

«АУТ» технологии в HRM



Аут технологии



Оптимизация численности Персонала



- *"Вы все еще занимаетесь тем, что другие умеют делать лучше? Тогда вы - труп! Ваша мумия будет долго служить пособием в бизнес-школах..."*
- Кьелл Нордстрем

- *Главное - не определить то, чем мы занимаемся. Главное - понять, чем мы не занимаемся...*
- Джек Траут

СКРИНИНГ

- СКРИНИНГ - это подбор персонала согласно формальным требованиям, состоящий из сопоставления агентством требований клиента с данными резюме и анкет кандидатов.
- Большим преимуществом скрининга является фиксированная и небольшая стоимость!
- Когда выгодно воспользоваться услугой скрининг персонала?
- Если Вы ищете торговый, производственный и офисный персонал и при этом не располагаете большим бюджетом для подбора.
- Преимущества скрининга для компаний:

СКРИНИНГ

- Экономите рабочее время сотрудников, занятых первичным отбором;
- Сокращаете время поиска специалиста;
- Сокращаете расходы на рекламу в СМИ.
- Освобождаете телефонную линию от потока звонков по вакансии для текущей работы компании;
- Получаете резюме только тех кандидатов, которые подходят под требования вакансии, тем самым избавляясь от необходимости обработки большого потока резюме.

-

Проактивный рекрутинг

Executive search

Проактивный рекрутинг

- (Проактивность - инициативное действие, а не ответная реакция на случившееся).
- Технология проактивного рекрутинга используется и является эффективной при поиске и подборе персонала на позиции специалистов , менеджеров среднего звена различных сфер бизнеса.
- В данной методике работы, мы задействуем комплекс источников информации о кандидатах - базы данных, публикации в СМИ, реклама в газетах и в интернете.

Проактивный рекрутинг

Executive search

- Однако, нашим главным отличием от подавляющего большинства рекрутинговых компаний, является применение элементов прямого поиска (direct search) кандидатов.
- Мы активно «идем к кандидатам», а не дожидаемся, пока они заметят объявление о вакансии или сами отправят резюме в нашу базу данных.

Проактивный рекрутинг

Executive search

- Технология «executive search» используется для нахождения и привлечения в организацию ключевых менеджеров и специалистов.
- Поиск ведется «прямым» путем (без объявления о вакансии в СМИ) под определенную задачу, с учетом особенностей компании, стиля и личности руководителей, с полным раскрытием деловых и личностных качеств кандидата.
- Это самая эффективная и наиболее трудоемкая технология.
- Изначально она предназначалась для подбора руководителей на топ-позиции и редких специалистов главным образом в международные компании.
- В сложившейся сегодня ситуации на рынке персонала, по технологии Executive search приходится искать специалистов всех уровней!

JOB EVALUATION DAY



Лизинг персонала

- Лизинг персонала – это предоставление компании, которая является фактическим работодателем, временного персонала.
- И компания, которая нуждается в сотруднике, и сам сотрудник заключают договор с лизинговой компанией.
- В последнее время на рынке труда наблюдается устойчивая тенденция привлекать работников по найму.
- Эксперты прогнозируют дальнейшее увеличение числа наёмных работников, ведь спрос на них растёт.

Лизинг персонала

- Кроме оптимизации затрат на персонал, лизинг позволяет быстро заменить работника, который отсутствует по причине отпуска, больничного или командировки.
- Также компании необходимы работники внаём для выполнения срочных задач, когда заказ поступил неожиданно и требует большего количества работников.
- Лизингом пользуются и тогда, когда наступает, к примеру, пик продаж.

Лизинг персонала

- Это позволяет компаниям быстро адаптироваться в изменяющихся условиях рынка.
- Еще одним случаем использования лизинговой схемы является желание компании минимизировать свои налоговые потери при исчислении так называемого фонда оплаты труда и упростить процедуру взаимоотношений между компанией и привлеченными специалистами.

Кадровые технологии: лизинг персонала

- Эксперты считают, что основной недостаток лизинга – невозможность повлиять на качество работы персонала.
- Персонал предоставлен во временное пользование, он не находится в штате компании, к нему нельзя применять дисциплинарные взыскания, работодатель не может отстранить его от работы или уволить.
- В чём же плюсы лизинга для самого работника?
- Работник находится в штате лизинговой компании и стаж его работы не прерывается.
- Существует возможность работы по индивидуальному графику.

