

УДК 349.2:331.108.27

DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.56>

АУТПЛЕЙСМЕНТ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРИ ВИВІЛЬНЕННІ ПРАЦІВНИКІВ

Середа О.Г.,*докторка юридичних наук, професорка,
завідувачка кафедри трудового права**Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*

ORCID: 0000-0002-8252-1963

Кравченко В.В.,*аспірант кафедри трудового права**Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*

Середа О.Г., Кравченко В.В. Аутплейсмент як запорука ефективної кадрової політики при вивільненні працівників.

Стаття присвячена актуальним питанням захисту прав працівників при масових вивільненнях, що відбуваються в умовах економічної кризи. Акцентується увага, що сучасний етап трансформації та розвитку економіки України потребує якісно нових орієнтирів одним з яких є розробка та впровадження дієвих механізмів, спрямованих на побудову соціально відповідального бізнесу. У сучасних нестабільних ринкових умовах працівники є одним із найцінніших ресурсів будь-якого підприємства, тому процедура вивільнення має здійснюватися з урахуванням їх прав та особистих інтересів. Доведено, що сучасна політика підприємств у сфері вивільнення працівників обмежується виконанням норм трудового законодавства. Скорочення працівників можуть призвести до песимістичних і негативних настроїв в колективі, побоювання працівників наступними потрапити під чергове скорочення, що негативно впливає на продуктивність праці і може призвести до відтоку кадрів. Визначається, що турбота про звільнених працівників попередить виникнення негативних настроїв, нормалізує атмосферу в трудовому колективі. Обґрунтовується позиція, що соціально відповідальний роботодавець повинен максимально впроваджувати механізми, які б сприяли подальшому працевлаштуванню звільнених працівників. Враховуючи цей фактор, звертається увага на доцільність застосування вітчизняними роботодавцями методів гнучкої політики зайнятості, одним з яких є аутплейсмент, сутність якого полягає в тому, щоб допомогти працівникам, що потрапили під скорочення, адаптуватися в нових для них обставинах, виробити власну стратегію пошуку відповідного робочого місця і знайти роботу. Зазначено, що у західних країнах, аутплейсмент як соціально-орієнтована

технологія вивільнення персоналу є найпоширенішим видом послуг, а її застосування впливає на загальний імідж роботодавця. Наголошується, що практика застосування аутплейсменту в Україні перебуває на стадії становлення, у перспективі ця процедура набуде широкого застосування, адже налагоджені взаємовідносини роботодавця з працівниками, як наявними, так і колишніми - запорука ефективного управління та успішного функціонування соціально відповідального бізнесу.

Ключові слова: працівник, роботодавець, скорочення чисельності, масові вивільнення, соціальна відповідальність, управління персоналом.

Sereda O.G., Kravchenko V.V. Outplacement as a key to an effective hr policy when dismissing employees.

The article is devoted to the topical issues of protection of employees' rights in the context of mass layoffs occurring in the economic crisis. The author emphasises that the current stage of transformation and development of Ukraine's economy requires qualitatively new benchmarks, one of which is the development and implementation of effective mechanisms aimed at building a socially responsible business. In today's unstable market conditions, employees are one of the most valuable resources of any enterprise, and therefore the dismissal procedure should be carried out with due regard for their rights and personal interests. The author proves that the current policy of enterprises in the field of dismissal of employees is limited to compliance with labour legislation. Layoffs can lead to pessimistic and negative attitudes in the team, and employees' fears of being the next to be laid off, which negatively affects labour productivity and may lead to staff outflow. It is determined that caring for the dismissed employees will prevent the emergence of

negative attitudes and normalise the atmosphere in the workforce. The author substantiates the position that a socially responsible employer should implement mechanisms that would facilitate further employment of dismissed employees to the maximum extent possible. Given this factor, attention is drawn to the expediency of applying by domestic employers of flexible employment policy methods, one of which is outplacement, the essence of which is to help employees who have been laid off to adapt to new circumstances, to develop their own strategy for finding a suitable job and to find a job. It is noted that in Western countries, outplacement as a socially-oriented technology for releasing personnel is the most common type of service, and its use affects the overall image of the employer. It is emphasized that the practice of outplacement in Ukraine is at the stage of formation, and in the future this procedure will be widely used, since the established relationship between the employer and employees, both current and former, is the key to effective management and successful functioning of a socially responsible business.

Key words: employee, employer, headcount reduction, mass layoffs, social responsibility, human resources management.

