

УДК 331.1

**АУТПЛЕЙСМЕНТ:  
ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**Ю.В. Долженкова**

Академия труда и социальных отношений

E-mail: djlvs@yandex.ru

**С.В. Сидоркина**

Внешэкономбанк

E-mail: Svetlana-sidorkina@yandex.ru

**Е.Я. Строганова**

Консалтинговая компания CASE

E-mail: e.stroganova@case-hr.com

Кризисное развитие современной российской экономики сопровождается массовым увольнением персонала. В связи с этим весьма востребованными становятся рекрутинговые технологии, позволяющие в сжатые сроки трудоустроить работников разных профессий и уровня квалификации. Для решения этой проблемы многие предприятия и организации используют аутплейсмент, который не только позволяет быстро найти подходящую работу, но и дает возможность работнику самому освоить технологии поиска и методики прохождения отборочных испытаний. Несмотря на то, что аутплейсмент достаточно широко распространен в развитых капиталистических странах, в России он пока недостаточно известен, хотя существующая практика показывает его эффективность. Услуги аутплейсмента могут предоставляться как силами кадровых или консалтинговых фирм, так и самим предприятием.

*Ключевые слова:* аутплейсмент, трудоустройство увольняемых сотрудников, рекрутинговые технологии.

**OUTPLACEMENT:  
ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS  
AND PRACTICE OF APPLICATION UNDER  
THE CONDITIONS OF CRISIS**

**Yu.V. Dolzhenkova**

OUP IN «Academy of Labor and Social Relations»

E-mail: djlvs@yandex.ru

**S.V. Sidorkina**

Vnesheconombank

E-mail: Svetlana-sidorkina@yandex.ru

**E.Ya. Stroganova**

Consulting company CASE

E-mail: e.stroganova@case-hr.com

Crisis development of the modern Russian economy is accompanied by mass dismissal of personnel. In this regard recruiting technologies, making it possible to employ workers of different profession and level of qualification in a very short time, become quite popular. Many enterprises and organization use outplacement to solve the issue; it doesn't only make it possible to find a suitable work, but also permits the worker to master the search

technologies and methods of passing screen tests independently. Notwithstanding that outplacement is quite widely spread in developed capitalistic countries, it's not very popular in Russia, although the actual practice proves its effectiveness. Outplacement services can be rendered by both recruitment and consulting agencies, and by enterprise as well.

*Keywords:* outplacement, employment of dismissed employees, recruiting technologies.

Современному развитию мировой экономики свойственно, с одной стороны, кризисное состояние, вызванное падением цен на нефть и военными конфликтами, а с другой – инновационное развитие, сопровождаемое внедрением передовых технологий производства товаров и услуг, информатизацией и глобализацией бизнес-процессов. Это приводит к слиянию компаний, поглощению более крупными компаниями мелких, а также ликвидации не выдержавших конкуренции организаций. В результате увольнению подлежит большое число персонала, в том числе и высококвалифицированного. Ситуация еще более усугубляется в условиях кризиса. Услуги, предоставляемые государственными структурами содействия занятости населения в России, не могут в полной мере решать эти проблемы. В связи с исторически сложившимся сегментированием рынка вакансий и соискателей они занимают в большинстве низкоуровневыми и не особенно престижными и востребованными рабочими местами. Технология трудоустройства при помощи государства не предполагает обучения прохождению интервью, правильности написания резюме, самостоятельному поиску подходящих вакансий. Потерявших работу отправляют в конкретные организации, где имеются свободные рабочие места, при этом не исследуется рынок вакансий в сети Интернет, не подбираются вакансии с учетом особенностей кандидатов, обратившихся в службу занятости. Решением указанных проблем и дополнением к государственным программам может стать аутплейсмент (трудоустройство увольняемых работников) – достаточно известное в развитых капиталистических странах направление рекрутмента. В нашей стране аутплейсмент появился во время кризиса 1998 г. В настоящее время востребованность аутплейсмента возросла в связи с кризисом в экономике. Для эффективного применения данной технологии необходимо теоретическое осмысление сложившейся практики.

