

АУТПЛЕЙСМЕНТ КАК ОСНОВА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Курганова О.Б.

Научный руководитель: Кравченко А.В.

Республика Беларусь, г. Гомель

Белорусский государственный университет транспорта

Аннотация. Увольнение персонала является болезненным этапом в профессиональной жизни как для сотрудника, так и для работодателя. В настоящее время на рынке труда все более востребованной HR-услугой становится *Outplacement*, который позволяет компаниям «смягчить удар» расставания с сотрудниками, обеспечить им максимальную поддержку в содействии трудоустройству, а также сохранить лояльность к бывшему работодателю. В условиях сложившейся экономической ситуации риски в вопросах прекращения трудовых отношений с сотрудниками возрастают. По этой причине уже многие работодатели задаются вопросами: как цивилизованно расстаться с сотрудниками в условиях кадровых изменений, как сохранить привлекательность бренда работодателя, какие существуют подходы высвобождения персонала, в чём ценность услуги *Outplacement*, как реализовать программу *Outplacement* в компании и на какой результат можно рассчитывать, в связи с чем эта выбранная тема будет достаточно актуальной.

Ключевые слова: *аутплейсмент, сокращение персонала, трудоустройство увольняемых сотрудников, увольнение, кадровый аутсорсинг.*

Увольнение – это всегда стресс, и многие люди не всегда могут справиться с этим стрессом самостоятельно, поэтому многие компании используют психологическое консультирование, привлекая экспертов не только в день увольнения, но еще и предлагают некий психологический пакет, который сотрудник может использовать в этот непростой период, чтобы пережить происходящее, принять его.

Если в компании неизбежно сокращение и оптимизация штатных структур, что приведет к увольнению сотрудников, то работодатель должен очень правильно донести до персонала основной месседж (он должен быть корректный, максимально этичный, поясняющий причины – почему именно так произошло, почему именно это человек попадает под сокращение). Очень важно дать понять сотрудникам, что причины есть и они действительно глобальны. Также очень важно определить коммуникативные стратегии, сроки, когда конкретно необходимо эту информацию транслировать, в каком формате она будет передана сотрудникам. То есть, здесь очень важно продумать все нюансы, все тонкости от сценария коммуникативного послания до сроков и формы распространения этой информации в рамках компании.

Программа *Outplacement* – это комплексные решения как для компании работодателя, так и для сотрудников, которые помогают снизить репутацион-

ные, юридические, финансовые и кадровые риски; помочь сотруднику в максимально кратчайшие сроки найти работу, снизить факторы стресса, помочь ему сориентироваться на рынке труда и достичь желаемых целей по трудоустройству в компанию, которую он определил для себя как следующий карьерный шаг.

Разберем более подробно, что такое программа Outplacement.

Outplacement – это такая услуга, которая работает на обе стороны, т.е. это и компания, и участники программы – высвобождаемый персонал. Суть этой услуги заключается в том, что компания вынуждена расстаться с компетентным и квалифицированным сотрудником, для которого в новых условиях нет места в компании [2].

Если говорить со стороны компании, то это современная технология кадрового менеджмента, позволяющая уберечь компанию от негативных последствий увольнения персонала и поддержать положительный имидж работодателя. Для сотрудника же Outplacement – это профессиональная и психологическая поддержка, которая позволяет повысить шансы на трудоустройство.

Outplacement, как правило, используется в двух случаях – это либо кадровые изменения в компании, либо организационные, т.е. иными словами, это может быть оптимизация штатных структур, сокращение, перенос производства в другой регион, продажа активов компании, реорганизация филиальной структуры; закрытие заводов, подразделений, производств.

Полезность аутплейсмента для компании заключается в следующем: минимизация судебных споров; снижение расходов, возникающих при «неправильном» расставании с сотрудниками; сохранение лояльности увольняемого персонала; предотвращение оттока конфиденциальной информации о компании; повышение социальной ответственности организации; поддержание положительного имиджа бренда работодателя; повышение интереса к компании со стороны соискателей и, как результат, привлечение высокопрофессиональных специалистов; сохранение благоприятного климата в коллективе; мотивация работающих сотрудников и поддержание высокой производительности труда [4].