Постановка проблеми. Економічна нестабільність, пандемія, соціальні зворушення, викликані воєнним станом, породжують кризу довіри до основної парадигми бізнесу – отримання прибутку, та доводять, що світове співтовариство повинно змінити внутрішню сутність продуктивної діяльності людства, вперш за все в сфері економіки та ринку зайнятості. Для ринку зайнятості на сучасному етапі розвитку важливо сформувати ідеологію цивілізованого бізнесу, соціального захисту найманих працівників, тому що такий підхід покращить імідж компанії в очах найманих працівників та ділових партнерів, дозволить забезпечити добір висококваліфікованих фахівців, а вже наявних мотивує до підвищення кваліфікації, зменшить плінність кадрів, підвищить продуктивність праці та знизить показники зовнішньої трудової міграції висококваліфікованих фахівців.

В умовах економічної кризи, коли знижуються обсяги виробництва і, внаслідок цього, зменшується прибуток підприємств, проблема скорочення чисельності працівників стала досить гострою. Але, здійснюючи вивільнення працівників, роботодавець повинен пам'ятати про відповідальність, яку він взяв на себе, наймаючи персонал, а саме про соціальну відповідальність за працівників свого підприємства. Соціально відповідальний роботодавець повинен максимально впроваджувати механізми, які б сприяли подальшому працевлаштуванню звіль-

нених працівників. З огляду на вищенаведене, особливо актуальним є впровадження зарубіжного досвіду щодо такого виду рекрутингових послуг, як аутплейсмент, що передбачає юридичну допомогу, психологічну підтримку, пошук адекватної посади, які сприяють подальшому працевлаштуванню звільненого працівника.

Стан опрацювання. Проблематика правового регулювання припинення трудових правовідносин та вивільнення працівників, не є новою для української науки трудового права. Їй вже неодноразово приділяли увагу в своїх наукових роботах О.В. Вишневецька, М.І. Іншин, С.М. Прилипка, В.І. Щербина, О.М. Ярошенко та інші досвідчені науковці, а І.А. Іоннікова, С.М. Глазько, О.В. Прудивус, С.В. Селезень, В.Р. Шишлюк розглядали відповідні аспекти піднятої проблем на рівні дисертаційних досліджень. З урахуванням проблематики статті на увагу заслуговують і праці вчених, які досліджували проблемні питання управління персоналом, а саме 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 багатогранність поглядів стосовно сутності та підходів до реалізації прав працівників при вивільненнях та кадрової політики роботодавця, однак у той же час більш детального дослідження потребує питання використання сучасних ресурсів, методик впровадження аутплейсменту персоналу на підприємстві з метою побудови соціально відповідального бізнесу.

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних і методичних основ, а також розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи «м'якого звільнення» працівників, як складової соціальної відповідальності роботодавця, шляхом впровадження процедури аутплейсменту.

Виклад основного матеріалу. З огляду на те, що чинне законодавство про працю не передбачає визначення сутності поняття «вивільнення», виявляється обґрунтованою необхідність звернення до наукової літератури. Зокрема, О.В. Прудивус вказує, що під вивільненням потрібно розуміти об'єктивне явище, що становить сукупність відповідних соціально-виробничих та правових відносин і викликане нагальною потребою, з різних причин, вивільнення підприємств, установ, організацій, незалежно від форми власності та господарювання, від зайвої кількості працівників з метою підвищення ефективності праці та наступного перерозподілу робочої сили в межах галузі, регіону чи держави в цілому [1, с. 191]. Т.Г. Маркіна зазначає, що вивільнення як правова категорія може «... виступати як певна сукупність правовідносин, які виникають, діють і припиняються». Така су-

купність, на її думку, «... може включати в себе відносини з перегляду або створення нових локальних нормативних актів, що передбачають зміну існуючих або введення нових умов праці; відносини стосовно виявлення кола осіб, які підлягають вивільненню, відносини між вивільнюваним працівником і власником з приводу можливого переведення на іншу роботу, якщо така є, або з приводу підвищення кваліфікації з подальшим працевлаштуванням; відносини між вивільнюваним працівником і власником з приводу одержання встановлених законом матеріальних виплат і пільг» [2, с. 147].

Зростання безробіття, зумовленого ліквідацією підприємств, скороченням чисельності або штату працюючих, актуалізує проблему захисту прав працівників під час вивільнення.

