

РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОВ ГИБКОЙ ПОЛИТИКИ ЗАНЯТОСТИ В КОНТЕКСТЕ ЭФФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

ЛАПТЕВ В. И.

УДК 005.954:005.956.2

Лаптев В. И. Реализация методов гибкой политики занятости в контексте эффективного кадрового менеджмента на предприятии

В статье исследуется проблема высвобождения персонала, которое имеет негативные последствия как для работника, которого увольняют, так и для самого предприятия за счет уменьшения производительности труда, ухудшения имиджа в результате нерациональной процедуры высвобождения, вероятности судебных исков. В связи с этим в работе осуществлен анализ принципов, на основании которых должно строиться высвобождение работников, построен алгоритм осуществления этого процесса с учетом предложений нового трудового кодекса, а также определены сроки осуществления действий на каждом из этапов. Исследованы возможные изменения в трудовом законодательстве Украины в случае принятия нового трудового кодекса, проанализированы их преимущества и недостатки. Также рассмотрена сущность и структура осуществления аутплейсмента как одного из наиболее расходных, однако, в то же время, эффективных методов гибкой политики занятости на предприятии, который позволит уменьшить негативное влияние процесса высвобождения.

Ключевые слова: управление персоналом, высвобождение, аутплейсмент, гибкая политика занятости

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

Лаптев Вячеслав Игоревич – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: slava_laptev82@mail.ru

УДК 005.954:005.956.2

UDC 005.954:005.956.2

Лаптев В. И. Реализация методов гибкой политики занятости в контексте эффективного кадрового менеджмента на предприятии

У статті досліджується проблема вивільнення персоналу, яке має негативні наслідки як для працівника, якого звільняють, так і для самого підприємства за рахунок зменшення продуктивності праці, погіршення іміджу через нерациональну процедуру вивільнення, вірогідність судових позовів. У зв'язку з цим у роботі здійснено аналіз принципів, за якими має будуватися звільнення працівників, побудовано алгоритм здійснення цього процесу з урахуванням пропозицій нового трудового кодексу, а також визначено терміни виконання дій за кожним з етапів. Досліджено можливі зміни в трудовому законодавстві України у випадку прийняття нового трудового кодексу, проаналізовано їх переваги та недоліки. Також розглянуто сутність і структура здійснення аутплейсмента як одного з найбільш витратних, однак, у той же час, ефективних методів гнучкої політики зайнятості на підприємстві, який дозволить зменшити негативний вплив процесу вивільнення.

Ключові слова: управління персоналом, вивільнення, аутплейсмент, гнучка політика зайнятості.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

Лаптев Вячеслав Игоревич – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом і економіки праці, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: slava_laptev82@mail.ru

Laptev V. I. Realisation of Methods of Flexible Policy of Employment in the Context of Effective Personnel Management in a Company

The article studies the problem of release of personnel, which has negative consequences both for the released employee and for the company itself by means of reduction of labour productivity, worsening of its image in the result of irrational procedure of release and probability of legal action. Due to this, the article conducts analysis of principles, upon which employee's release should be based, builds up an algorithm of carrying out this process with consideration of proposals of the new labour code, and also determines terms of performance of actions at each of the stages. The article studies possible changes in labour legislation of Ukraine in the event of adoption of a new labour code and analyses their advantages and disadvantages. It also considers the essence and structure of performance of outplacement as one of the most costly and most efficient methods of flexible policy of employment in a company, which would allow reduction of negative impact of the release process.

Key words: personnel management, release, outplacement, flexible policy of employment.

Pic.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 9.

