

Liubov Vodianka

*PhD of Economics, Associate Professor,
Department of Business and HR
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Natalia Stakhova

*PhD of Economics, Associate Professor
at the Department of Finance
Privat Higher Educational Institution "Bukovinian University"*

DEVELOPMENT OF THE OUTPLACEMENT SYSTEM AS AN INNOVATIVE METHOD OF HR TECHNOLOGIES

Summary

In the conditions of an economic crisis, when production volumes decrease and, as a result, the profit of enterprises decreases, the problem of reducing the number of personnel becomes quite acute. But when dismissing his employees, the employer must remember the responsibility he assumed when hiring staff, namely the social responsibility for the employees of his enterprise. In this situation, the company can quite easily get rid of the image of an attractive employer and a reliable partner, and can, on the contrary, strengthen its authority. Therefore, the popularity of such recruiting services as outplacement, which involves legal assistance, psychological support, and the search for an adequate position, which contribute to further employment of the dismissed employee, has recently increased abroad. In Ukraine, outplacement of personnel is in the formative phase. The specific weight of enterprises that use it in the total number of enterprises in Ukraine is insignificant. Considering the above-mentioned aspects, the topic of the scientific work is relevant and timely for research. The category "outplacement of personnel" was studied due to the systematization of the views of famous scientists and their additions. Based on the analysis of literary sources, the list and content of the stages of personnel outplacement were clarified. Based on the studied foreign experience, the authors proposed a list of directions for the development of the personnel outplacement system in Ukraine. An analysis of the personnel security of Ukrainian industries was conducted and it was found that the specific weight of employees who, after being released, turned to their employer for job search issues is extremely small (5.9%). The technology for the development of the personnel outplacement system consisting of 7 stages is proposed. The list of tasks that must be solved within the framework of the outplacement program has been systematized. The social efficiency of the proposed measures was determined.

Вступ

Зростання конкуренції в умовах глобалізації, складності в збуті продукції і постійно мінливі реалії соціально-економічного середовища підштовхують керівників підвищувати адаптаційні властивості підприємств за рахунок розробки нових видів продукції, вибору більш ефективної виробничої або управлінської структури, технічного переозброєння, вдосконалення системи управління. Реалізація даних заходів за допомогою впровадження інновацій, проведення реорганізації, реструктуризації, реінжинірингу призводить до ліквідації певних функцій, ієрархічних рівнів, структурних підрозділів, трансформації виробничих і бізнес-процесів, що, на жаль, не може не відбитися на чисельності персоналу.

В умовах сьогоденної реалії, пов'язаної з військовим вторгненням росії на територію України та наслідками коронакризи, в умовах зниження обсягів виробництва і, як наслідок, зменшення прибутковості підприємств, проблема скорочення чисельності персоналу стоїть досить гостро. Однак, звільняючи своїх співробітників, роботодавець повинен пам'ятати про відповідальність, яку він взяв на себе, наймаючи персонал, а саме про соціальну відповідальність за співробітників свого підприємства. У цій ситуації підприємство може досить легко позбутися іміджу привабливого роботодавця і надійного партнера, а може навпаки зміцнити свій авторитет. Тому, останнім часом за кордоном зросла популярність такого виду рекрутингових послуг, як аутплейсмент, що передбачає юридичну допомогу, психологічну підтримку, пошук адекватної посади, які сприяють подальшому працевлаштуванню звільненого працівника. В Україні аутплейсмент персоналу знаходиться на фазі становлення. Питома вага підприємств, що його використовують у загальній чисельності підприємств України є незначною.

Актуальність обраної теми підтверджується загальним інтересом багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували процес аутплейсменту персоналу: Абесінова О.К., Зленко А.М., Іванісов О.В., Лаптев В.І., Маркова Н.С., Назарова Г.В., Писаревська Г.І., Ткач О.А. та ін. Аналіз праць даних авторів свідчить про багатовекторність поглядів стосовно сутності та підходів до аутплейсменту персоналу, однак у той же час більш детального дослідження потребує питання використання сучасних ресурсів, методик впровадження процесу аутплейсменту персоналу на підприємстві.

Тому, метою дослідження є узагальнення теоретичних і методичних основ, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи аутплейсменту персоналу в умовах сьогодення.

Розділ 1. Технологія аутплейсменту: основні етапи та зміст

Аутплейсмент як напрям консалтингу зародився в США після закінчення Другої світової війни, коли командування армією відкрило власне консультативне бюро для повернутих з фронту солдат, що б допомогти їм адаптуватися до умов мирного життя. Пізніше психологи Дрейк і Бім знову підняли цю тему і в 1960-і рр. заснували консультативне агентство «D & B», згодом перейменоване в «Drake Beam Morrin».

