

# КАК НЕ ОСТАВИТЬ СОТРУДНИКА ВНЕ ИГРЫ?

Если в предыдущей статье мы говорили конкретно о проблеме сокращения должности эйчара в условиях экономического спада, то в этой речь пойдет о выведении из штата, то есть о вынужденном увольнении сотрудников, в основном занятых в тех отделах компаний, которые не приносят реальной прибыли. Таких сейчас в масштабах страны набирается много тысяч человек. Любой рациональный руководитель, естественно, вынужден расстаться с ними, потому что в тяжелых условиях выживания – это суровая необходимость. Здесь прямая аналогия с воздушным шаром, теряющим высоту, когда воздухоплавателям приходится избавляться от балласта, чтобы вновь подняться на нужную высоту. Предлагаем вашему вниманию статью генерального директора HILL INTERNATIONAL KAZAKHSTAN **Кристины Кравцовой**.

В данной ситуации не будет увеличением сравнение увольняемого сотрудника с положением моряка, выброшенного волной за борт корабля во время шторма. Если у него нет других, приобретенных в разное время специальностей, которые могут быть востребованы, то шансы найти работу у него минимальные. А представьте себе, каково ему, если он является единственным кормильцем семьи?! Возможно, ему легче, если он или она молод или молода, обладает мобильностью, легко обучаем и есть возможность приобрести другую более востребованную специальность, благо для этого есть всевозможные курсы. А если это опытный компетентный высококвалифицированный работник, имеющий перед компанией немалые заслуги. Взять и так просто расстаться с ним?

В такой ситуации на помощь руководителю или эйчару компании приходит пока еще новый для Казахстана вид кадровой услуги, HR-консалтинг

– аутплейсмент (outplacement). В своем основном значении он означает консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя или же консультирование и помощь в развитии карьеры. На отечественном рынке эту услугу только начинают оказывать единицы из десятков кадровых и рекрутинговых агентств. Одно из них – Hill International Kazakhstan, которым я руковожу вот уже несколько лет. Потребность в аутплейсменте возникает в случаях реорганизации компании, необходимости сокращения персонала, при ликвидации какого-либо отдела, изменении направления деятельности, пересмотре стратегии компании, когда может возникнуть необходимость расстаться с частью сотрудников. Это вызывает ряд проблем юридического и психологического порядка.

Аутплейсмент позволяет смягчить негатив от самого факта увольнения, проявить заботу о человеке и таким образом, кроме помощи в дальнейшем



трудоустройстве, сохраняет позитивный имидж компании в глазах увольняемых сотрудников. Позитивный имидж оказывает влияние и на тех, кто продолжает работу в компании.

## ЧТО ТАКОЕ АУТПЛЕЙСМЕНТ

Увольняемому сотруднику необходимо как минимум объявить об этом, объяснить причины. Так как увольнять приходится успешных, добросовестных и квалифицированных людей, то это решение является неожиданным и вызывает негатив, злость, чувство несправедливости. Такие настроения повышают риски, связанные с юридическими претензиями и судебными исками со стороны увольняемых сотрудников. Страдает имидж компании в глазах уволенных и тех, кто остается («сегодня они, а завтра мы»). Это влияет на репутацию компании на рынке труда. Плохая репутация компании создает дополнительные трудности в рекрутменте.

## Пролетарии всех стран, увольняйтесь!

Как кризис сказался на экономиках республик бывшего СССР

Финансовое цунами прокатилось не только по США, Европе и России, оно задело и наших недавних соотечественников.

Обитателям страны советской: от Балтики до Амударьи и Иссык-Куля, сокращают зарплаты, их увольняют и отправляют в вынужденные отпуска.

### Эстония

Проблемы в экономике страны стали проявляться уже в начале осени ушедшего года: выросла инфляция, перегрелся рынок недвижимости. Но в разгар кризиса ситуация стала еще хуже из-за ориентированности страны на Евросоюз. Оттуда в Эстонию шли инвестиционные потоки, туда страна отправляла произведенные товары.