Впервые аутплейсмент был использован в США после Второй мировой войны, когда возникла необходимость адаптации к мирной жизни вернувшихся с войны. В этих целях командование американской армии открыло консультационное бюро. Спустя некоторое время психологи Джон Дрейк и Джерри Бим вновь подняли эту тему и в 1960-е гг. основали консультационное агентство «D&V», впоследствии переименованное в «Drake Beam Morrin» [4]. В Европе аутплейсмент распространился гораздо позже, в 70-х гг., и он весьма востребован в наше дни, что связано с давлением на крупные компании со стороны государства и профсоюзов, которые требовали от работодателей выполнения принципов корпоративной социальной ответственности бизнеса и стремились к сокращению безработицы. Аутплейсмент оказывает весьма благоприятное воздействие на занятость, так как ускорение трудоустройства увольняемых работников снижает напряженность на рынке труда, сокращает численность безработных и ищущих работу, сумму выплат пособий по безработице, обеспечивает перелив требуемой рабочей силы в развивающиеся отрасли и т.д.

В настоящее время в европейских странах и в Америке он является одной из самых востребованных рекрутинговых услуг. Так, например, в США 52 % социальных пакетов содержат услугу по аутплейсменту. Во многих странах аутплейсмент прописан законодательно, так в Своде законов США указывается, что эффективные мероприятия в области занятости должны включать специально разработанные программы по снижению высокого уровня безработицы. К числу таких программ относится и аутплейсмент. Данная услуга отражена в большинстве коллективных договоров, заключенных между работниками и работодателями, кроме того, аутплейсмент фигурирует практически во всех индивидуальных трудовых договорах руководителей. Большинство предприятий и организаций в Великобритании также осуществляют поддержку сокращаемого персонала. В соответствии с ней увольняемым сотрудникам предоставляются перерывы в течение рабочего дня для самостоятельного поиска работы, обучения на курсах, дополнительные оплачиваемые выходные дни для повышения квалификации. Программа поддержки сокращаемого персонала также включает проведение тренингов по развитию навыков эффективной самопрезентации, составления резюме, успешного поиска работы; содействие в трудоустройстве через профессиональные агентства.

В России аутплейсмент не получил распространения по целому ряду причин, в первую очередь, из-за отсутствия информации об этой услуге, а также отсутствия законодательной базы. Немаловажно также желание руководства многих компаний в условиях кризиса снизить свои затраты за счет сокращения сотрудников. В то же время интересным фактом является то, что такую услугу стали предоставлять агентства «прямого поиска» и рекрутинговые компании.

Преимущества применения аутплейсмента для организаций и работников [4, с. 9] представлены в табл. 1.

Таблица 1

#### Преимущества от использования аутплейсмента для работников и работодателей

Преимущества аутплейсмента для работников	Преимущества аутплейсмента для работодателей
Грамотное оформление резюме Определение спектра вакансий, совместимых с профессиональными и личными качествами Разработка алгоритма поиска работы, уточнение направленности усилий (когда и куда отправлять резюме, где размещать его в Интернете и СМИ) Проведение тренинга по прохождению интервью в потенциальных компаниях-работодателях Обучение самостоятельным методам поиска работы и знакомство с сайтами по трудоустройству Подготовка и предоставление рекомендательного письма Оказание психологической поддержки	Поддержание имиджа компании как работодателя, заботящегося о своих сотрудниках (имидж «этичного» работодателя) Оказание помощи людям на сложном этапе их профессиональной судьбы и сохранение с ними хороших отношений Снижение трудовых рисков, переориентация сотрудников с негатива на поиск новой работы и сглаживание социальной напряженности Сокращение возможных расходов в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами Поддержание рабочей атмосферы и производительности труда в коллективе (аутплейсмент позволяет предотвратить резкое падение производительности из-за ощущения нестабильности у оставшихся сотрудников)