Кадровые технологии: лизинг персонала

- Компания сама предлагает работнику вакансии, ему не нужно заниматься поиском работы самостоятельно.
- Если возникают трудовые конфликты или споры, то их разрешает лизинговая компания.
- В условиях кризиса компаниям трудно гарантировать своим сотрудникам постоянную занятость, поэтому и для самих сотрудников работа на неполный день или вне офиса становится привычным делом.
- Контракт, совместительство или временное трудоустройство – это выход из тупиковой ситуации для многих людей.
- И сегодня подбором временного персонала занимается всё больше компаний.

Лизинг Персонала

- Агентство-лизингодатель подбирает кандидатов на вакансии компании клиента.
- После отбора кандидаты зачисляются в штат агентства-лизингодателя, которое в свою очередь направляет их на работу в компанию клиента.
- Сотрудники числятся в штате агентства-лизингодателя, которое берет на себя ответственность за выплату заработной платы, ведение документации и бухгалтерии, выплату налогов, социальное и медицинское страхование, инструктажи по технике безопасности и охране труда.
- Компания-клиент не связывает себя с сотрудниками юридическими отношениями.

Лизинг Персонала выбирают по трем причинам

- Временная потребность в специалистах разной квалификации для кратко- или среднесрочных проектов. Как правило, таких специалистов трудно найти собственными усилиями;
- • Временная потребность в квалифицированных специалистах из-за отпусков, праздников или временной нетрудоспособности сотрудников;
- • Повторяющаяся потребность в сезонных работниках и специалистах с быстрой заменой в случае их временной нетрудоспособности.

Диаграмма 1

Спрос на услуги временного персонала по основным отраслям.

Российский рынок труда. 2004 год

(источник: Coleman Services Inc.)



Лизинг персонала ПОЗВОЛЯЕТ Вам:

- Эффективно управлять Вашим персоналом
 - Своевременно осуществлять проекты с необходимым количеством специалистов соответствующей квалификации
 - Справляться с высокой сезонной потребностью в персонале
 - Соответствовать бюджетным ограничениям по численности сотрудников
 - Иметь сотрудников вне штата для вероятного последующего найма
 - Осуществлять региональный подбор персонала, не открывая дополнительный офис
 - Снизить затраты на кадровое администрирование

Лизинг

- Существует два вида услуг в области кадрового лизинга:
- предоставление во временное пользование отдельных специалистов;
- формирование штата организации.

Лизинг

- По аналогии с физическим капиталом, первую услугу можно сравнить с оперативной арендой, так как оперативный лизинг сотрудников, как правило, носит краткосрочный характер.
- При использовании второго вида лизинга зачастую наблюдается перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации, хотя это не всегда целесообразно.
- Однако это деление условно, поскольку возможны исключения в обоих случаях. ²¹

Лизинг

- В России наиболее вероятен лизинг персонала следующих категорий :
- офисный персонал;
- персонал департамента продаж;
- технический персонал;
- рабочие.

Аренда персонала
снижение издержек
уменьшение рисков



Лизинг

- Лизинг персонала предполагает предоставление компанией - лизингодателем необходимых работодателю (далее лизингополучатель) специалистов во временное пользование.
- Рассмотрим схему формирования лизингового штата кадровым агентством-лизингодателем
- **Шаг 1.** Лизингодатель отбирает специалистов согласно требованиям лизингополучателя.
- Под заказ специалистов на лизинг работают в основном отечественные агентства, тогда как за рубежом кадровые агентства создают в соответствии с потребностями рынка штат лизинговых сотрудников, независимо от наличия конкретного заказа на данный момент.

Лизинг

- Так как лизинговые специалисты в будущем передаются в аренду различным организациям и зачастую могут иметь доступ к конфиденциальной информации, их отбирают с помощью специальных методов.
- Это предполагает детальную проверку с целью безопасности будущего лизингового специалиста.
- Только после анализа полученных сведений может быть принято решение о привлечении такого сотрудника в штат кадрового агентства.

Лизинг

- **Шаг 2.** После согласования кандидатур с лизингополучателем (или лизингодателем, если штат формируется на будущее) специалисты принимаются в штат лизингодателя и становятся полноправными, постоянными сотрудниками кадрового агентства.
- Кадровое агентство знакомит нового сотрудника с трудовым договором и с этическим кодексом лизингового специалиста, который разработан кадровым агентством и регламентирует этическую сторону лизинговой сделки.