С началом кризиса выделение зарубежных кредитов прекратилось, эстонские товары стали лишними на европейском рынке, ВВП снизился на 0,5%, а совокупный долг страны уже намного превышает ее платежеспособность.

Основной удар пришелся на банковскую систему, рынок недвижимости и производственные предприятия.

### Латвия

Из прибалтийских стран Латвия, пожалуй, больше всех пострадала от кризиса. Положение ее оказалось настолько плачевным, что даже пошли разговоры о вхождении республики в состав Швеции, которой принадлежат крупнейшие банки страны.

Всего за пару месяцев рейтинговые агентства серьезно понизили суверенный рейтинг Латвии, был национализирован крупнейший банк страны, ВВП снизился почти на 1%, а министр финансов заявил, что если страна не получит международного финансирования, то Латвия не сможет полностью обеспечить выплату пенсий и зарплат.

Пока латвийские бюджетники исправно получают деньги за работу, но уже в феврале могут начаться задержки выплат. Аналогичная ситуация на предприятиях. Банки почти прекратили выдачу кредитов населению. Прошли сокращения персонала в компаниях финансового сектора.

### Литва

В Литве кризис привел к ряду крупных банкротств. Так, например, крах потерпела крупнейшая авиакомпания страны flyLAL. Правительство отказалось выкупить ее акции даже за символическую сумму в один лит.

Дефицит бюджета страны на 2009 год составляет около 700 млн. евро. По оценке Евросоюза, в 2008 году падение ВВП Литвы составило 1,7%, а по прогнозу на 2009 год – все 5%. Уровень безработицы в стране уже вырос до 5,9%.

### Беларусь

Хотя белорусские власти настаивают на том, что экономическая ситуация в стране достаточно стабильна, в республике продолжают расти цены, происходят массовые увольнения, а правительство набирает многочисленные кредиты, где только воз-

Решение возникших трудностей ложится на плечи HR-ов компании, и они вынуждены делать эту работу. Как правило, это происходит в виде беседы с увольняемым сотрудником. HR-менеджер обсуждает дальнейшие возможности трудоустройства, советует, что дальше предпринять, рассылает резюме сотрудника по рекрутинговым компаниям и агентствам. Это отнимает много сил и времени. Экономия сил, времени HR-компании, снижение риска возникновения конфликтной ситуации, снижение риска возникновения юридических претензий делает востребованной услугу аутплейсмента.

## КОГДА НЕОБХОДИМ АУТПЛЕЙСМЕНТ

В ситуации экономических перемен и финансового кризиса наиболее остро встает вопрос о снижении затрат на содержание персонала и уменьшении налогового бремени. Одно из решений – выведение персонала за штат и оформление лучших сотрудников в штат посреднической компании или же «мягкое» сокращение персонала, т.е. помощь в трудоустройстве на новые места работы уволенным сотрудникам.

Многие часто путают очень схожие по произношению, но достаточно разные по внутреннему содержанию, по сути понятия *outstaffing* и *outplacement*.

В переводе с английского языка *outstaffing* (аутстаффинг) – вывод персонала за штат. Это инструмент управления персоналом, который позволяет регулировать фактическое число сотрудников компании без изменения численности персонала в штате. Потребность в этой услуге возникает в том случае, когда компания имеет ограничения по численности персонала и намерена сократить штатную численность без потери квалифицированных кадров, а также если она планирует нанимать персонал в регионах, не открывая при этом представительства или филиалы и т. д. Суть в том, что посредник предоставляет

компаниям работников на условиях лизинга персонала, т.е. компания пользуется услугами работников, которые юридически являются сотрудниками другой компании.

*Outplacement* (аутплейсмент) – трудоустройство уволенных, а также форма расторжения трудового договора между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций для оказания заинтересованным лицам, уволенным по сокращению штата, помощи при трудоустройстве. При этом услуги посреднической организации оплачивает предприятие, с которым увольняемый сотрудник расторгает соглашение. Или же другое определение, аутплейсмент – увольнение по сокращению штатов. Это тоже предполагает попытку фирмы трудоустроить увольняемого на новое место, хотя этим может заниматься и агентство по трудоустройству или рекрутинговая компания. Термин стал стандартным в американском деловом мире в начале 70-х годов.