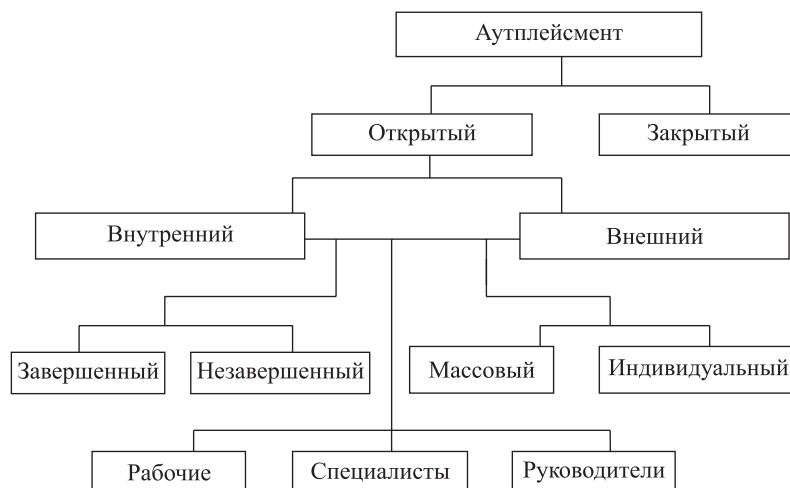


Рис. 1. Классификация аутплейсмента

Под аутплейсментом будем понимать вид услуги, при котором кадровое агентство, рекрутер или специалисты кадровой службы компании-работодателя проводят целенаправленные действия по трудоустройству увольняемого персонала в определенные сроки и на определенных условиях [1, с. 32].

В соответствии со сложившейся практикой была проведена классификация данной услуги (рис. 1) [4, с. 12].

Разделение аутплейсмента на внутренний и внешний характеризует возможность предоставления этой услуги как внешними провайдерами, так и собственными силами сотрудников кадровой службы организации. Открытый аутплейсмент проводится для сотрудников, знающих о своем участии в программе. «Закрытый» аутплейсмент – это увольнение высокопоставленного сотрудника без его ведома. Увольнять топ-менеджера, с которым руководство компании или акционеры не готовы продолжать сотрудничество, зачастую опасно. Стараясь избежать возможных неприятных последствий, фирма обращается в специализированное агентство, и для кандидата готовится несколько интересных предложений, от которых он не сможет отказаться. В итоге сотрудник сам с радостью уходит из компании на новую перспективную работу [2, с. 118].

Стандартная программа аутплейсмента, как правило, рассчитана не более чем на один год. Такой срок вполне достаточен для качественного трудоустройства. За этот период человек привыкает к поиску работы, начинает вести себя увереннее, понимает свое место и стоимость на рынке. В самом общем виде технология аутплейсмента включает следующие этапы: всеобъемлющая оценка работника, его компетенций с учетом требований рынка труда; психологическая поддержка увольняемых сотрудников; подготовка и написание резюме, получение навыков прохождения оценочных интервью; активное продвижение на рынке труда увольняемого работника. Однако осуществление этих этапов имеет особенности в зависимости от того, проводится ли внутренний аутплейсмент или внешний.

Рассмотрим предоставление внешнего аутплейсмента одной из консалтинговых компаний – «CASE». Ее консультанты имеют опыт проведения программ аутплейсмента более чем для 50 компаний, в том числе для производственных, фармацевтических, FMCG, финансового и банковского секторов, розничных, IT, телекоммуникационных и других компаний, на территории России и в странах СНГ (Казахстан, Украина).

Компания использует технологии проведения массовых (более 400 сотрудников), групповых и индивидуальных программ.

Реализация *провайдером комплексной программы по поддержке сокращаемых сотрудников* направлена на решение следующих задач:

- повышение психологической адаптации увольняемых работников к новой жизненной ситуации;
- информирование сотрудников о новых возможностях трудоустройства на местном рынке труда;
- подготовка к работе с информацией о вакансиях, выбору предложений работодателя;
- подготовка анкеты/резюме для работодателя;
- помощь в трудоустройстве участников программы;
- сохранение позитивного имиджа компании-заказчика.

Для эффективного выполнения поставленных задач планируемые мероприятия носят целенаправленный характер и отвечают основным потребностям участников программы.

Для этого *на предварительном этапе*:

- анализируется состав участников программы по профессиональному опыту, специальности, возрасту, полу, индивидуальной социальной и бытовой ситуации;
- исследуются возможности трудоустройства участников программы на местном рынке труда;
- разрабатывается программа мероприятий по информационной и психологической поддержке участников программы;
- разрабатывается и осуществляется план продвижения участников программы на местном рынке труда.

Программа аутплейсмента может реализовываться как в индивидуальном, так и в групповом формате. Участниками программы становятся работники разных уровней – рабочие, специалисты, руководители среднего и высшего звена (рис. 2). При этом компания-заказчик услуги (обычно в лице HR-службы) берет на себя ответственность за организацию групповых семинаров, техническое оснащение данных мероприятий. За провайдером услуги – проведение всего формата согласованной программы, мониторинг процесса, оценка удовлетворенности и отчетность.

В России подавляющее большинство компаний – заказчиков услуги аутплейсмента – это международные компании. В таких организациях услуга аутплейсмента часто входит в социальный пакет работников. Средний трудовой стаж работы низового персонала в данных компаниях составляет 10–15 лет, среднего и топ-уровня – 5–8 лет.