А для сотрудников данная программа позволяет снизить воздействие факторов стресса и психологического дискомфорта, обрести уверенность; получить актуальную информацию о состоянии рынка труда, объективную оценку текущих профессиональных знаний и навыков; выявить сильные стороны и зоны развития; определить свой уровень конкурентоспособности и ценности для потенциальных работодателей; сформировать и скорректировать карьерную стратегию; развить навыки подготовки резюме, сопроводительных и мотивационных писем; освоить технологии поиска работы; отработать навыки самопрезентации, подготовки и прохождения интервью; сократить сроки поиска работы и повысить шансы на трудоустройство.

Из каких инструментов состоит программа аутплейсмент?

Во-первых, это обзор рынка труда, т.е. это некий информационный пакет, который предоставляется сотруднику, провайдеру или компании. Это максимально полезная и ценная информация, которая нужна сотруднику, который выходит на рынок труда. Сюда входят тренды и тенденции рынка труда, отраслевая структура региона, обзоры заработных плат по специальности, ключевые

потенциальные компании-работодатели, кадровые агентства и центры занятости, а также центры дополнительного образования. Иначе говоря, это тот материал, которые позволит сотруднику не тратить время на поиск всей этой информации, а сразу использовать ее и взаимодействовать с рынком труда.

Сокращение персонала по инициативе компании, особенно массовое, – всегда вынужденная мера. Это решение принимается руководством компании в ситуации, когда резко уменьшаются масштабы деятельности и/или необходимо кардинально снизить расходы, в том числе – за счет сокращения численности и рабочих мест. Немаловажно, что в данный момент времени компания не может предложить своим сотрудникам другую подходящую работу. [3; С. 40]

Зачастую в таких ситуациях используются семинары. Самый фундаментальный семинар – это технологии поиска работы. В рамках данного семинара его участникам обычно рассказывается, что такое резюме, зачем оно нужно, как составить конкурентоспособное резюме, определяются карьерные цели, идет обзор инструментов и технологии поиска работы, а также подготовка и проведение интервью.

Кроме того, специалистами проводятся семинары по финансовой грамотности. Зачастую люди, высвободившиеся с компании, не всегда имеют представление о том, как управлять своими финансами. Главной задачей такого семинара выступает построение системы учета и управления финансовыми потоками, контроль расходов, использование заемных средств, обзор инвестиционных инструментов и создание индивидуального пенсионного плана.

Как показывает практика, не все после высвобождения из компании готовы работать как наемные сотрудники, и очень часто они горят желанием открыть свое личное дело. В таких случаях семинар про основы предпринимательской деятельности позволит получить знания о регистрации предпринимательской деятельности, освоить бухгалтерский и налоговый учет, а также обучит грамотному использованию франшиз.

Помимо массового консультирования действуют и индивидуальные консультации – это очень распространенный и эффективный инструмент, который позволяет точно решить проблему, с которой приходит участник, ответить на все его вопросы и дать возможность получить необходимую информацию по конкретно его запросу.

В целом эти запросы участников программы Outplacement делятся на три типа:

1. **Самоопределение и целеполагание** нацелены на помощь в оценке профессионального опыта, компетенций, мотивации и возможных карьерных маршрутов; на позиционирование на рынке труда, продвижение личного бренда; на определение критериев выбора работодателя и должности.

2. **Стратегия поиска работы** заключается в анализе ситуации на рынке труда, в отрасли, регионе; в подготовке резюме, портфолио проектов, сопроводительных и рекомендательных писем; в освоении инструментов и технологии поиска работы.

3. **Взаимодействие с работодателем:** в ходе консультации проходит подготовка к контракту с потенциальным работодателем; прохождение интервью,

различных тестирований, что дает гарантию на получение обратной связи по результатам участия в конкурсе.

4. Принятие решений: в рамках этого блока запросов идет помощь в анализе предложений в соответствии с их критериями, оценка рисков и возможностей, дается информация о том, как грамотно и корректно завершить поиск и использовать те навыки наработки контактов, которые соискатель – участник программы – приобрел в процессе поиска [1].