Laptev Vyacheslav I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: slava_laptev82@mail.ru

Снижение покупательной способности, обусловленное посткризисными явлениями и экономической нестабильностью, падение в связи с этим темпов производства ставят отечественные предприятия перед проблемой оптимизации численности персонала путем увольнения определенной части сотрудников. С учетом ухудшения финансового состояния многих субъектов хозяйствования высвобождение работников является вынужденной мерой, в связи с чем важной задачей является осуществление данного процесса с минимальными издержками и без последующих разбирательств в суде. Снижению негативных по-

следствий в данном случае способствует использование предприятием различных инструментов гибкой политики занятости, которая представляет собой комплекс мероприятий, направленных на преодоление реальных или потенциальных кризисных ситуаций, связанных с невозможностью выполнения обязательств, взятых работодателем, перед наемным работником касательно трудовой занятости. В то же время, несмотря на широкий набор инструментов, главной задачей гибкой политики занятости в отечественной практике является смягчение результатов увольнения персонала. Данная проблема является объектом исследований таких отечественных и

зарубежных ученых, как О. Балабанова [1], А. Егоршин [2], А. Кибанов [3], Д. Клим [4], В. Козлов [5], А. Коняева [6], Ю. Одегов [7] и др. Учитывая активное обсуждение необходимости реформирования трудового законодательства в Украине, данная проблема является своевременной, что обуславливает цель данного исследования.

Высвобождение персонала представляет собой процесс увольнения или отстранения от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причинам экономического, структурного или технологического характера, с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава [6].

В основе высвобождения персонала должны лежать следующие принципы:

- ✦ соблюдение трудового законодательства;
- ✦ определение четких, максимально объективных критериев отбора претендентов на высвобождение;
- ✦ привязка к рабочим местам;
- ✦ минимизация затрат и получение прибыли;
- ✦ предотвращение связанных и последующих с высвобождением затрат;
- ✦ открытость;
- ✦ информированность;
- ✦ компенсация и помощь в трудоустройстве.

Одним из ключевых теоретических базисов, на основании которого должен осуществляться процесс высвобождения, заключается в том, что последовательность и характер процесса увольнения должны быть в строгой последовательности с требованием трудового законодательства, которое сегодня в Украине претерпевает существенные изменения. В *табл. 1* приведены основные возможные изменения в результате вступления в силу нового трудового кодекса.

Делать вывод о том, какой законодательный акт лучше: действующий КЗоТ или проект трудового кодекса в вопросе высвобождения персонала, однозначно преждевременно. С одной стороны, предлагаемые изменения взяты по примеру лучших законодательных проектов о труде экономически развитых стран, в которых имеется значительный опыт регулирования социально-трудовых отношений. С другой стороны, необходимо учитывать особенности экономического развития Украины, её социально-трудовой сферы и адаптировать зарубежный опыт с учетом данной специфики. Для достижения максимально положительного эффекта от таких изменений их реализация должна проходить в несколько этапов, которые позволят устранить некоторые недостатки трудовой реформы.

Таблица 1

Различия проекта нового Трудового Кодекса Украины и действующего законодательства о труде касательно высвобождения персонала

Характеристика	Действующее законодательство о труде	Проект нового трудового кодекса
Достижение пенсионного возраста	Не оговаривалось ранее	Запрещается увольнять в связи с достижением пенсионного возраста
Срок уведомления об увольнении	Работодатель обязан предупредить об увольнении и об изменении размера заработной платы за два месяца	Разрешено руководителям малых предприятий предупредить об увольнении за две недели, а об изменении заработной платы – за один месяц
Причины увольнения	Ранее данные причины увольнения не оговаривались	В дополнение к действующим причинам увольнения разработаны следующие: – грубое нарушение правила техники безопасности; – хищение, утрату доверия и растрату; – разглашение государственной или коммерческой тайны; – невозможность выполнять работу по состоянию здоровья; – недостаточная квалификация для занимаемой должности; – потеря права на управление автомобилем или другого разрешения, необходимого для выполнения работы; – уклонение от медосмотра или профилактических прививок
Согласование с профсоюзом	Срока согласования со стороны профессионального союза нет	Процедура согласования с профессиональными союзами увольнения наемных работников требует письменного оформления и передачи работодателю юридической позиции профессионального союза в течении одного дня
Представление интересов работодателя на заседании профсоюза	Работодатель или его представитель не имеет права присутствовать на заседании профессионального союза	Работодатель или его представитель имеет право присутствовать на заседании профессионального союза, которое рассматривает вопросы согласования увольнения работника

В то же время, следует отметить ряд негативных моментов, заложенных в проекте нового трудового кодекса. Так, значительно уменьшена роль профсоюзов при увольнении работников.