В ситуации вынужденного поиска нового профессионального пути сокращаемые сотрудники сталкиваются с необходимостью выхода из зоны комфорта, подведения итогов многолетнего вклада в бизнес, определения

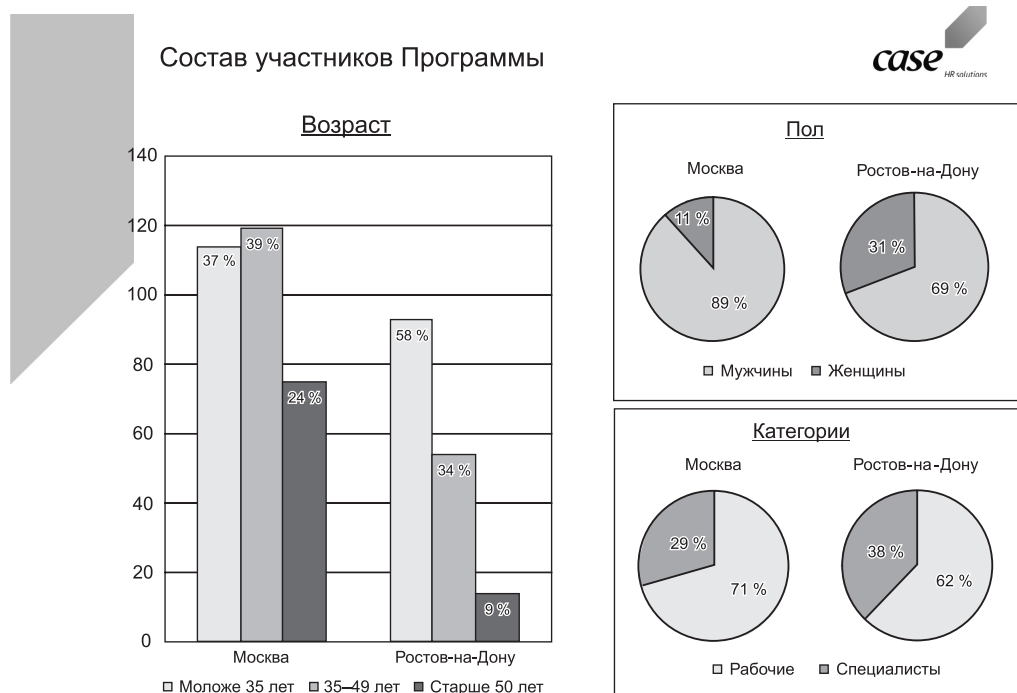


Рис. 2. Анализ состава участников проекта «Аутплейсмент» компании «Case»

желаемого профессионального будущего в реальностях рынка труда на сегодняшний день. Страх, неопределенность, неуверенность в собственных силах, отсутствие навыка поиска работы, прохождения собеседования, наличие весомого компенсационного финансового пакета на личном счету – все это сильно влияет на мотивацию поиска работы и не в сторону усиления. Задача консультантов в данном случае – выявить базовые ценности соискателей, помочь разобраться в жизненных приоритетах, наметить карьерные пути, замотивировать на активный поиск нового места профессиональной реализации.

Все участники программы получают информационную и психологическую поддержку. Результатом такой программы является адаптация к существующей ситуации – психологическая и социальная, выработка навыков поиска работы, эффективного прохождения интервью и адаптационного периода на новом месте. Также провайдер оказывает консультационную поддержку сотрудникам HR-службы и топ-менеджменту компании-заказчика, принимающим участие в процессе сокращения персонала. Консультации проходят в форме информационных групповых сессий с элементами мини-тренинга. В ходе таких консультаций участники обсуждают психологические аспекты сокращения сотрудников, сложности, которые могут возникнуть на этапе сокращения, как преподнести информацию сокращаемому сотруднику, риски, связанные со стрессовой ситуацией при сокращении. Для менеджмента компаний - заказчиков наиболее востребованным является обучение технологиям ведения переговоров с сотрудником о необходимости расстаться, подачи позитивной обратной связи по итогам многолетнего взаимодействия, вселения уверенности в завтрашнем дне для

МОДУЛЬ 1 Методические материалы	МОДУЛЬ 2 Личный кабинет участника программы	МОДУЛЬ 3 Обзор рынка труда
МОДУЛЬ 4 Групповые семинары	МОДУЛЬ 5 Индивидуальные консультации	МОДУЛЬ 6 Карьерный коучинг
МОДУЛЬ 7 Тренинги	МОДУЛЬ 8 Программа поддержки help-desk	МОДУЛЬ 9 Программа продвижения

Рис. 3. Этапы реализации программы аутплейсмента провайдером

бывших и оставшихся подчиненных. Программа аутплейсмента включает ряд этапов, которые представлены на рис. 3.