В Європі практика аутплейсменту виникла в кінці 70-х років минулого століття і отримала досить широке поширення. Своєю появою аутплейсмент багато в чому зобов'язаний тиску на великі компанії з боку держави і профспілок, які вимагали від роботодавців виконання принципів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу і прагнули до скорочення безробіття. Використання аутплейсменту сприяло зниженню соціальної напруженості, оскільки працевлаштування звільнених співробітників скорочувало виплати допомоги з безробіття, тим самим послаблюючи податковий тягар. З тих пір практичне застосування аутплейсменту як інструменту управління процесом вивільнення персоналу розширюється і вдосконалюється.

Зараз в країнах Європи і в Америці аутплейсмент є однією з найпоширеніших рекрутингових послуг. Існують компанії, які спеціалізуються виключно на наданні аутплейсменту. У Франції, наприклад, налічується близько сімдесяти подібних агентств.

Дослівний переклад слова «outplacement»: від англ. «Place» – місце, «out» – геть. В даний час не існує однозначного визначення даного поняття. До його складу входить цілий перелік послуг, однак, в теоретичних джерелах і практичних матеріалах можна зустріти такі тлумачення:

– «м'яке (безболісне, цивілізоване) вивільнення, що передбачає проведення комплексу професійних консультацій, що дозволяють вивільняти персоналу зорієнтуватися на ринку праці і знайти підходящу роботу» [5];

– «гнучка рекрутингова послуга, що дозволяє обережно скоротити проблемного або високопоставленого співробітника» [5];

– «аутплейсмент – це робота з співробітниками компанії, які потрапляють під скорочення. Вона спрямована на «пом'якшення» організаційних, професійних, і психологічних наслідків виходу працівника з організації» [6].

На основі аналізу літературних джерел [5; 6; 9], нами було систематизовано перелік етапів аутплейсменту.

Крок 1. Під час неформальної бесіди, що триває протягом одного або двох годин, відбувається знайомство працівника, який підпадає під скорочення, з консультантом, який найчастіше уточнює: подобалася чи

співробітнику його остання робота; які в ній були переваги і недоліки. Аутплейсер, шляхом використання навідних запитань, отримує інформацію щодо уявлень здобувача про керівника, з яким йому було б комфортно працювати, правильна й приємній атмосфері в колективі, формі постановки виробничих завдань.

Крок 2. Розгорнуте і докладне консультування на тему правильної поведінки під час співбесіди. Мета даної бесіди – донести до вивільняється працівника важливість і значимість першого враження, яке справляє здобувач, приходячи на інтерв'ю. Під час другої зустрічі, що звільняється, співробітнику найчастіше говорять про те, що запізнення, неправильно обраний костюм, відсутність резюме – це серйозні помилки для кандидата на вакансію, які необхідно врахувати і не допустити.

Головне завдання консультанта на даному етапі навчити співробітника, якому в подальшому належить шукати роботу, коротко і чітко висловлювати свої думки. Також під час другої зустрічі аутплейсер розповідає про важливість комунікаційних навичок, таких як: зоровий контакт, тембр голосу, мова жестів, вміння не тільки говорити, а й слухати співрозмовника.

Крок 3. Подальша, третя зустріч, передбачає підготовку резюме з урахуванням інформації, отриманої на двох попередніх. Резюме пишеться з урахуванням багатьох параметрів: кольору, поля, формат, шрифт, номери сторінок, виділення, підкреслення – саме дані нюанси формують перше враження про кандидата, тому вони в обов'язковому порядку повинні бути враховані.

Крок 4. До моменту настання четвертої зустрічі, претендент повинен відчувати себе досить впевнено, високо оцінювати свої шанси на успіх і бути повністю підготовленим до майбутніх співбесід. Мета даного практичного заняття – складання грамотного супровідного листа.

Крок 5. П'ята зустріч передбачає проведення трьох консультацій: перша присвячена стратегії пошуку роботи, друга знайомить з правилами проведення переговорів з роботодавцями, а третя націлена на проходження випробувального терміну і успішну адаптацію на новому місці роботи.

Крок 6. Останній завершальний етап передбачає проведення від особи компанії-клієнта (для аутплейсера) / колишнього роботодавця (для здобувача) так званого «прощального» інтерв'ю. Отриману в ході вихідного співбесіди інформацію можна використовувати при прийнятті рішень про те, що всередині організації потрібно радикально міняти, а що, навпаки, зміцнювати і розвивати.