Таким образом, индивидуальные консультации – это такой достаточно эффективный инструмент, который позволяет решить большой спектр запросов со стороны участников.

Также в рамках программы, если требуется сделать более глубокий анализ с участником, используются такие психометрические инструменты, как тесты и личностные опросники. Они предоставляют возможность дать оценку сильных сторон и зон для развития участника, проанализировать уровни развития компетенций и составить план развития, и вместе с тем ознакомить участника с тестовыми методиками, применяемыми работодателями в целях отбора.

Говоря про сервис продвижения на рынке труда, стоит отметить, что это максимально полное сопровождение участника, начиная от составления плана поиска работы и заканчивая выбором наиболее подходящего либо привлекательного предложения. Он состоит из следующих этапов:

- стратегия поиска работы;
- список потенциальных работодателей;
- рассылка резюме в кадровые агентства и компании;
- корректировка действий на рынке труда;
- анализ результатов участия в конкурсе на вакансии;
- подготовка к прохождению интервью, тестированию;
- анализ предложений со стороны работодателей;
- помощь в принятии решения.

Специалисты аутплейсмента помогают устанавливать контакт напрямую, оказывают полную поддержку и в подготовке, и в прохождении интервью, рассказывают, как получить обратную связь, как взаимодействовать с работодателями, и, как итог, помогают определиться с принятием финального предложения.

Аутплейсмент – это проектное решение. Поэтому очень важно понять, из каких элементов он состоит и, соответственно, каким образом можно повышать эффективность программ на каждом из этих этапов.

В общей сложности есть 3 этапа: подготовка, реализация и завершение проекта. На каждом из этапов есть определенные шаги, которые рекомендуется реализовывать, дабы максимально повысить эффективность самой программы и усилить эффект от аутплейсмента как для компании, так и для участников.

Итак, первым их ключевых этапов аутплейсмента вступает подготовка, которая включает в себя шесть составляющих.

1. Если для сотрудника компании неизбежно увольнение, и он понимает, что необходима поддержка провайдера, то, безусловно, ему следует определиться, кто совместно с ним будет реализовывать этот проект.

2. После того, как провайдер выбран, необходимо совместно с консультантами и проектной командой спрогнозировать риски, которые могут возникнуть в тех или иных случаях при кадровых изменениях. Это достаточно важная работа как HR-департамента, так и консультанта-провайдера, которые совместно разрабатывают концепцию и снижают как юридические, так и репутационные риски за счет манипулирования определенными инструментами, которые могут быть использованы.

3. Следующим шагом является создание коммуникативной стратегии. Это также совместная работа группы консультантов и, соответственно, специалистов, которые будут транслировать информацию персоналу.

4. Далее следует аудит и подготовка кадровой документации для увольнения. Здесь предлагаются комплексные решения; помощь компании в реализации этой задачи путем предоставления специалистов по кадровому делопроизводству, которые смогут очень оперативно все проверить и все подготовить. Иногда это бывает очень важно при массовых сокращениях, когда объем документации, который нужно обработать, действительно зашкаливает, и в те сроки, которые определены, не всегда внутренний персонал может с этим справиться.

5. В целях подготовки HR-специалистов и менеджеров к переговорам с сотрудниками провайдерами предлагаются различные тренинги, которые повысят навыки ведения переговоров, которые смогут дать понять, как управлять своим эмоциональным состоянием и эмоциональным состоянием сотрудников, с которыми ведутся переговоры; как снизить факторы стресса.

6. В итоге, когда имеется вся вышперечисленная информация, специалисты аутплейсмента могут корректно составить индивидуальное предложение для сотрудников и определить длительность программы Outplacement, сроки ее реализации, ее начало и сервисы, которые будут в нее включены. Это совместная работа консультанта, провайдера и компании работодателя.