*1-й этап* – получение запроса от клиента (определение круга сотрудников компании заказчика для предоставления услуги аутплейсмента, формата услуги, сроков, стоимости программы);

*2-й этап* – формирование коммерческого предложения с учетом потребностей заказчика, описание программы и ее методическое наполнение. В информационный портфель входят:

- обзор рынка труда по отраслям, профилю компаний, территориальной принадлежности;
- памятка участника программы;
- список кадровых агентств;
- шаблоны: action plan, check list (проверка подготовки к собеседованию), оценка привлекательности вакансии и др.;
- на базе провайдера услуги открывается доступ к Порталу «Навигатор» для участника программы, где на регулярной основе размещается:
  - информация об актуальных вакансиях города/региона/отрасли,
  - рекомендации по созданию разных видов резюме,
  - инструкции по использованию рабочих интернет-сайтов,
  - полезные материалы по технологиям поиска работы, например, как выстроить свой networking (сеть полезных контактов), как пройти тестирование,
  - HR-новости,
  - отзывы трудоустроенных участников программы.

*3-й этап* – проведение групповых семинаров, индивидуальных консультаций на территории работодателя. Насыщенность семинаров может отличаться по своему содержанию в зависимости от уровня участников, индивидуальные консультации для низового уровня персонала проходят в основном с целью оперативного создания резюме, предоставления реко-

мендаций по технологиям поиска работы и прохождению собеседований. Длительность такой консультации обычно 1 ч. Для специалистов и руководителей обычно проводится две консультации по 2 ч с более глубокой проработкой тем профессионального позиционирования, самопрезентации, с элементами карьерного коучинга.

*4-й этап* – продвижение. Данный этап программы состоит из целенаправленной рассылки резюме участников программы аутплейсмента на актуальные или перспективные вакансии работодателей/контактеров компании-провайдера. Также проводится постоянный мониторинг статуса участников программы, их обзвон и консультирование на темы эффективного трудоустройства, осуществления необходимого дополнительного обучения, повышения квалификации, подбора возможностей альтернативной профессиональной реализации, самообучения, мотивирования и поддержки в период поиска работы.

Применение программы аутплейсмента позволяет с помощью агентства помочь увольняемым работникам: подготовить конкурентное резюме; получить навыки прохождения интервью; освоить технологии поиска вакансии; своевременно получать информацию о появляющихся подходящих вакансиях; направить резюме в компании по запросу увольняемого сотрудника; отработать индивидуальные вопросы; повысить интерес к поиску работы; обеспечить обратную связь от компаний; получить психологическую поддержку; иметь данные о рынке труда; расширить круги поиска подходящего места работы.

Консультанты на постоянной основе ведут статистику курирования сокращаемых сотрудников по обсуждаемым темам предлагают к ведению Action plan, в содержание которого входят такие опции, как количество откликов в день/неделю/месяц, количество собеседований, приглашений на встречи, охват кадровых агентств, пула Компаний, куда направлены резюме, активности в социальных сетях, в том числе в LinkedIn, определение курсов /тренингов, интересных для соискателей, и т.п. Кроме того, эффективность программы оценивается посредством получения обратной связи трудоустроенных сотрудников, мониторится содержание модулей, наиболее востребованных со стороны разных уровней персонала на каждом этапе программы, вносятся улучшения и корректировки. На еженедельной основе компания-заказчик получает от провайдера индивидуальный оперативный отчет по качеству ведения программы /статистический отчет относительно статуса трудоустройства всего курируемого контингента. Как показывают данные проведения программ аутплейсмента в Москве, 61 % увольняемого персонала трудоустраивается во время проведения программы, а остальные – после ее завершения. Влияние реализации программ аутплейсмента на трудоустройство увольняемого персонала представлено на рис. 4. При этом, как отмечают специалисты данной консалтинговой компании, на скорость трудоустройства влияют такие внешние факторы, как активность рекрутмента в регионе, количество вакансий, преобладающая промышленность, уровень компаний и условия работы. С другой стороны – стороны соискателя – это подготовленность, информированность сотрудников, *активность сотрудников, требования к работе*, уровень позиции, а также половозрастные характеристики.