Слід підкреслити, що аутплейсмент особливо важливий для співробітників, які багато років пропрацювали на одному підприємстві і

зовсім забули, що значить шукати роботу. Ці люди відчувають більший стрес при звільненні, ніж інші, в силу того, що слабо уявляють, як необхідно вести себе при проходженні інтерв'ю і не володіють способами самостійного пошуку роботи. Для таких працівників аутплейсмент це реальна можливість отримати необхідні знання, вміння та навички, які в подальшому будуть задіяні в працевлаштуванні.

Розділ 2. Аналіз діяльності кадрових агентств, які займаються аутплейсментом в Україні

Метою діяльності рекрутингових агентств є надання платних послуг з підбору персоналу на замовлення підприємства-роботодавця. До завдань рекрутера входить пошук та відбір кандидатів на вакантні посади. Рекрутингові агентства націлені на відповідність інтересам підприємств-замовників, тобто на залучення кваліфікованих співробітників.

Для успіху діяльності рекрутингового агентства визначальне значення має наявність кваліфікованих штатних співробітників.

«Інформаційне забезпечення діяльності рекрутингового агентства досягається за рахунок розширення баз даних про потенційних претендентів на нові робочі місця. Висока кваліфікація співробітників рекрутингового агентства необхідна для забезпечення швидкої адаптації персоналу до застосування прогресивних методик і способів роботи» [9].

Успіх рекрутингового агентства в цілому залежить від професійного рівня співробітників рекрутингового агентства. Тому, варто пам'ятати, що високоефективна команда власних фахівців забезпечить високовигідне замовлення агентству.

В Україні станом на 2021 р. зареєстровано 859 агентств. Так, послугами з пошуку і підбору персоналу користуються понад 15% активно діючих компаній на території України.

Дослідницьким центром порталу «ХедХантер» було складено рейтинг рекрутингових агентств, яким надають перевагу компанії, які діють на ринку України (рис. 1).

Під час розрахунку рейтингу рекрутингових агентств України враховувалося число згадок про агентство та середній бал задоволеності якістю послуг. Під час проведення анкетування було опитано 390 респондентів.

Найкращими та найбільш згадуваними були 37 кадрових і рекрутингових компаній. За даними рис.1 спостерігаємо, що у трійку лідерів увійшли рекрутингові агентства «Adecco», «Hudson Ukraine», «Ansoo». Як свідчать дані, швидше за всіх знаходять роботу ІТ-фахівці, фармацевти, лікарі та представники мас-медіа сфери. Довше часу може знадобитися для підбору працівників банківської та юридичної сфер.