За даними опитування, вітчизняні компанії мають намір скорочувати персонал частіше, ніж наймати нових працівників. Так підприємств залишить чисельність персоналу на поточному рівні, а 9% навіть планує розширити штат, а 13% респондентів заявили, що звільнять співробітників. Таких компаній виявилось майже у 1,5 рази більше, ніж тих, хто бажає наймати нових людей. Звільнення пройдуть у різних сферах. У промисловості 15% роботодавців виявили таке бажання, у будівництві – 19%, а торгівлі – 5% [3]

Скорочення працівників можуть призвести до песимістичних і негативних настроїв в колективі, побоювання працівників наступними потрапити під чергове скорочення. Як наслідок, може знизитися продуктивність праці і початися витік кадрів, які зважилися змінити роботу, не чекаючи скорочення. Турбота про звільнених працівників попередить виникнення негативних настроїв серед працівників, нормалізує атмосферу в трудовому колективі, підвищить лояльність співробітників, що залишилися до своєї компанії, попередить відтік цінних кадрів.

Ситуація погіршується ще й тим, що в нашій країні недостатньо розвинена система забезпечення ефективної зайнятості населення – працевлаштування працівників, які були вивільнені з підприємств та організацій; забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, відбору, підготовки та перепідготовки працівників, що вивільнились, відповідно до потреб ринку. Сьогодні сучасна політика підприємств у сфері вивільнення працівників обмежується виконанням норм трудового законодавства: виплатою вихідної допомоги, завчасним повідомленням державної служби зайнятості щодо обсягів вивільнення та забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників шляхом надання роботи за професією та спеціальністю працівника на тому ж підприємстві. Однак з огляду на обсяги впливу вивільнення на діяльність самих

підприємств і на зовнішнє середовище перелічені заходи не вирішують проблем, що виникають унаслідок вивільнення [4].

Підтримуємо позицію, що надання працівникам можливості навчання, перенавчання або підвищення кваліфікації важко віднести до заходів запобігання масовим вивільненням чи мінімізації їх негативних наслідків, так як є формою професійного розвитку працівників [5].

Враховуючи вищенаведені проблемні аспекти, на особливу увагу заслуговує дослідження принципів соціальної відповідальності роботодавця при масових вивільненнях працівників.

Сучасні умови розбудови соціально орієнтованої економіки вимагають від бізнесу втілення міжнародних норм і практик, включаючи визнання та розвиток корпоративної соціальної відповідальності та її внесок у суспільну згуртованість, сталий розвиток і конкурентоспроможність бізнесу.

Діяльність організації (не залежно від галузі функціонування, типу підприємства і форми власності) повинна відповідати вимогам світових міжнародних стандартів щодо її політики в галузі соціальної відповідальності бізнесу (СВБ). У Міжнародному стандарті IC CSR 26000 2011 термін «соціальна відповідальність» позиціонується як «...відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін та відповідає чинному законодавству» [6].

Світовий досвід сформував наступні критерії, що дозволяють визначити компанію як соціально відповідальну: сумлінна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного та регіонального законодавства; виробництво та реалізація якісної продукції; реалізація корпоративних програм підвищення професіоналізму співробітників; програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників; морального стимулювання персоналу до продуктивної праці та професійного зростання; реалізація благодійних та спонсорських проектів; формування позитивної громадської думки про бізнес. Ведення бізнесу з дотриманням норм соціальної відповідальності є одним з основних інструментів формування організаційної культури, іміджу, ділової репутації, забезпечення сталого розвитку компанії та добробуту суспільства [7].

У межах реалізації принципів соціально відповідального бізнесу щодо вивільнених працівників за кордоном різко зросла популярність такого виду рекрутингових послуг, як аутплейсмент. Термін «аутплейсмент» походить від англійського *outplacement*, тобто «out» – поза, в поєднанні з «placement» – визначення на посаду.

Аутплейсмент – це програма реальної підтримки професійними консультантами людей, змушених залишати підприємство в результаті скорочення або звільнення, або переходу до наступного кар'єрного етапу. Також даний термін можна визначити як комплекс заходів, який повинен зробити процес звільнення працівників більш «м'яким», згладити негативні наслідки, що включають в себе психологічну підтримку та консультування звільнених працівників, допомогу їм у подальшому працевлаштуванні за рахунок коштів колишнього роботодавця [8].