Отрицательным аспектом также является то, что на малых предприятиях работодатель может предупредить работника о предстоящем увольнении за две недели. На сегодняшний день, когда безработица среди молодежи носит уже катастрофический характер, запрет увольнения работников по причине достижения им пенсионного возраста является ошибочным, так как еще более усугубит безработицу среди молодежи. Но важно отметить и положительные стороны проекта, например, ужесточение правил безопасности; предоставление работнику, которого собираются уволить, время на поиск новой работы. В общем можно сказать, что с принятием проекта трудового кодекса работник становится не в полной мере защищенным со стороны законодательства, а работодателю, в свою очередь, стало намного проще уволить работника и по каким-либо субъективным причинам. Баланс прав между наемным работником и работодателем существенно нарушен. Проект нуждается в доработке, необходимо выбрать те правовые нормы, которые свойственны нашему обществу, а не слепо копировать чужой опыт.

Методы гибкой политики занятости направлены на избежание непосредственного увольнения сотрудников предприятия (направление на учебу, сокращение рабочего времени, использование внутренних венчуров, прекращение выдачи заказов на сторону, прекращение найма) или на максимальное психологическое, моральное и материальное смягчение увольнения (аутплейсмент, стимулирование ухода по собственному желанию или «золотое рукопожатие»).

Непосредственное увольнение сотрудников предприятия является крайне нежелательным, так как может привести к множеству негативных последствий: ухудшение психологического климата в коллективе, высокая текучесть кадров, низкая производительность труда, множество дополнительных затрат и высокая вероятность юридических осложнений и разбирательств в суде. В связи с этим процесс высвобождения персонала предприятия должен быть логичным и соответствовать действующему законодательству Украины, что обуславливает необходимость разработки алгоритма высвобождения персонала на предприятии, представленного на рис. 1.

Также учтены исполнители каждого этапа высвобождения персонала и сопровождающие каждый этап документы, их оборот и переход от одного исполнителя к другому без дублирования обязанностей (табл. 2).

Таблица 2

Этапы, сроки и исполнители действий по высвобождению персонала

Этап	Сроки осуществления данного этапа	Ответственное лицо / исполнитель		
		Цех	Отдел	Администрация
Анализ текущего состояния предприятия и выявление несоответствия наличия персонала потребностям организации	Каждый квартал в течение двух недель	Начальник цеха, бригадир	Начальник отдела	Руководство предприятия
Выбор альтернативного высвобождению метода	Одна неделя	Начальник цеха, бригадир	Начальник отдела	Руководство предприятия
		Менеджер по персоналу		
<i>Подготовка высвобождения:</i>				
1. Определение кандидата на высвобождение	Полтора месяца	Начальник цеха, бригадир	Начальник отдела	Руководство предприятия
		Аттестационная комиссия, юрист, менеджер по персоналу		
2. Первичный приказ о высвобождении должности и его согласование с руководством предприятия	Одна неделя	Менеджер по персоналу, руководство предприятия		
3. Вторичный приказ о высвобождении и подготовка документов для Центра занятости	Одна неделя	Менеджер по персоналу		
Информирование высвобождаемых сотрудников	За два месяца непосредственно до увольнения в течение одного дня	Менеджер по персоналу, и при необходимости руководство предприятия		
Подготовка обходных листов	Два дня	Отдел кадров		
Оформление обходных листов	Один день (день увольнения)	Отдел кадров, увольняемый работник, бухгалтерия, руководство предприятия		
Приказы об увольнении сотрудников	Один день (день увольнения)	Отдел кадров, увольняемый работник, руководство предприятия		
Расчет с сотрудниками, которые уволены (в бухгалтерии), выдача им трудовой книги	Один день (день увольнения)	Отдел кадров, увольняемый работник		