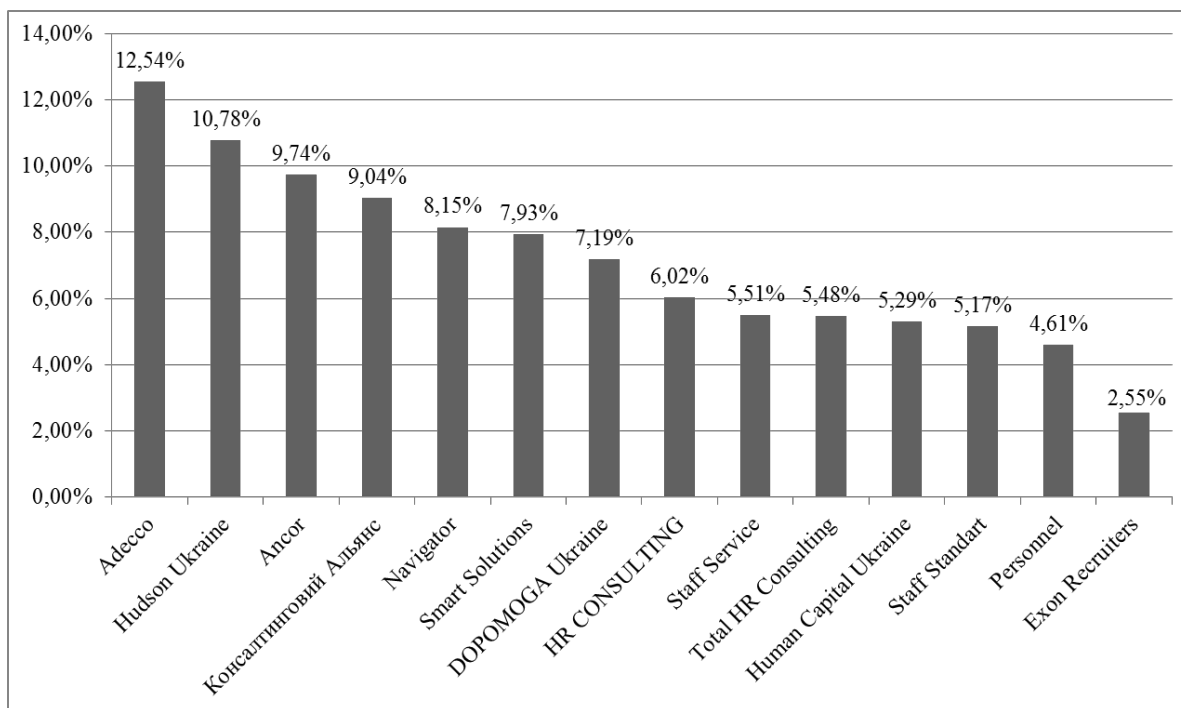


Рис. 1. Рейтинг агентств, що займаються аутплейсментом в Україні

Джерело: [6, с. 109]

Суттєві зміни на ринку праці пов'язані із:

- по-перше, скороченням бюджету на виплату заробітних плат, спричинених пандемією Covid-19;
- по-друге, за умов інфляції та зростання цін потенційні наймані працівники не завжди погоджуються на будь-яку запропоновану зарплату і намагаються «продати» себе дорожче.

Тенденції 2021 р. свідчать про зменшення кількості рекрутингових агентств та зниження ціни на їхні послуги, а також розширення географії послуг. Так, компанія ТОВ «ХадсонГлобалРесорсез» працює на ринках України, Молдови, Грузії, що дає їй можливість залучення більшої кількості клієнтів.

Перспективним напрямком рекрутингу є прелімінарінг, тобто залучення студентства. Більшість опитувань свідчить про явну нестачу висококваліфікованих рекрутерів. При цьому масштаби рекрутингу зростають. Очевидно це пояснюється ще й тим, що Україна перестала готувати фахівців цієї сфери. Нині в Україні немає спеціальності, яка б забезпечувала підготовку спеціалістів з організації управління людськими ресурсами, не кажучи вже про HR-аналітику та управління талантами, як це вже здійснюється у світовій спільноті. Так, певні вузи, розуміючи зростаючу потребу у зазначених фахівцях, залишили освітні програми «Управління персоналом та економіка праці», де їх підготовка здійснюється за спеціальністю 051 «Економіка», галузь

знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», починаючи з 2016 року. До прикладу, ЧНУ імені Ю. Федьковича, Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця), Одеський національний економічний університет (м. Одеса), Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро).

Отож, зростання ефективності підбору кадрів вимагає застосування сучасних методик і способів організації роботи рекрутингових агентств:

1. Вакансії підприємств необхідно розділити на дві групи: перша група – вакансії підприємство закриває самостійно, а друга – за допомогою рекрутингових агентств.

2. Кожна вакансія має містити якісний опис або змістовну професіограму. Це в свою чергу пришвидшить часовий лаг на її закриття.

3. Слід детально опрацювати заявки на послуги рекрутингових агентств.

4. Проведення моніторингу роботи рекрутингового агентства і забезпечення зворотного зв'язку із ним.

5. Професійні співбесіди із кандидатами на вакансії.

6. Підприємству-замовнику не слід без підстав затягувати час під час прийняття рішень щодо кандидатів.

Отож, функція рекрутингу має бути інтегрована до наявної системи управління персоналом та може передаватися для виконання кадровим агенціям. Ефективне застосування рекрутингу забезпечує стабілізацію на ринку праці, досягненню стратегічних цілей підприємств, підвищенню мобільності та конкурентоспроможності працівників. Якщо вимоги до професіоналізму кандидатів є важливішими, ніж вартість рекрутингу та час закриття вакансії, підприємству слід застосувати технології прямого пошуку, персоналізованого рекрутингу чи хедхантингу, в інших випадках більш прийнятними є скринінг (підбір кандидатів на основі формальних ознак), класичний чи точковий рекрутинг (пошук талантів у конкретних сферах). Отже, проведений аналіз підтверджує необхідність у фахівцях з організації управління людськими ресурсами, HR-менеджерів, HR-аналітиків та спеціалістів з управління талантами.