## ВАЖНОСТЬ АУТПЛЕЙСМЕНТА

Увольнение работников всегда является очень деликатным и щепетильным вопросом для любой компании.

Однако аутплейсмент является все более важным сегодня в условиях жесткой конкуренции.

Сокращение персонала влечет за собой следующие последствия для компании:

- ♦ решение о том, кто будет сокращен, – чаще всего это долго работающие сотрудники;
- ♦ информирование вовлеченных сотрудников;
- ♦ информирование внутри компании;
- ♦ внешнее взаимодействие / публичный имидж – как сотрудника, как компании, как поставщика для клиентов;
- ♦ сохранение стабильности среди оставшихся сотрудников (урон внутреннему климату компании; небезопасность приводит к сни-

- жению работоспособности; компания становится более уязвима по сравнению с конкурентами; негативная информация выходит за пределы компании...);
- ◆ избегание от ненужных конфликтов;
  - ◆ полное избегание длительных и дорогостоящих судебных споров;
  - ◆ проявление сочувствия и эмпатии к вовлеченным сотрудникам!

## СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА – ЭТО ПЕРЕЛОМНАЯ СИТУАЦИЯ, УГРОЗА СУЩЕСТВОВАНИЮ КОМПАНИИ

На первый взгляд это конец карьеры, отсутствие перспектив на будущее, огромная незащищенность (почему именно я, а ни кто-то другой?).

Казалось бы, некорректные поступки в отношении работников могут уронить престиж компании в глазах партнеров, власти, профсоюзов, в глазах других людей – потенциальных сотрудников, которые придут наниматься после кризиса. Но фирмы-партнеры сами находятся примерно в таком же экономическом положении и склонны скорее сочувствовать владельцам и руководству. Профсоюзы у нас сами знаете какие. Вот и получается, что корректности и нравственных поступков чаще требуют от своих партнеров иностранные компании, действительно заботящиеся о собственной репутации, но их у нас не так много...

Сокращение (увольнение) работников – это один из наиболее острых вопросов, с которыми может столкнуться компания. Даже угроза возникновения этой ситуации неприятна как для компании, так и для ее работников. Вдобавок к вынужденному сокращению персонала руководство компании должно быстро отреагировать на возможные последствия, такие как негативный имидж работодателя, текучесть кадров и неблагоприятная атмосфера, которые могут увеличиться за счет личностной пропа-

ганды и СМИ. Например, известны случаи, когда сотрудники, имевшие доступ к деловой, коммерческой, конфиденциальной информации, предавали ее огласке. Кто-то уносит с собой копии документов, кто-то скачивает данные на собственный компьютер. Кто-то дает показания, скажем, налоговым органам или инспекции труда о том, что получал зарплату «в конверте», а задержки с выплатой умело маскировались.

В отношении рядовых сотрудников, не владеющих серьезной информацией, аутилейсмент нередко ограничивается психологической поддержкой и советами по поведению на рынке труда, а вот занимавших более высокое положение управленцев стараются устроить на новое место так, чтобы они были довольны и не помышляли о нелепых действиях.

С высшим менеджментом работают более тщательно. Если человек из тех ключевых фигур, которые способны нанести урон компании, то ему, как правило, ищут новое место за счет предприятия и не жалеют на это ни сил, ни средств. Подбор подходящей вакансии и в этом случае обычно осуществляет рекрутинговое агентство, хорошо владеющее аутилейсментом. Стараются, чтобы со сменой работы специалист не просто не потерял в доходах, но даже выиграл – в зарплате, всевозможных бонусах, социальных пакетах.

Когда речь идет о рядовых сотрудниках, то к услугам консалтинговых агентств работодатели прибегают в случаях, если высвобождение носит достаточно массовый характер. Психологи, работающие с кандидатами на увольнение, стараются в первую очередь разъяснить людям их новые перспективы, связанные со сменой предприятия. Работодателю специалисты обычно советуют избегать контактов с сотрудниками, говорить людям, что им благодарны за их труд и что при улучшении ситуации компания к ним обязательно обратится; руководителям советуют по-человечески донести до подчиненных те трудности, кото-

можно. Так, уже в ближайшее время Минск получит 2 млрд. долларов от Москвы, а еще 2 млрд. планирует выделить Беларуси МВФ.