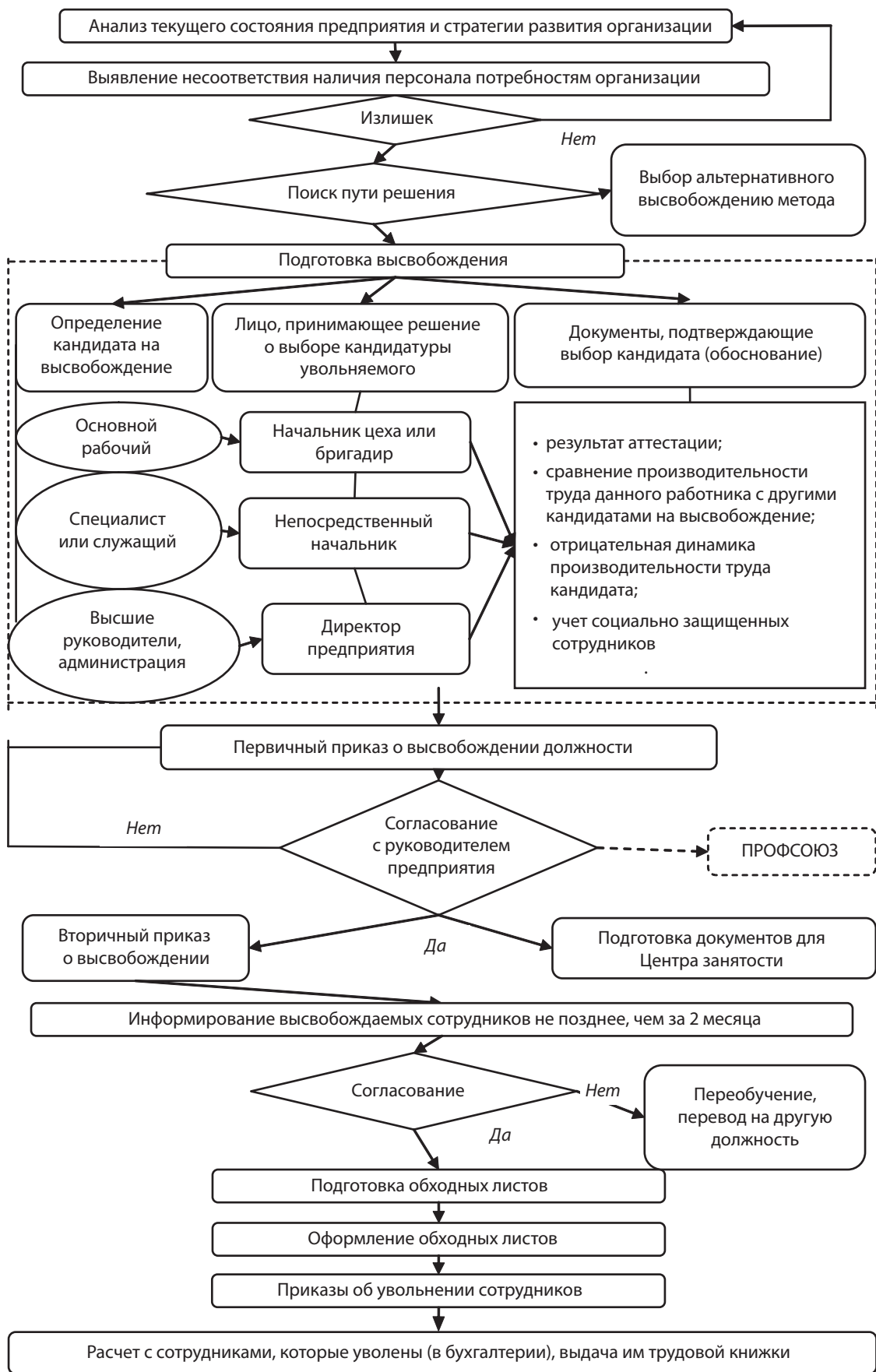


Рис. 1. Алгоритм высвобождения персонала предприятия

Одним из наиболее актуальных методов гибкой политики занятости, направленных на сглаживание негативных последствий, которые связаны с увольнением персонала, является *аутплейсмент*. Согласно определению, приведенному в работе Л. Балабановой и В. Сардак, *аутплейсмент* – это совокупность методов, с помощью которых кадровые службы осуществляют заинтересованным лицам, которые увольняются, помощь в трудоустройстве за счет предприятия в оптимальный срок и при наиболее благоприятных условиях [1, с. 370].

Преимущество использования данного метода заключается в том, что он дает ряд выгод как для работника, так и для предприятия. Так, аутплейсмент дает возможность работодателю сгладить социальную напряженность в трудовом коллективе, возникающую при сокращении кого-либо из персонала, сохранить лояльность персонала и уменьшить риск юридических осложнений.

Для увольняемого работника аутплейсмент позволяет легче пережить сложный этап сокращения путем психологической поддержки, помощи при составлении резюме, подготовке к собеседованию с потенциальным работодателем и т. д.

В связи с этим на *рис. 2* представлена последовательность этапов проведения метода аутплейсмента, направленного на смягчение болезненности процесса высвобождения персонала.

Аутплейсмент осуществляется в пять основных этапов. Четвертый этап осуществляется только при наиболее наполненном пакете аутплейсмента. Во многих случаях он ограничивается первыми тремя этапами.