Розділ 3. Напрями розвитку системи аутплейсменту персоналу

З урахуванням аналізу теорії і практики організації аутплейсменту пропонуємо для всіх підприємств, організацій чи установ незалежно від форми власності розбити наступні етапи Програми аутплейсменту:

– Перший – «Підготовчий» етап. Основною метою даного етапу є визначення обсягів скорочення / вивільнення / екстеріоризації персоналу в конкретному підрозділі, прийняття рішення про реалізацію додаткових процедур супроводу і підтримки персоналу.

– Другий – «Інформаційний» етап спрямований на створення максимально відкритої атмосфери, виявлення можливих прогалин в процесі передачі функціоналу та надання каналу зворотного зв'язку.

– Третій етап – «Реалізація». Метою даного етапу є сприяння в працевлаштуванні співробітників, які підпадають під скорочення або надання додаткових гарантій і компенсацій, які дозволять працівникові реалізувати власний потенціал в організації або за її межами.

– Четвертий етап – «Завершення», реалізується з метою оцінки ефективності проведених заходів на кожному з етапів.

Розглянемо кожен з етапів докладніше.

1. Підготовчий етап програми. У разі прийняття рішення про скорочення працівників організації, в довгостроковому періоді може бути реалізований комплекс заходів щодо супроводу та підтримки співробітників, які звільняються, в рамках якого підрозділ з управління персоналом має:

- визначити приблизні терміни реалізації заходів в організації;
- визначити перелік майбутніх робіт і обсяг передбачуваного навантаження на підрозділ;
- організувати навчання відповідальних співробітників підрозділу з управління персоналом за програмами: «Ефективне складання резюме», «Поведінка на співбесіді», «Взаємодія з працівником при звільненні», «Стрес-менеджмент» та ін.;
- розглянути доцільність залучення зовнішніх фахівців і компаній провайдерів, при позитивному рішенні організувати їх вибір;
- забезпечити надання та підтримка в актуальному стані на протязі всіх заходів Базу вакансій;
- визначити співробітників, відповідальних за подальший супровід та підтримку звільненого персоналу;
- розмістити «Анкету працівника» в доступних місцях (на внутрішньому корпоративному сайті, на стійках, в розсилках серед співробітників), для можливості самостійного заповнення;
- затвердити план заходів щодо супроводу та підтримки звільнених співробітників (план аутплейсмент заходів);
- організувати взаємодію з кадровими агентствами регіону, встановити механізми, терміни та умови надання ними актуальних списків вакансій, відповідних кваліфікації персоналу, і передачі їм резюме, рекомендаційних листів та інших супровідних документів про звільнених співробітників;
- організувати взаємодію із Державною службою зайнятості.

В рамках реалізації заходів рекомендується виділити наступні групи учасників:

– «Зелена група» – співробітники, що демонструють найвищі результати в порівнянні з іншими працівниками, які володіють спеціальними навичками і знаннями («ключові співробітники»);

– «Жовта група» – співробітники, які відповідають вимогам відповідно до займаної посади;

– «Червона група» – співробітники, не в повній мірі відповідають вимогам, які висуваються до займаної посади, мають нарікання щодо виконання трудових обов'язків, не виявляють прагнення до особистісного розвитку;

– Безпосередній керівник підрозділу, співробітники якого скорочуються, спільно з вищим керівником та підрозділом з управління персоналом повинні підготувати список «Ключових співробітників»;

– Ключові співробітники – працівники, відповідальні за підтримання роботи основних процесів на період скорочення / вивільнення / екстеріоризації персоналу.

Тривалість «Підготовчого» етапу в організації, як правило, не повинна перевищувати одного місяця.

2. Інформаційний етап програми. Для роз'яснення причин скорочення персоналу керівник організації повинен провести робочу зустріч з керівниками підрозділів, де відбувається скорочення працівників. На робочій зустрічі повинні бути озвучені терміни та цілі проведення скорочення персоналу, підрозділи, в яких воно буде проводитися, а також загальна чисельність працівників, з якими планується припинити трудові відносини.

Робоча зустріч повинна проходити з обов'язковою участю представника підрозділу з управління персоналом, представника профспілкового комітету організації та представника юридичного підрозділу, які розкривають всі процеси припинення трудового договору в рамках скорочення персоналу в компанії.

Окрема увага приділяється роз'ясненню керівникам підрозділів інформації про заходи щодо супроводу та підтримки скорочуваних співробітників: їх цілі та завдання, основні етапи проведення та способи доведення інформації учасникам заходів. У разі охоплення скороченням декількох підрозділів ця інформація може бути уніфікована, відображена і представлена у вигляді презентації, з акцентом ключових моментів.