### Украина

Кризис затронул практически все отрасли экономики страны: металлургическую, строительную, банковскую. Это привело к резкому спаду производства и стремительному росту безработицы.

Уже в следующем году количество не-трудоустроенных может достичь 10% от общего числа работающих.

В службу занятости уже обратились около 3 млн. человек. По оценкам агентства Fitch, Украина находится среди наиболее экономически уязвимых стран, а агентство S&P отметило, что банковский сектор Украины имеет очень высокую степень риска. Инфляция в стране достигает уже 23% (ранее прогнозировалось 15,3%).

### Молдова

Напрямую кризис не затронул Молдову. Власти республики сразу поспешили объявить страну «островком безопасности» для иностранных инвесторов. По словам первого вице-преьера Додона, в республике практически нет спекулятивного капитала, который бы мог спровоцировать возникновение кризисной ситуации.

Но для страны есть другая опасность: из-за кризиса упал спрос на трудовых мигрантов из Молдовы. На заработках за границей находится более 60% населения республики, которая входит в мировую пятерку главных направлений денежных переводов. Оттока рабочей силы из России и других стран молдавская экономика может не выдержать.

### Грузия

Главный удар по Грузии нанес не финансовый кризис, а война с Россией, парализовавшая все транзитные потоки, которыми жила страна. Однако и кризис внес свою лепту. Грузия в значительной степени зависима от иностранных финансовых вливаний, объем которых из-за мировых финансовых проблем резко сократился.

Впрочем, Тбилиси рассчитывает в ближайшие три года получить от доноров помощь в размере 4,5 млрд. долларов, которые позволили бы стране избежать экономического краха.

От кризиса в Грузии пострадал малый и средний бизнес, кредиты получить почти невозможно, а закупать товары не на что.

### Армения

Существенный урон экономике Армении нанесла война в Грузии. Закрытие дорог на территории северного соседа, по которым идет более 70% товарооборота страны, привело к существенному ухудшению экономической ситуации.

Результатом финансового кризиса стало сокращение инвестиций, замораживание сырьевой промышленности, повышение цен на сырье. Однако, даже несмотря на это, армянским банкам удалось сохранить достаточно высокий уровень ликвидности, а рост ВВП за первые девять месяцев 2008 года при инфляции 4,2% был на уровне 10,4%.

Продолжение на стр. 40

рые заставляют предприятие сокращать персонал. Хотелось бы процитировать мнение известного российского психолога-консультанта Ирины Урмановой: «Западные компании столкнулись с «войной персонала» давно и именно поэтому разработали и активно применяют у себя аутплейсмент. Природа «войн» психологически понятна. Потеря работы во всем мире стоит в самом вершине шкалы, которая учитывает ситуации, приводящие человека к стрессу и душевной травме. Ведь вдруг сваливающиеся материальные проблемы – тяжелая, но не единственная беда уволенного человека. Он теряет чувство «почвы под ногами», социальной значимости. Хочу напомнить работодателям о необходимости в любой самой трудной ситуации поступать с людьми, насколько это возможно, по-человечески. И советуЮ шире, намного шире, чем это пока практикуется у нас, обращаться к опыту и практике аутплейсмента».

В процессе аутплейсмента, используя профессиональный подход, сотрудники компании HILL International помогут сформировать имидж компании и создать положительное мнение акционеров о ней, и сделать этот процесс максимально справедливым, насколько только возможно. Индивидуальный и групповые процедуры, такие как индивидуальный коучинг, анализ потенциалов, планирование карьеры, с одной стороны, и семинары-практикумы по эффективному поиску работы, групповой коучинг, с другой стороны, укрепят мотивацию оставшихся сотрудников и покажут перспективы для будущего развития компании. Специально подобранные программы смогут предложить эмоциональную поддержку и профессиональный консалтинг.