Первый, подготовительный, этап представляет собой процесс непосредственно увольнения сотрудников, согласование с ними прохождения процедуры аутплейсмента, поиск предприятий, которые потенциально могут трудоустроить высвободившихся работников. На основе данной информации и финансовых возможностей предприятия определяется наполненность пакета аутплейсмента по отношению к высвобождаемому сотруднику.

Следующий этап проведения процедуры аутплейсмента – «консультирование персонала» – заключается в моральном и психологическом смягчении увольнения. С увольняемыми проводятся консультации с психологами для выявления мотивации сотрудников, для определения трудовой сферы, в которой работник сможет лучше всего себя реализовать.

На основании определенных сфер труда, интересующих работника, и его фактической специализации рассматривается возможность переквалификации работника и определение смежных профессий, которые он мог бы освоить. Увольняемого учат правильно и грамотно составлять резюме для дальнейшего трудоустройства. Для работника, проходящего процедуру аутплейсмента на данном этапе, предоставляются все условия для поиска лучшего нового места работы: за счет фирмы, увольняемого работника, оплачиваются все средства связи для поиска нового места работы: телефон, интернет, факс, а также в течение рабочего времени ему предоставляется свободное время для поиска работы. Резюме уволь-

няемого сотрудника сопровождается рекомендательными письмами, составленными бывшим работодателем. Так как бывший работодатель заинтересован в дальнейшем трудоустройстве работника, которого он уволил, рекомендательное письмо, как правило, характеризует работника только с лучшей стороны, что также позволит сохранить не только хорошие деловые отношения с бывшим работником работодателю, но и его лояльность по отношению к предприятию – бывшему рабочему месту.