Класичний аутплейсмент за кордоном передбачає гарантоване працевлаштування звільнених працівників. Уперше аутплейсмент з'явився в Америці наприкінці другої світової війни. Військові поверталися на Батьківщину і не знали чим вони будуть займатися, у свою чергу держава вирішила допомогти безробітним у працевлаштуванні, профінансувавши державний і приватний сектори. З того часу професійні консультації, які дозволяють звільненим працівникам оперативно орієнтуватись на ринку праці і отримати бажану роботу, стали вагомим інструментом ефективної кадрової політики країн Західної Європи [9].

За досвідом Великобританії – 97% підприємств та організацій проводять заходи для підтримки персоналу, що скорочується, найбільш популярними серед яких є: надання перерв протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи (94%); надання додаткового оплачуваного вихідного дня для пошуку роботи або здійснення підвищення кваліфікації (89%); проведення тренінгів із персоналом, що звільняється, з метою розвитку навичок ефективної самопрезентації (складання резюме, успішного пошуку роботи тощо) (63%); сприяння працевлаштуванню через професійні агентства (48%).

В Італії, працівнику, який має звільнитись, надається спеціальний кабінет, куди він має змогу приходити так, як на роботу та можливість користування факсом, електронною поштою, інтернетом для швидкого працевлаштування і, навіть, закріплюють за ним особистого секретаря для здійснення психологічного розвантаження. У Франції налічується близько 70 спеціальних агентств, які займаються виключно аутплейсментом [8].

В Україні використання аутплейсменту малопоширене. Найчастіше вітчизняні консалтингові агентства, що займаються аутплейсментом, пропонують звільненим фахівцям спеціальні навчальні програми, які спрямовані на розвиток навичок правильного пошуку роботи. Рідше агентства самі шукають нову роботу для працівників, що підлягають скороченню. Деякі компанії включають у програму аутплейсменту перенавчання фахівців, хоча це може суттєво підвищити вартість послуги.

Висновки. Таким чином, сутність соціальної відповідальності бізнесу у контексті відносин роботодавців та найманих працівників полягає, насамперед, у дотриманні трудових, соціально-економічних прав працівників та врахування їх інтересів, зокрема, під час масових вивільнень. Користь бізнесу від впровадження принципів соціальної відповідальності, полягає в тому, що: зростає репутація компанії; підвищується рівень довіри до її діяльності, зростає рівень лояльності співробітників, клієнтів та ділових партнерів; підвищується професіоналізм кадрового потенціалу. З метою побудови соціально відповідального бізнесу в Україні є доцільним вивчення можливості використання зарубіжного досвіду на українському ринку праці щодо поширення аутплейсменту як одного із методів гнучкої політики зайнятості. Він дозволяє мінімізувати негативні наслідки звільнення для підприємства (допомагає уникнути негативної реклами збоку звільненого персоналу та підтверджує справжню гуманність цінностей корпоративної культури, солідарність керівництва і персоналу), а з іншої – сприяє підвищенню репутації компанії серед потенційних партнерів та свідчить про соціальну зрілість бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Прудивус О.В. Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця за підставами організаційно-правового характеру: дис. канд. юрид. наук. Харків, 2003. 226 с.
2. Маркіна Т.Г. Право громадян на зайнятність та форми його реалізації в умовах становлення ринкової економіки: дис. ... к. ю. н.; Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2000. 239 с.
3. В Україні очікуються масові звільнення та підвищення зарплат. *Today.ua*. URL: <https://top.today.ua/v-ukrayini-ochikuyutsya-masovi-zvilnennya-ta-pidvishhennya-zarplat-natsbank/> (дата звернення: 20.03.2024).
4. Пунтус Д.А. Масові вивільнення: проблемні питання. Напрями розвитку науки трудового права та права соціального забезпечення. 2017. С. 351–353. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/03_11_2017/pdf/107.pdf (дата звернення: 20.03.2024).
5. Бабенко Е.В. Масове вивільнення працівників при припиненні трудових правовідносин у разі змін в організації виробництва і праці. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2018. № 2 (36). С. 58–65. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/app/article/download/351/332> (дата звернення: 20.03.2024).

6. Міжнародний Стандарт ІС CSR-08260008000 «Social responsibility. Requirement» ISO 26000:2010(en) Guidance on social responsibility. ISO. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (дата звернення: 20.03.2024).
7. Краузе О.І. Піняк І.Л. Шпилик С.В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8381> (дата звернення: 20.03.2024).
8. Ткач О.А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936> (дата звернення: 20.03.2024).
9. Бойко О.В., Довгань Л.Є. Застосування аутплейсменту: українські реалії та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2015. № 9. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41511> (дата звернення: 20.03.2024).