20% [1].

Часто эта услуга прописывается в трудовом договоре. При этом указывается гарантия трудоустройства, сроки, состав пакета компенсаций, будущая зарплата. В некоторых американских компаниях существует практика выплаты увольняемому пособия для переезда, в случае если подходящая ему работа находится в другом городе. Некоторые крупные зарубежные компании помогают кандидатам на увольнение получить дополнительное образование.

Широко используются в аутплейсменте и современные технологии. Проводятся вебинары, обучающие увольняемых пользоваться инструментами аутплейсмента. Популярны онлайн-презентации о сотруднике, размещаемые в социальных сетях. Если верить исследованиям североамериканской компании «CareermindsGroup», в 2012 году 90% менеджеров использовали социальные сети для поиска сотрудников [4].

С Италии существует практика, когда увольняемому предоставляют специально оборудованный кабинет, где сотрудник занимается поиском работы. В Швеции сотруднику обеспечивают бесплатный доступ к инфотеке – ресурсу государственного центра занятости, где размещены данные по вакансиям, дополнительному образованию, тенденции на рынке труда.

Наиболее защищенными в плане занятости можно считать, пожалуй, бельгийцев. Так как в Бельгии программа аутплейсмента объявлена обязательной при увольнении сотрудников. В противном случае, компании грозят серьезные штрафные санкции со стороны государства.

В России аутплейсмент впервые применили в 1998 году, это было время экономического кризиса и, как следствие, массовых сокращений, увольнений, роста безработицы. Первыми компаниями, применившими систему мягкого увольнения, были зарубежные, работающие на российском рынке. Именно они создали спрос на услугу аутплейсмента, обратившись в кадровые, рекрутинговые агентства в просьбой помочь цивилизованно трудоустроить персонал, подлежащий увольнению. И первыми агентствами, предоставляющими данную услугу, были западные фирмы или российские представительства западных рекрутинговых агентств.

На сегодняшний день услугу аутплейсмента готовы оказывать отечественные фирмы. По их количеству можно судить об уровне спроса на услугу. Так, в 2014 году в Москве аутплейсмент предоставляли 29 фирм, в Санкт-Петербурге – 13, в Нижнем Новгороде – 7, в Екатеринбурге – 4, в Тюмени – 3, в Томске всего 1 [5].

Необходимо отметить, что большая часть клиентов, заказывающих услугу аутплейсмента – это представительства зарубежных компаний 99,9% и лишь 0,1% составляют заказы российских компаний [6].

Это можно объяснить наличием определенной культуры увольнения персонала, которой иностранные компании придерживаются и в России, и еще они привыкли считаться с профсоюзами. Европейскую практику аутплейсмента продемонстрировала компания Procter&Gamble. В 1993 году она стала стратегическим инвестором «Новомосковскимбыта» и в процессе реорганизации возникла необходимость сокращения большого количества сотрудников. Тогда компания создала центр переподготовки «Старт», все попавшие под сокращение работники прошли обучение, получили новые профессии и были трудоустроены. Компания потратила на это \$1 млн. Но это практически единственный масштабный пример аутплейсмента в России, другие гораздо мельче.

Среди российских работодателей, как показывает практика, аутплейсмент до сих пор не популярен. И если услуга заказывается, то больше не ради проявления заботы о трудоустройстве сотрудника, а ради «воспитательной» беседы, конечной целью которой является избежание судебных исков со стороны уволенного.

Далеко не все отечественные работодатели хорошо осознают смысл аутплейсмента и при увольнении просто отсылают сотрудника в службу занятости. Мы знаем, что государственные центры занятости редко находят вакансии, интересные соискателям. В большинстве случаев высвободившуюся рабочую силу стараются направить на закрытие непрестижных, низкоквалифицированных рабочих мест или пройти краткосрочное переобучение, которое чаще не интересно людям, имеющим высокую квалификацию в своей профессии.

Классическая программа аутплейсмента нацелена на стопроцентное трудоустройство, на поиск работы, соответствующей образованию, квалификации, должности, размеру заработной платы увольняемого сотрудника.

Аутплейсмент «по-русски» носит чаще фрагментарный, незавершенный характер. Кадровые агентства могут отказывать в данной услуге по причине отсутствия стандартов, законодательной базы, нехватки опыта работы, наличия социально-экономических проблем в стране. Работодатели тоже, в большинстве своем, не готовы финансировать полную программу. В лучшем случае увольняемым сотрудникам

предложат помощь в самостоятельном трудоустройстве, которая протекает по следующей схеме: работодатель оплачивает кадровому агентству пакет услуг, содержащий психологическое собеседование с целью смягчения стрессовой ситуации, оценку профессионального опыта, помощь в составлении резюме и самопрезентации, оформление рекомендаций, характеристик и сопроводительных писем. Далее кадровые агентства предлагают людям вакансии, имеющиеся в данный момент, но не гарантируют трудоустройства. Пакеты услуг могут различаться в зависимости от пожеланий работодателя и должности увольняемого сотрудника. Так, при увольнении топ-менеджера, ключевого сотрудника часто используются личные деловые связи менеджеров предприятия или кадрового агентства, персональная презентация, учитывается карьерный план. Результат – гарантированное трудоустройство после увольнения по собственному желанию.

В октябре 2014 года кадровое агентство KellyServices провела крупномасштабное российское исследование рынка аутплейсмента. В нем приняли участие более 1200 респондентов и более 450 компаний. По результатам исследования, 51 % участников исследования отметили, что их компании в настоящее время переживают организационные изменения и сокращения, а услуга различные организационные изменения и сокращения проходят 51% компаний-респондентов, а услуга аутплейсмента применяется лишь в 14% случаев. 63,9 % участников исследования – директора и менеджеры компаний из Москвы и Санкт-Петербурга [7].

Однако, отрадно, что 86% HR-директоров из компаний- респондентов понимают важность применения аутплейсмента как передовой HR технологии [7].

Таким образом, аутплейсмент, безусловно, становится все более необходимой услугой для российского бизнеса. Особенно она актуальна в условиях экономического кризиса. В последние годы наметилась положительная тенденция к пониманию отечественными работодателями ценности человеческого ресурса как стратегического ресурса предприятия. Российскому бизнесу становятся важны долгосрочные перспективы, деловая репутация, признание обществом, партнерами, цивилизованные отношения с работниками. На создание положительной репутации, бренда уходит много денег, времени и сил, поэтому, компаниям при высвобождении персонала выгодно применять именно «мягкое» увольнение.

Список использованной литературы.

1. Камарова Т. А. Применение программы аутплейсмента при высвобождении персонала в организациях // Управленец. – 2013. – № 5. – С. 40–45.
2. Кадровое агентство Эксперт [Электронный ресурс] // URL: <http://www.staffexpert.ru> (дата обращения: 17.10.2015).
3. Ведущий портал о кадровом менеджменте [Электронный ресурс] // URL: <http://hrm.ru> (дата обращения: 14.10.2015).
4. OutplacementGrowthUpdate. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.staffingindustry.com> (дата обращения: 14.10.2015).
5. Каталог кадровых агентств [Электронный ресурс] // URL: <http://www.kadry.ru> (дата обращения: 11.10.2015).
6. HR-Portal [Электронный ресурс] // URL: <http://hr-portal.ru>(дата обращения: 14.10.2015).
7. Аутплейсмент в России и за рубежом. [Электронный ресурс] // URL: <http://www.kellyservices.ru/ru> (дата обращения: 17.10.2015).