Третий этап процедуры аутплейсмента состоит в анализе рынка труда. Анализ рынка труда – процесс трудоемкий и требует значительных временных затрат, поэтому его осуществляют с помощью статистических данных, предоставляемых биржей труда и центром занятости. В ходе анализа изучают спрос на профессии, которыми владеет работник, среднестатистические рыночные цены на труд данных профессий. Также досконально изучают требования по квалификационным и личностно-деловым качествам, предъявляемые к работнику. На основании этих данных определяется наиболее подходящая профессия с наивысшей оплатой труда, подходящая работнику по его навыкам, темпераменту и характеру, с возможностью карьерного роста и другими преимуществами, соответствующими потребностям работника.

Четвертый этап процедуры аутплейсмента – «продвижение работника» – состоит в составлении собственной базы высвобождаемых работников с данного предприятия, составлении для каждого резюме и сопроводительных писем, в которых объясняется причина увольнения данных работников: тяжелое экономическое состояние предприятия, реструктуризация, сокращение штата по другим уважительным причинам, не зависящим от работника. Резюме, рекомендательные и сопроводительные письма для каждого уволенного сотрудника рассылаются в кадровые и рекрутинговые агентства, в отделы кадров различных предприятий с целью нахождения нужных вакантных мест для работников, проходящих процедуру аутплейсмента. С предприятиями, рекрутинговыми агентствами поддерживается обратная связь, что дает возможность выбрать лучшие вакантные места для работников или сигнализирует о необходимости дальнейшей рассылки резюме работников в центры занятости и другие предприятия – потенциальные работодатели.

Заключительный, *пятый этап*, который называется «контроль», заключается в том, что с сотрудниками, которые прошли процедуру аутплейсмента, поддерживаются деловые отношения, то есть, осуществляется обратная связь по поводу их нового трудоустройства. Составляются отчеты по проделанной работе в рамках аутплейсмента для отчетности предприятия и для определения эффективности данного метода.

Содержимое пакетов аутплейсмента может варьировать в зависимости от различных критериев, которыми может руководствоваться предприятие для его осуществления (категория работника, финансовые возможности, престижность бренда и т. д.).