За підсумками робочої зустрічі керівників підрозділів представляють презентаційні матеріали, шаблони документів, які використовуються при реалізації заходів із супроводу та підтримки співробітників, контактну інформацію про відповідальних співробітників підрозділу з управління персоналом.

Після проведення робочої зустрічі керівник організації, разом із керівником підрозділу, відповідальним співробітником підрозділу з

управління персоналом та представником первинної профспілкової організації проводять загальні збори співробітників трудового колективу з оптимізації підрозділів. Керівники повідомляють всім співробітникам отриману інформацію про майбутнє скорочення персоналу і вручають повідомлення.

Відповідальний співробітник підрозділу з управління персоналом перевіряє наявність, достовірність і актуальність оцінок здібностей працівників. Протягом п'яти робочих днів з моменту доведення до відома працівників інформації про скорочення персоналу, підрозділ з управління персоналом організовує допомогу в заповненні співробітниками «Анкети співробітника».

Після збору матеріалу і заповнення всіма співробітниками «Анкети співробітника», спеціально створена робоча комісія затверджує результати розподілу учасників заходів із супроводженням та підтримкою співробітників за групами на підставі «Шкали якісної оцінки співробітників».

Оцінка співробітників проводиться за наступною шкалою (рис. 2).

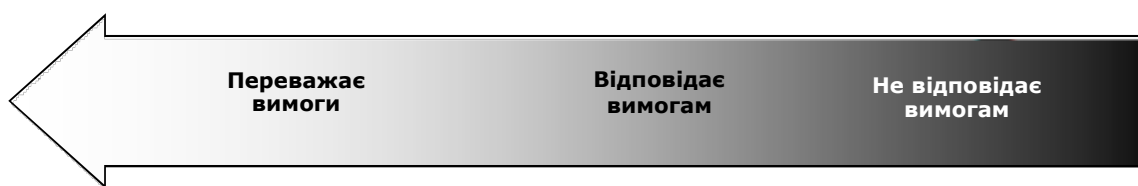


Рис. 2. Шкала якісної оцінки співробітників

Джерело: авторська розробка

Матриця оцінки співробітника дозволяє на підставі оцінок безпосереднім керівником визначити, в яких подальших процедурах може взяти участь скорочуваний співробітник (рис. 3).

Переважає вимогам	+	+	++
Відповідає вимогам	-	+	++
Не відповідає вимогам	-	+	+
	ППП, НПП, ПНП, ППН, ВНП, ВПП, ППВ, ПВП	ННН, ПНН, НПН, ННП, ВВП, ВПВ, НВН, ПНВ	ВВВ, НВВ, ВНВ, ВВН, ПВВ

Рис. 3. Матриця оцінки співробітника

Джерело: авторська розробка

Результати діяльності співробітника на робочому місці за останні 3 місяці, на думку безпосереднього керівника (П – погано, Н – норма, В – відмінно).

Керівник організації протягом тижня з дня проведення зборів працівників щодо скорочення персоналу організовує окреме робоче місце з доступом до Інтернет-ресурсів, рекомендованих для пошуку зовнішніх вакансій. При відсутності можливості організувати окреме робоче місце з доступом до Інтернет-ресурсів, працівникам надаються спеціалізовані друковані видання, присвячені пошуку роботи.

Всім співробітникам, що потрапили під скорочення, повинна бути вручена «Пам'ятка», яка повинна містити наступну інформацію:

- інформацію про доступ до Базы вакансій організації;
- контактну інформацію: відповідального співробітника підрозділу з управління персоналом, «гарячої лінії», служби зайнятості, рекомендованих кадрових та рекрутингових агентств; години прийому та консультації керівника організації, безпосереднього керівника і служби психологічної допомоги (при її наявності);
- принципи складання резюме (з прикладами);
- інструкцію «Ефективне працевлаштування»; інформацію про складання індивідуальної програми адаптації.

Загальна тривалість «Інформаційного» етапу становить один календарний місяць з моменту проведення керівником організації робочий зустрічі.

3. Етап реалізації.

Відповідальний співробітник підрозділу з управління персоналом проводить індивідуальну зустріч з кожним працівником, який підпадає під скорочення. В ході бесіди працівникові в індивідуальному порядку пропонується один з варіантів підтримки та додаткові гарантії при розірванні трудового договору за угодою сторін: базовий, стандартний, розширений залежно від групи, до якої він був віднесений.