Благодаря таким хорошо продуманным действиям и проявлению заботы о сотрудниках, вы проявите социальную ответственность и дадите уволенным людям уверенность в завтрашнем дне. В то же время вы улучшите имидж своей компании и внутрикорпоративный климат.

## **ЗАБЛУЖДЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С АУТПЛЕЙСМЕНТОМ**

### *Заблуждение 1*

Аутплейсмент – это трудоустройство сокращаемых сотрудников. Такая

позиция предполагает, что компания – исполнитель берет на себя обязательно трудоустроить конкретного человека. В таком виде аутплейсмент существовать не может, так как трудоустройство – это результат договоренности между работодателем и работником и третье лицо (консалтинговая компания) не имеет объективных рычагов влияния на принятие этого решения. Трудоустройство может не произойти, так как на рынке труда ограничено количество вакансий, сотрудник не подходит по личностным качествам, сотрудник обладает завышенными ожиданиями по зарплате, или работодателя, пользуясь моментом, занижают ее.

### *Заблуждение 2*

Аутплейсмент приводит к снижению финансовых затрат. Непосредственного снижения затрат, связанных с увольнением, нет. Главный выигрыш при использовании этой услуги репутационный. С сотрудниками расстанутся «по-хорошему», и это снижает напряженность и отрицательные эмоции, позволяет перевести решение проблемы в рациональное русло. В конечном счете, это выгодно и работодателю и работнику.

## **В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ПОМОЩЬ КОНСУЛЬТАНТА?**

- Дать рекомендации по организации процесса сокращения и принять участие в собрании, на котором будет объявлено об увольнении.
- Провести беседы или семинары по способам поиска работы и трудоустройства.
- Взять на себя общение с уволенными сотрудниками и избавить от этого отдел персонала компании (на определенный срок).
- Используя ресурсы рекрутинговой компании, внешний консультант может представлять конкретного кандидата во все возможные конкурсы вакансий, рассылать его резюме.

Как известно, в поиске нового места работы самое важное – это активная жизненная позиция. Внешний консультант может взять на себя функцию помощи, поддержки, информирования, но не может трудоустроиться за кандидата. Ходить на интервью и принимать решения должен он сам.

## **ЗАЧЕМ КОМПАНИИ НУЖЕН АУТПЛЕЙСМЕНТ?**

Проведение аутплейсмента снижает риски. Трудовое законодательство в Казахстане устроено так, что при увольнении сотрудника часто остается риск того, что в суде компания может быть признана виновной в нарушении прав сотрудника. Это ведет к материальным компенсациям. Расставаясь «по-хорошему», компания снижает эти риски. Заказывая услугу аутплейсмента, компания проявляет заботу о своих сотрудниках. Уволенный сотрудник (особенно потенциально «сложный») передается на «попечение» сторонней организации. Если через 2-4-6 месяцев (на какой срок заключается договор) он/она не найдет себе работу, то его гнев (такова психология человека) будет направлен уже не на бывшего работодателя, а на консалтинговую компанию. (За это она получает свой гонорар.) Если же дело все-таки дойдет до суда, тот факт, что компания воспользовалась услугой аутплейсмент, объективно свидетельствует о добросовестном и ответственном отношении к своим бывшим сотрудникам.

## **ЗАЧЕМ АУТПЛЕЙСМЕНТ УВОЛЬНЯЕМОМУ?**

Обычный человек нечасто занимается активным поиском работы и может не знать всех подробностей и деталей. Как и во всякой работе здесь есть свои приемы, методы, которые известны рекрутерам, HR-менеджерам. В рамках услуги аутплейсмент человеку оказывают информационную, консультационную и человеческую поддержку. Сейчас в Интернете можно найти все: советы по составлению резюме, прохождению интервью, стратегии и тактики поиска работы, информацию о конкретных компаниях и вакансиях. Но профессия рекрутера и консультанта не исчезает, потому что помощь специалиста будет быстрее, точнее и эффективнее. И конечно, консультант, который является специалистом в своей области, может высказать свое экспертное мнение о конкретном предложении. Рекрутер, который целыми днями следит, какие вакансии появляются, может оперативно рассылать резюме. **HR**