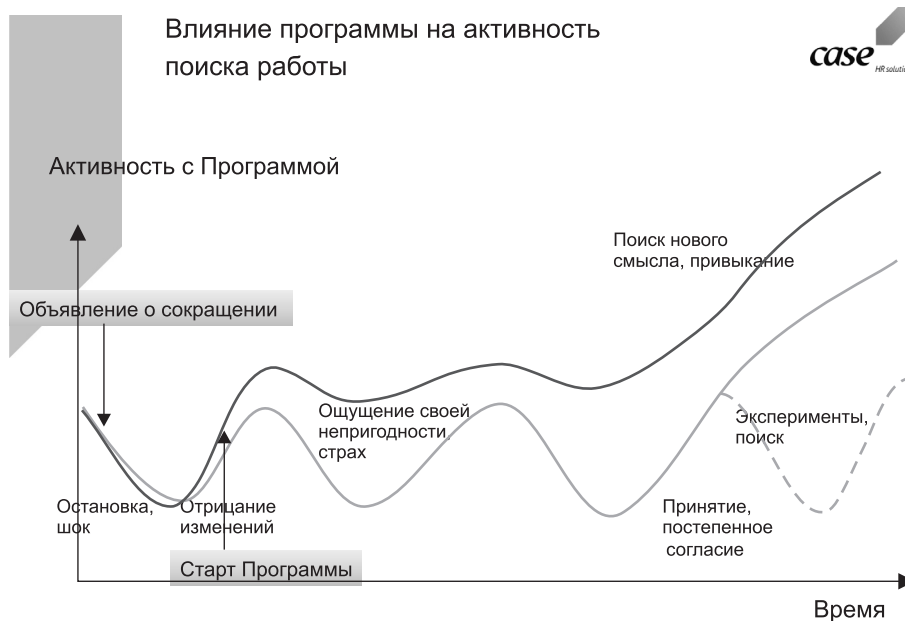


Рис. 4. Влияние программы аутплейсмента на активность поиска работы

Сложности с поиском работы и трудоустройством возникают по следующим причинам:

- заняты личными и домашними делами (дача, ремонт, врачи и др.);
- ждут, что фирма-провайдер их трудоустроит без усилий с их стороны;
- не рассказывают о своей активности, не делятся информацией, скрывают факт трудоустройства;

- не отвечают на звонки консультантов и работодателей;
- не верят, что смогут найти работу (из-за возраста или рыночной ситуации);
- завышенные ожидания (не устраивает уровень зарплаты, график или условия работодателей города);
- немобильность сотрудников – устраивает работа только рядом с домом;
- негативные слухи о предприятиях города (условия, добросовестность, зарплата и др.);
- сложности в прохождении интервью;
- высокая или редкая позиция.

В отличие от внешнего аутплейсмента, внутренний более эффективен из-за отсутствия значительных материальных затрат. Он весьма востребован для минимизации репутационных рисков и рисков возникновения трудовых споров, а также дает следующие преимущества организации:

- 1) позволяет сохранить и даже развить бренд компании как работодателя (HR-brand);
- 2) позволяет снизить операционные риски – связанные с внутренней безопасностью возможными негативными правовыми последствиями. Известно, что обиженный сотрудник может принести значительный вред компании, начиная от разглашения конфиденциальной информации и заканчивая преступлениями в области информационной безопасности;
- 3) дает возможность сократить расходы работодателя, связанные с выплатами увольняемому сотруднику;
- 4) способствует снижению психологической напряженности в коллективе.

При реализации процедуры внутреннего аутплейсмента представляются важными следующие моменты:

1. Четкое соблюдение требований трудового законодательства.
2. Психологическая подготовка не только специалистов кадровой службы, но и руководителей организации, линейных руководителей. Они должны уметь вести коммуникацию с сотрудниками, находящимися в стрессовой ситуации, работать с сопротивлением и негативизмом подлежащих увольнению.
3. Создание атмосферы открытости и прозрачности принятия решений, связанных с сокращением персонала. Обеспечение четких и непротиворечивых коммуникаций по этому вопросу на всех уровнях организации.
4. Формирование у увольняемых сотрудников уверенности в своих силах и возможностях успешно реализовать себя за пределами организации.