«Базовий варіант» підтримки при розірвання трудового договору пропонується групі «Червона» (див. матрицю на рис. 3) та передбачається:

- вручення стандартизованого рекомендаційного листа;
- допомогу в складанні резюме та передачу даного резюме в кадрові агентства;
- надання можливості доступу до рекомендованих Інтернет-ресурсів з пошуку роботи;
- допомогу в заповненні анкети до Державної служби зайнятості (за бажанням працівника);
- сприяння при оформленні дострокової пенсії;

– розгляд в індивідуальному порядку питання виплати грошової компенсації при розірванні трудового договору за угодою сторін.

«Стандартний варіант» підтримки при розірванні трудового договору пропонується групі «Жовта» і передбачає:

– розробку індивідуального рекомендаційного листа, враховуються професійні і особистісні якості працівника, його характеристика та взаємовідносини з безпосереднім керівником;

– проведення профорієнтаційної бесіди для визначення можливих шляхів і способів професійного і кар'єрного розвитку, постановки коротко- і середньострокових цілей співробітника (проводиться під час індивідуальній зустрічі з відповідальним працівником підрозділу по роботі з персоналом);

– надання можливості доступу до рекомендованих Інтернет-ресурсів з пошуку роботи; допомогу в складанні резюме (до 4 різних варіантів);

– внесення в Базу даних потенційних кандидатів і розгляд працівника в пріоритетному порядку при виникненні в організації вакансій відповідного рівня;

– розгляд в індивідуальному порядку питання виплати грошової компенсації при розірванні трудового договору.

«Розширений варіант» підтримки при розірванні трудового договору пропонується групі «Зелена» і, крім пунктів, включених в «Стандартний варіант», дає працівникові можливість: перенавчання працівника або одноразова компенсація 50% вартості навчання зовнішнім спеціальностями за вибором працівника в розмірі, що не перевищує затверджених меж; отримання допомоги підрозділу з управління персоналом в прямому пошуку зовнішніх вакансій, відповідних кваліфікації працівника.

При досягненні взаємної згоди з Працівником підписується угода про розірвання трудового договору, в якій зазначаються всі умови домовленості (дата розірвання договору, розмір компенсаційних виплат і інші додаткові гарантії і компенсації).

У разі відмови від участі в заходах аутплейсменту до працівника застосовуються тільки гарантії і компенсації в межах, визначених чинним трудовим законодавством України при розірванні трудового договору з ініціативи роботодавця у зв'язку зі скороченням чисельності або штату робітників організації незалежно від групи (Червона, Жовта, Зелена), до якої віднесений працівник.

В будь-який момент до завершення процедури скорочення персоналу працівник має право взяти участь у заходах із супроводу та підтримки персоналу, звернувшись до відповідального співробітника підрозділу з управління персоналом, який проводив первинну індивідуальну бесіду.

Загальна тривалість етапу «Реалізації» не повинна перевищувати одного календарного місяця з дня проведення першої індивідуальної

бесіди з працівником підрозділу, в якому проводиться скорочення персоналу.

4. Завершальний етап програми аутплейсменту.

В останній робочий день всім працівникам пропонується пройти опитування і заповнити відповідну анкету. Анкетування проводиться силами керівника підрозділу спільно з представником підрозділу з управління персоналом організації.

За допомогою анкетування працівників організація може дізнатися відношення працівників до заходів аутплейсменту, з'ясувати причини відмови працівників від участі в заходах, визначити обсяг і якість надавалася зовнішніми провайдерами послуг і ін.

На завершення даного етапу керівник організації повинен прийняти остаточні підсумки проведених заходів, розрахунки оцінки їх ефективності.

Якщо оцінити ефективність аутплейсменту, то слід підкреслити, що він проводиться по відношенню до співробітників, які потрапили в стресову ситуацію, кожен з них може сприйняти кардинальні зміни в трудовому житті зовсім по-різному, незалежно від умов. Тому аутплейсмент це не панацея. Збереження мотивації працювати, приносити користь собі, організації і суспільству залежить в першу чергу від самого співробітника, від його настрою і віри у власні сили.

Іншою важливою складовою успіху трансформації системи трудових відносин є забезпечення прихильності працівників, які будуть задіяні в нових формах трудових відносин, компанії.

Висновки

Аутплейсмент персоналу є необхідним елементом кадрової політики у тому випадку, якщо підприємство має на меті зберегти відносини із звільненими працівниками. Українські підприємства переважно не застосовують аутплейсмент на постійній основі, бо не бачать тих переваг, які можуть отримати та не цінують власну репутацію на ринку праці. Здійснивши опис переваг та недоліків аутплейсменту визначено, що підприємства можуть отримати позитивний ефект від нього, оскільки вони стають соціально відповідальними та забезпечують гуманний шлях припинення договору з працівниками.