Лизинг

Шаг 3. Высококвалифицированные специалисты предоставляются лизингополучателю для выполнения оговоренных функций в течение согласованного срока.

- Далее приведена схема взаимодействия лизингодателя и лизингополучателя для удовлетворения временной потребности в персонале с помощью лизинговых отношений.
- **Этап 1.** Определение проблемной ситуации лизингополучателя и конкретной потребности в рабочей силе (квалификация специалистов, их состав и сроки использования).

Лизинг

- **Этап 2.** Выбор конкретного варианта лизинговой схемы для лизингополучателя.
- На этом этапе согласовывается договор, где определяются условия лизинга, в частности оклад специалиста, а также комиссионные агентства (обычно до 20 - 30% оклада специалиста, а иногда и выше).
- Одним из важнейших пунктов лизингового соглашения является объем работ, который должен выполнить специалист качественно и в установленные сроки.
- Кадровое агентство гарантирует лизингополучателю качество выполнения работ, а также нераспространение любой деловой информации, получаемой специалистом в течение работы в организации.
- Также определяются критерии оценки выполнения работ специалистом, работающим в исполнение лизингового договора.

Лизинг

- **Этап 3.** Подбор персонала для лизинга, если в этом есть необходимость. Если персонал предоставляется из уже сформированного лизингового штата кадрового агентства, то такой потребности нет.
- В редких случаях, как правило из-за необходимости формальных сокращений, уже имеющийся персонал переводят из штата лизингополучателя в штат лизингодателя, а затем лизингодатель возвращает тех же специалистов на договорных отношениях лизинга лизингополучателю.

Лизинг

- **Этап 4.** Документальное оформление лизингодателем трехсторонних лизинговых отношений с лизингополучателем и специалистами.
- **Этап 5.** Кадровое агентство следит за тем, чтобы у лизингополучателя специалист выполнял только работу, соответствующую его квалификации, и в объемах, оговоренных лизинговым контрактом.
- Конфликты и трудовые споры, возникающие между лизингополучателем и наемным сотрудником, решает кадровое агентство.

Лизинг

- Порядок финансовых расчетов следующий:
- Поток А. Согласно акту выполненных работ и выставленному счету лизингополучатель оплачивает лизингодателю сумму, порядок формирования которой описан ранее.
- Поток Б. После получения средств лизингодатель выплачивает заработную плату сотрудникам, находящимся в лизинговых отношениях.

Схема лизинга персонала, регулируемая гражданско-правовыми договорами об оказании услуг.

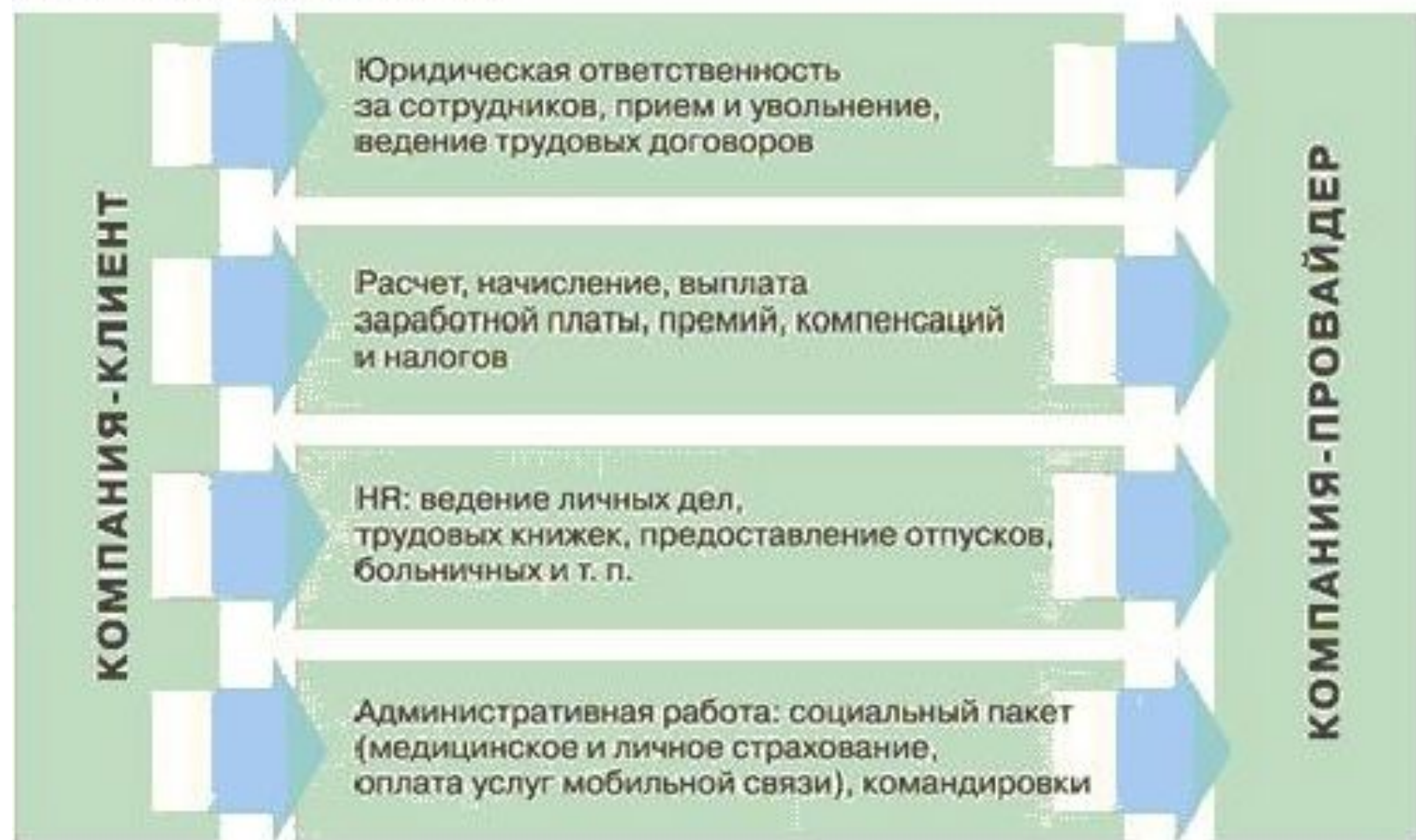
(источник: Coleman Services Inc.)