Для достижения максимально полезного для организации и сотрудников эффекта процедура аутплейсмента должна иметь комплексный характер, вовлекать все заинтересованные стороны и оказывать поддержку увольняемому сотруднику по всем направлениям. Ошибочно думать, что основная нагрузка в процессе увольнения по сокращению численности и штата работников и организации аутплейсмента должна ложиться на HR-службу. Зачастую линейные и функциональные руководители стремятся максимально избежать неприятных взаимодействий, связанных с этими мероприятиями. В то же время активное участие руководителя, его способность и

готовность вести разъяснительную работу среди сотрудников по вопросам сокращений в организации позволяют снизить общую напряженность и в конечном счете работают на репутацию как самого руководителя, так и компании. Цель HR-службы в данном случае – грамотно подготовить руководителя к реализации данной задачи, снабдить его инструментами коммуникации с работниками.

Очень важно при проведении внутреннего аутплейсмента распределить роли и ответственность за осуществление его основных этапов (табл. 2).

Таблица 2

### Роли участников процедуры аутплейсмента

Высшее руководство компании	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гарантии соблюдения требований трудового законодательства при сокращении персонала</li> <li>2. Формирование обоснованной позиции касательно необходимости и целесообразности проведения сокращений в организации</li> <li>3. Формирование открытого информационного пространства по вопросам сокращений в организации</li> <li>4. Формирование установки совместной ответственности руководителей всех уровней за снижение операционных рисков компании при реализации процедур сокращения персонала</li> </ol>
Линейные и функциональные руководители	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение разъяснительной работы с сотрудниками, аргументация, почему именно они подпали под сокращение</li> <li>2. Взаимодействие с HR-службой и профсоюзом по вопросам реализации процедуры аутплейсмента</li> </ol>
Профсоюз	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конструктивное оппонирование высшему руководству организации по вопросам сокращения штата и численности персонала</li> <li>2. Контроль соблюдения требований трудового законодательства в вопросах сокращений</li> <li>3. Посредничество в переговорах между руководством и работником в спорных случаях (при необходимости)</li> <li>4. Оказание консультационной поддержки работникам в вопросах трудоустройства (совместно с HR-службой)</li> <li>5. Реализация социальных программ для сокращаемых работников</li> </ol>
HR-служба	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация системы коммуникаций по вопросам сокращений и аутплейсмента на всех уровнях организации с вовлечением всех заинтересованных сторон</li> <li>2. Реализация мероприятий по сокращению персонала с соблюдением требований трудового законодательства</li> <li>3. Организация информирования работников по вопросам, связанным с сокращением штата и численности персонала и вопросам аутплейсмента</li> <li>4. Передача заинтересованным работникам технологий поиска новой работы</li> <li>5. Оказание психологической поддержки сокращаемым работникам</li> </ol>

Для проведения самостоятельного консультирования и трудоустройства сокращаемых работников в компании должны быть разработаны и созданы следующие документы: Положение о внутреннем аутплейсмента; приказ о проведении внутреннего аутплейсмента; план проведения аутплейсмента; список увольняемых работников; информационные материалы для участников программы аутплейсмента. Кроме этого для реализации данной технологии должны быть решены следующие задачи:

1. Вовлечение заинтересованных сторон.

– Подготовка руководителей к взаимодействию с работниками по вопросам, связанным с сокращениями и аутплейсментом. Подготовка памятки руководителю, которая может включать в себя правовые аспекты сокращений, возможные варианты аргументации сложных вопросов для работника, фразы психологической поддержки и др.

– Проведение индивидуальных мини-тренингов с руководителями.

– Проведение переговоров с профсоюзом (совместно с руководством организации), достижение договоренностей о содействии в переговорах с работниками и реализации совместных социальных программ для сокращаемых лиц.

– Вручение работнику уведомления о предстоящем сокращении его должности производится ответственным работником кадровой службы совместно с непосредственным руководителем работника и при необходимости представителем профсоюзной организации.

2. Организация информирования работников по вопросам сокращений в компании и аутплейсмента.

– Подготовка презентационных материалов по вопросам аутплейсмента, размещение на внутреннем портале организации или распространение другими способами.

– Подготовка информационной листовки для сокращаемых сотрудников с кратким описанием процедуры аутплейсмента и возможной помощи, которую работники могут получить в компании по этому вопросу. Листовка передается работнику одновременно с вручением уведомления о предстоящем сокращении.

– Организация в компании «горячей» телефонной линии, на которую любой работник может позвонить и задать интересующие его вопросы по поводу сокращений и возможностей поиска новой работы.