Для того, щоб поширити послуги аутплейсменту в Україні потрібно постійно проводити опитування серед роботодавців, щоб дізнатися інформацію про їх відношення до цього виду послуг, періодично збирати статистичні дані щодо кількості суб'єктів господарювання, які надають послуги аутплейсменту, вартість даних послуг, кількість клієнтів, яких було обслуговано рекрутинговими компаніями, періодично видавати статті про аутплейсмент, де описувати його сутність, зміст, переваги,

недоліки а також статистичну інформацію та відгуки клієнтів, брати приклад із закордонних фірм та робити аутплейсмент трендом у сфері управління людськими ресурсами.

Отож, за результатами проведеного дослідження було досягнуто наступних результатів:

1. Досліджено категорію «аутплейсмент персоналу» за рахунок систематизації поглядів відомих вчених та їх доповнення. На основі аналізу літературних джерел уточнено перелік та зміст етапів аутплейсменту персоналу.

2. На основі вивченого закордонного досвіду, авторами запропоновано перелік напрямів розвитку системи аутплейсменту персоналу в Україні.

3. Проведено аналіз кадрової забезпеченості галузей України та виявлено, що питома вага працівників, які після вивільнення зверталися з питань пошуку роботи до свого роботодавця вкрай малий (5,9%).

4. Запропоновано технологію розвитку системи аутплейсменту персоналу, що складається з 7 етапів. Систематизовано перелік завдань, які необхідно вирішити в рамках програми аутплейсменту. Визначено соціальну ефективність запропонованих заходів.

Список використаних джерел:

1. Водянка Л.Д., Крисанов Д.Ф. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 89–104.

2. Водянка Л.Д., Скуляк В.М., Сторцун К.М., Чуса Г.І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 78–81.

3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Зайцева О.О. Передумови впровадження аутплейсменту персоналу. *Управління розвитком*. 2014. № 11. С. 6–8.

5. Лобза А.В., Каширіна А.П. Шляхи подолання проблем виведення персоналу зі штату організації. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 785–788.

6. Лопатинський Ю.М., Водянка Л.Д., Шелюжак І.Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : ОНЕУ, 2021. № 1–2 (278–279). С. 108–114.

7. Офіційний сайт GoldenStaff. URL: <https://www.staff.ua> (дата звернення: 13.11.2022).

8. Підгірна В.С., Водянка Л.Д., Лаврук І.Г. Безробіття в Україні: актуальні проблеми і шляхи вирішення. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 68–71.

9. Ткач О.А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936> (дата звернення: 02.07.2022).

10. Champelow J. Outplacement. Сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/outplacement.asp> (дата звернення: 20.11.2022).

References:

1. Vodianka L.D., Krysanov D.F. (2015). Stratehii naroschuvannia innovatsijnoho potentsialu pidpriemstvamy kharchovoi promyslovosti [Strategies for building innovation potential of food industry enterprises]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 1, pp. 89–104.
2. Vodianka L.D., Skuliak V.M., Stortsun K.M., Chusa H.I. (2021). Transformatsiia trudovoho zakonodavstva Ukrainy v umovakh koronakryzy [Transformation of labor legislation of Ukraine in the conditions of corona crisis]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 6, pp. 78–81.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (in Ukrainian)
4. Zaitseva O.O. (2014) Peredumovy vprovadzhennya autpleysmentu personalu [Prerequisites for the introduction of staff outplacement]. *Upravlinnya rozvytkom*, no. 11, pp. 6–8.
5. Lobza A.V., Kashirina A.P. (2016) Shlyakhy podolannya problem vyvedennya personalu zi shtatu orhanizatsi [Ways to overcome the problems of removing staff from the staff of the organization]. *Molodyy vchenyy*, no. 12, pp. 785–788.
6. Lopatynskyi, Yu. M., Vodianka, L. D., and Sheliuzhak, I. H. (2021) Autpleisment personalu yak neobkhidnyi element kadrovoi polityky [Personnel Outplaying as a Necessary Element of Personnel Policy]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 1–2, pp. 108–114.
7. Official site GoldenStaff. Available at: <https://www.staff>.
8. Pidhirna, V., Vodianka, L. and Lavruk, I. (2019) Bezrobittya v Ukrayini: aktual'ni problemy i shlyakhy vyrishennya [Unemployment in Ukraine: actual problems and solutions]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 68–71.
9. Tkach O.A. (2014) Outplacement is a modern way of laying off staff. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3936> (accessed 2 July 2022).
10. Champelow J. Outplacement. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/o/outplacement.asp>.