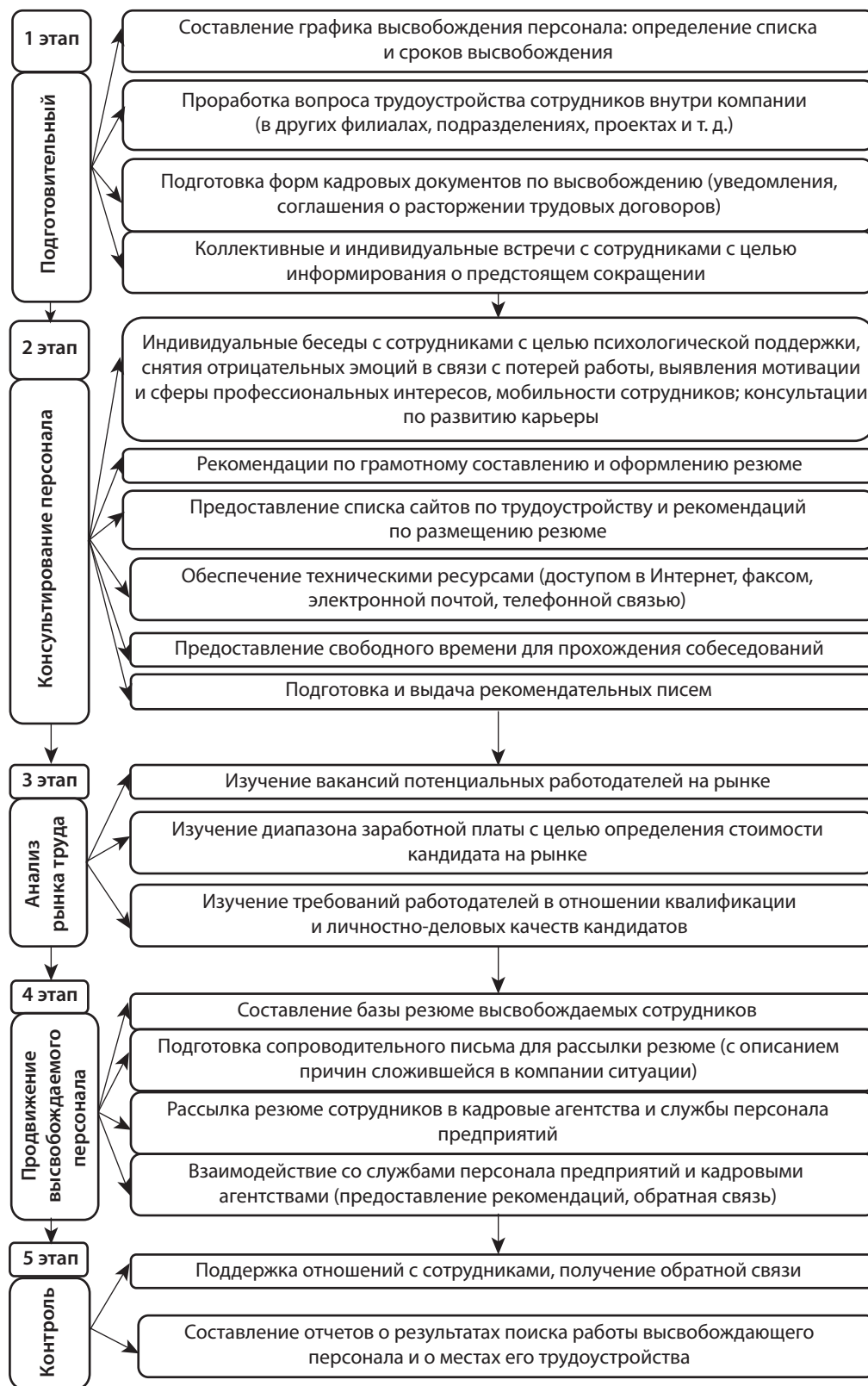


Рис. 2. Этапы проведения метода аутплейсмента

Таким образом, в современных нестабильных условиях, когда работники представляют собой один из самых ценных ресурсов любого предприятия, процедура высвобождения персонала должна осуществляться с учетом интересов всех сторон с целью избежания конфликта, который может негативно повлиять как

на деловую репутацию увольняемого работника, так и на имидж самого предприятия. В связи с этим рациональным является применение на практике различных методов гибкой политики занятости (в том числе аутплейсмента), которые позволят предприятию сгладить негативные последствия увольнения. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2007. – 416 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Егоршин А. П. Основы управления персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 297 с.
4. Клим Д. Аутплейсмент как красивое расставание // Я – перший. – 2010. – № 1-2. – С. 15 – 18.
5. Козлов В. Умное увольнение / В. Козлов, М. Шамолин, С. Папенко // Вестник McKinsey. – 2003. – № 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vestnikmckinsey.ru>
6. Коняева А. Аутплейсмент как инструмент управления процессом высвобождения персонала / А. Коняева // Менеджмент по персоналу. – 2009. – № ½. – С. 50 – 62.
7. Кодекс законов о труде Украины. – Х. : ООО «Одиссей», 2008. – 144 с.
8. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2004. – 211 с.
9. Управление персоналом организаций: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

REFERENCES

- Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Orhanizatsiia pratsi menedzhera* [The organization works manager]. Kyiv: Professional, 2007.
- Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Management]. Kyiv: Profesional, 2006.
- Egorshin, A. P. *Osnovy upravleniia personalom* [Fundamentals of human resource management]. N. Novgorod: NIMB, 2003.
- Klim, D. "Autpleysmet kak krasivoe rasstavanie" [Autpleysmet as a beautiful parting]. *Ya – pershiy*, no. 1-2 (2010): 15-18.
- Kozlov, V., Shamolin, M., and Papenko, S. "Umnoe uvolnenie" [Smart dismissal]. <http://www.vestnikmckinsey.ru>
- Koniaeva, A. "Autpleysment kak instrument upravleniia protsessom vysvobozhdeniia personala" [Outplacement as a management tool release staff]. *Menedzhment po personalu*, no. 0.5 (2009): 50-62.
- [Legal Act of Ukraine] (2008).
- Odegov, Yu. G., and Kartashova, L. V. *Upravlenie personalom, otsenka effektivnosti* [Personnel management, performance evaluation]. Moscow: Ekzamen, 2004.
- Upravlenie personalom organizatsiy* [Human resource management organizations]. Moscow: INFRA-M, 2006.