3. Передача технологии поиска новой работы.

– Организация и проведение для сотрудников тренинга, посвященного поиску новой работы. Тренинг проводится еженедельно и длится 3–4 ч. В тренинге могут принять участие все желающие работники (не только получившие уведомление о сокращении). Результатом проведения такого тренинга является не только освоение сотрудниками технологии поиска новой работы, но и снижение психологической напряженности в коллективе за счет повышения уверенности работников в своей востребованности на рынке труда и способности найти новую работу при необходимости.

– Организация и проведение индивидуальных консультаций работников по их запросу.

– Помощь в составлении резюме.

– Достижение договоренности с кадровыми агентствами о возможности рассмотрения резюме сокращаемых специалистов. Рассылка резюме работников в агентства.

– Составление для работников памятки-инструкции по прохождению интервью и всех этапов отбора в новую компанию до момента принятия предложения о работе (job offer).

– Составление списка потенциальных работодателей с контактами кадровых служб.

- Подготовка рекомендательных писем.
- Карьерное консультирование.
- 4. Оказание психологической поддержки сокращаемым работникам.
  - Разработка индивидуальных стратегий поиска работы (базовый и негативный сценарии).
  - Смещение фокуса внимания сокращаемого работника на те потенциальные возможности роста, которые создает для него ситуация необходимости смены работы.
  - Информирование работников о состоянии рынка труда в настоящий момент, предлагаемых уровнях дохода, ожиданиях и требованиях работодателей к кандидатам.
  - Информирование об этапах поиска работы и их особенностях. Например, о воронке рекрутмента – во избежание преждевременного разочарования кандидата при частых отказах потенциальных работодателей.
  - Совместно с работниками поиск сильных сторон и востребованных рынком аспектов их квалификации, выявление конкурентных преимуществ кандидата на рынке труда.
  - Информирование о возможностях реструктуризации кредитов (для работников, обремененных кредитными обязательствами). Проработка этого вопроса с банками.

Осуществление внутреннего аутплейсмента может проводиться по следующему алгоритму (рис. 5). Данная схема проведения внутреннего аутплейсмента представляет собой четкий и подробный алгоритм действий, помогающий претворить в жизнь намеченный проект [2, с. 117].



Рис. 5. Основные этапы внедрения внутреннего аутплейсмента

Таким образом, можно говорить о том, что технология трудоустройства увольняемых сотрудников сложилась как во внутреннем, так и во внешнем аутплейсменте. Он вполне успешно дополняет государственную политику в этой сфере. Однако отсутствие информированности о данной рекрутинговой услуге, заинтересованности в ее продвижении как со стороны работодателей, так и государства и профсоюзов ограничивает применение аутплейсмента в настоящее время.

### Литература

1. *Долженкова Ю.В.* Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации: автореф. дис. ... д-ра эконом. наук: 08.00.05. М., 2011.
2. *Долженкова Ю.В.* Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления трудом // Вестник ОмГУ. 2011. № 3. С. 112–118.
3. *Скавитин А.В.* Управление сокращением персонала: опыт Великобритании. Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 2. С. 65–70.
4. *Тонконог М.С.* Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления трудом в современных условиях: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. М., 2016.
5. Экономика труда: вызовы времени: Коллективная монография / под ред. проф., д-ра экон. наук С.И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2012.
6. URL: <http://www.case-hr.com>

### Bibliography

1. *Dolzhenkova Ju.V.* Razvitie teorii i praktiki rekrutmenta v Rossijskoj Federacii: avtoref. dis. ... d-ra jekonom. nauk: 08.00.05. M., 2011.
2. *Dolzhenkova Ju.V.* Autplejsment kak instrument antikrizisnogo upravljenja trudom // Vestnik OmGU. 2011. № 3. P. 112–118.
3. *Skavitin A.V.* Upravlenie sokrashheniem personala: opyt Velikobritanii. Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2004. № 2. P. 65–70.
4. *Tonkonog M.S.* Autplejsment kak instrument antikrizisnogo upravljenja trudom v sovremennyh uslovijah: avtoref. dis. ... kand. jekonom. nauk: 08.00.05. M., 2016.
5. Jekonomika truda: vyzovy vremeni: Kollektivnaja monografija / pod red. prof., d-ra jekon. nauk S.I. Sotnikovoj. Novosibirsk: NGUJeU, 2012.
6. URL: <http://www.case-hr.com>