Схема 2

Структура взаимодействия компании-клиента и компании-провайдера по договору лизинга

(источник: Coleman Services Inc.)



Лизинг

Трудовое законодательство Российской Федерации не предусматривает лизинговых отношений в сфере найма рабочей силы.

- Таким образом, проблемами, являются урегулирование вопросов получения производственных травм лизинговыми специалистами при выполнении служебных обязанностей, а также использование ими товарно-материальных ценностей.
- Используется договор подряда, а не найма на работу.
- Как указывалось, развитию кадрового лизинга препятствует непрозрачность подавляющего большинства компаний, когда любая информация считается конфиденциальной.

• Аутстаффинг



Аутстаффинг

- Лизинг- аренда персонала;
- Аутстаффинг- процесс предоставления персонала(акт о предоставлении персонала, а не об оказании услуг)
- Термином аутстаффинг (outstaffing) обозначается услуга в области кадрового менеджмента по выводу сотрудников из штата компании-заказчика и оформлению их в штат фирмы-провайдера.
- При этом они продолжают свою деятельность на прежнем месте и выполняют обычные функции, но обязанности работодателя по отношению к ним осуществляет провайдер.
- Он берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, оформление социального и медицинского страхования, отпусков, командировок, премий и т. д.

Аутстаффинг

- На Западе аутстаффинг появился в 60-70-е, но расцвета достиг в 90-е годы прошлого столетия.
- По данным Американской Администрации Малого Бизнеса (U.S. Small Business Administration), в период между 1980 и 2000 годами количество регулирующих трудовые отношения законов в США выросло на 60%, и компании, особенно маленькие и средние, столкнулись с необходимостью тратить на оформление HR-документации не менее 25% своего рабочего времени. Аутстаффинг стал решением подобных проблем.
- Сначала его предлагали обычные рекрутинговые агентства, несколько видоизменив уже существовавшую услугу лизинга персонала.