На таком этапе, как реализация, очень важно отслеживать эффективность программы, мониторить активность участников, контролировать промежуточные результаты и запрашивать промежуточные отзывы о том, как проходит программа, и оценивать востребованность и результативность сервиса. Это в первую очередь важно для того, чтобы управлять эффективностью программы, так как есть вероятность того, что некоторые сервисы окажутся невостребованными или сотрудники не смогут в полной мере ощутить для себя эффекты от этих сервисов. Поэтому для того, чтобы этого не произошло, делаются определенные срезы, контроль этого процесса, что позволяет добавлять или исключать какие-то сервисы на этапе реализации проекта.

На этапе завершения очень важно подвести итоги и понять, была ли достигнута цель, какое количество сотрудников было трудоустроено, соотносится ли это с прогнозируемыми ожиданиями, какой уровень удовлетворенности участников программы на текущий момент, комфортно ли им было и реализовали ли они свои цели. И если цели не были достигнуты, то завершение может стать очередным этапом продолжения программы, т.е. принимается решение о продлении программы или об увеличении сроков ее реализации с сопоставле-

нием уже достигнутых результатов и тех целей, которые были намечены изначально. В обратном случае, если все достигнуто и были получены нужные эффекты, можно подвести итоги и организовать встречу с нанимающими менеджерами, которые как раз и принимали участие в высвобождении персонала, HR-департаментом и консультантами, в ходе которой обсудить, каким образом были достигнуты желаемые цели, т.е. это уже завершение программы.

Обобщая все вышесказанное, можно заключить, что программа аутплейсмент – это комплекс мер, нацеленных на сглаживание неблагоприятных последствий увольнения персонала, который включает в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя. [3; С.41]

Outplacement не только делает менее тягостным все переживания от самого факта увольнения и сопутствует в дальнейшем трудоустройстве, но и кроме того сохраняет положительный имидж компании в глазах увольняемых сотрудников.

Стоит также отметить, что в большинстве своем под эту программу попадают те люди, которые морально не готовы к увольнению и/или имеют недостаточный уровень знаний для продвижения себя на рынке труда. Поэтому результативность этой программы зависит только от стремлений и желаний самого участника научиться чему-то новому, и только тогда работодатель будет заинтересован в том, чтобы нанять целеустремленного и подготовленного кандидата.

Библиографический список

1. Аутплейсмент как инструмент для высвобождения персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://hr/academy.ru/hrarticle/autpleysment-kak-instrument-dlya-vvisvobojudeniya-personala.html> (дата обращения: 24.11.2020).
2. Аутплейсмент как необходимый инструмент кадровой оптимизации / управление персоналом // Отдел кадров. 2015. №9(176) [Электронный ресурс]. URL: <https://otdelkadrov.by/rubric/59/> (дата обращения: 20.11.2020).
3. Камарова Т.А. Применение программы аутплейсмента при высвобождении персонала в организациях // Управленец. 2013. №5(45). С.40-41.
4. Зеновчик Ю.М., Куропатенкова И.Н. Бесконфликтное высвобождение персонала [Электронный ресурс]. URL: http://www.bseu.by:8080/bitstream/edoc/65873/1/Zenovchik_Yu._M.pdf (дата обращения: 19.11.2020).

OUTPLACEMENT AS THE BASIS OF LABOR RELATIONS

Kurganova O.B.

Scientific adviser: Kravchenko A.V.

Belarusian State University of Transport, Republic of Belarus, Gomel

Abstract. *Dismissal of staff is a painful stage in professional life for both the employee and the employer. Currently, Outplacement is becoming an increasingly popular HR service in the labor market, which allows companies to “soften the blow” of separation from employees, provide them with maximum support in promoting employment, and maintain loyalty to the former employer. In the current economic situation, the risks of terminating labor relations with employees are increasing. For this reason, many employers are already asking questions: how to part with employees in a civilized manner in the face of personnel changes, how to maintain the attractiveness of the employer's brand, what are the approaches to release personnel, what is the value of the Outplacement service, how to implement the Outplacement program in the company and what result can be expected, in this connection, this chosen topic will be quite relevant.*

Keywords: *outplacement, Outplacement, staff reduction, employment of dismissed employees, dismissal, personnel outsourcing.*