УДК 339.138.021

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МАРОЧНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

ЄВТУШЕНКО Г. В.

УДК 339.138.021

Євтушенко Г. В. Модель управління марочним капіталом підприємства

У статті показано роль марочного капіталу в сучасних економічних трансформаціях; розглянуто ринкові та соціальні прояви марочного капіталу; виявлено і проаналізовано фактори впливу на формування та функціонування механізму управління марочним капіталом підприємства; визначено етапи процесу формування марочного капіталу; досліджено взаємозв'язок між функціями управління марочним капіталом; обґрунтовано теоретико-методичні основи моделі управління марочним капіталом підприємства; сформульовано авторське визначення моделі управління марочного капіталу; запропоновано модель управління марочним капіталом підприємства; розроблено рекомендації щодо організації управління марочним капіталом підприємства.

Ключові слова: бренд, етапи процесу формування марочного капіталу, імідж, марочний капітал, модель управління марочним капіталом підприємства, носії маркетингових ризиків, торговельна марка, функції управління.

Рис.: 5. **Бібл.:** 4.

Євтушенко Ганна Валентинівна – викладач, кафедра маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: kontaktann@rambler.ru

УДК 339.138.021

UDC 339.138.021

Євтушенко А. В. Модель управления марочным капиталом предприятия
В статье показана роль марочного капитала в современных экономических трансформациях; рассмотрены рыночные и социальные проявления марочного капитала; выявлены и проанализированы факторы влияния на формирование и функционирование механизма управления марочным капиталом предприятия; определены этапы процесса формирования марочного капитала; исследована взаимосвязь между функциями управления марочным капиталом; обоснованы теоретико-методические основы модели управления марочным капиталом предприятия; сформулировано авторское определение модели управления марочного капитала; предложена модель управления марочным капиталом предприятия; разработаны рекомендации по организации управления марочным капиталом предприятия.

Ключевые слова: бренд, этапы процесса формирования марочного капитала, имидж, марочный капитал, модель управления марочным капиталом предприятия, носители маркетинговых рисков, торговая марка, функции управления
Рис.: 5. **Библ.:** 4.

Євтушенко Анна Валентинівна – преподаватель, кафедра маркетинга и менеджмента внешнеэкономической деятельности, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)
E-mail: kontaktann@rambler.ru

Yevtushenko A. V. Model of Management of the Company's Brand Capital
The article shows the role of the brand capital in modern economic transformations; considers market and social manifestations of the brand capital; reveals and analyses factors of influence upon formation and functioning of the mechanism of management of the company's brand capital; identifies stages of the process of formation of the brand capital; studies interconnection between functions of management of the brand capital; justifies theoretical and methodical foundations of the model of management of the company's brand capital; formulates author's definition of the model of management of the brand capital; offers a model of management of the company's brand capital; and develops recommendations on organisation of management of the company's brand capital.

Key words: brand, stages of the process of brand capital formation, image, brand capital, model of management of company's brand capital, marketing risks bearers, trade mark, management functions.

Рис.: 5. **Библ.:** 4.

Yevtushenko Anna V. – Lecturer, Department of Marketing and Management of Foreign Economic Activity, V. N. Karazin Kharkiv National University (pl. Svobody, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine)
E-mail: kontaktann@rambler.ru