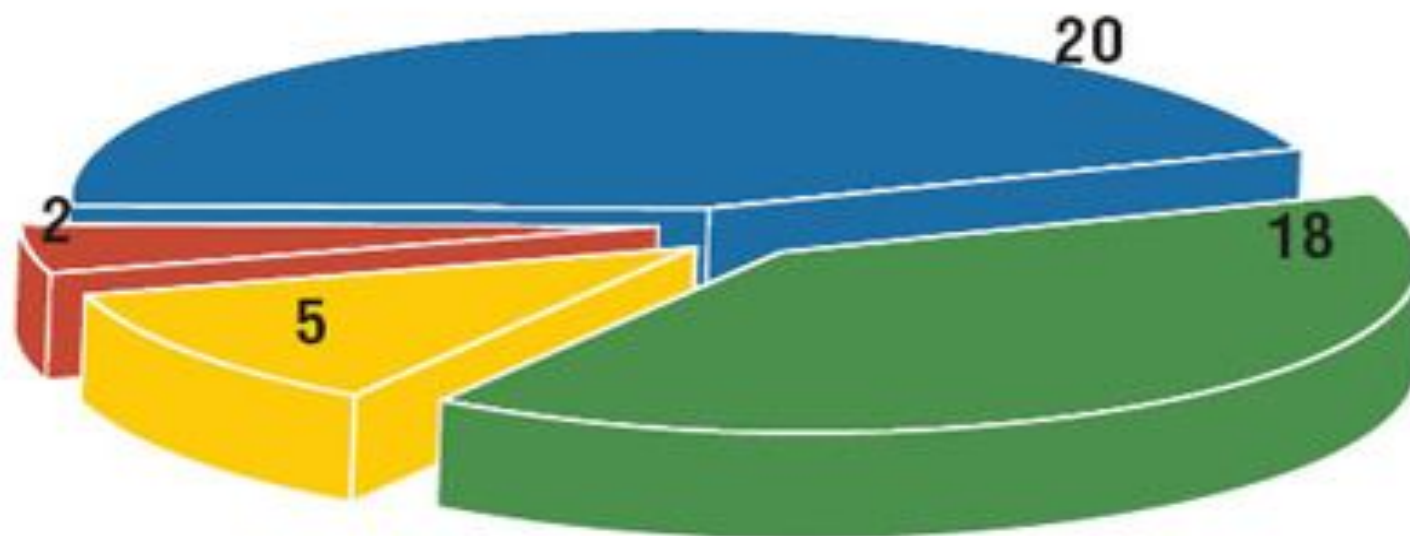
Аутстаффинг



Аутстаффинг



ПРИЧИНЫ ОБРАЩЕНИЯ КОМПАНИЙ К АУТСТАФФИНГУ (%)



- Необходимость повышения всех показателей эффективности деятельности предприятия в расчете на штатных сотрудников
- Сложность поиска рабочего и административного персонала, высокая текучесть среди квалифицированных и неквалифицированных рабочих, проблемы с трудовой дисциплиной в условиях необходимости роста производства и оптимизации бизнес-процессов
- Это закрытая информация
- Необходимость сохранять в тайне финансовые отношения между рядом работников и работодателем

**Плюс № 1 Решением всех вопросов,
касающихся содержания штата сотрудников,
занимается агентство.**



Плюс № 2 Вознаграждение агентству за услуги ниже, чем содержание штата дополнительных сотрудников



**Плюс № 3 Агентство подберет
необходимых сотрудников быстро и в
срок, без дополнительных затрат.**



Аутстаффинг

До ...



После...



Вывод персонала за штат

Расчет и выплата ЗП.
Подготовка и сдача отчетов по ФОТ

Стафф
Рекрутмент

Прием в штат персонала Клиента.
Кадровый учет

• Аутсорсинг



Что такое "Аутсорсинг" и его виды?

- **Аутсóрсинг** (от англ. outsourcing: внешний источник) — передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.
- По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета..
- **Виды аутсорсинга**
- Производственный аутсорсинг - при производственном (или промышленном) аутсорсинге, сторонней организации передаются частично или целиком производство продукции или ее компонентов.

Аутсóрсинг

- В условиях жесткой конкуренции выживают и добиваются успеха те компании, которые ведут свой бизнес наиболее эффективным способом, достигая снижения непроизводительных расходов при сохранении безупречной репутации за счет высокого качества продукции, товаров, работ или услуг.
- В связи с этим перед многими организациями встает вопрос – выгодно ли содержать собственный штат программистов, бухгалтеров, другого персонала или передать их работу на сторону, специализированной компании?
- Оказывается, иногда дешевле предоставить часть своих повседневных вспомогательных функций стороннему исполнителю, чем осуществлять их самостоятельно.

Аутсорсинг

- Согласно определению, аутсорсинг - это передача на исполнение непрофильных функций компании.
- Если же вы решите передать на аутсорсинг свою основную деятельность, то ваши цены будут неконкурентоспособны и рано или поздно вы будете проигрывать в конкуренции вашим же подрядчикам.

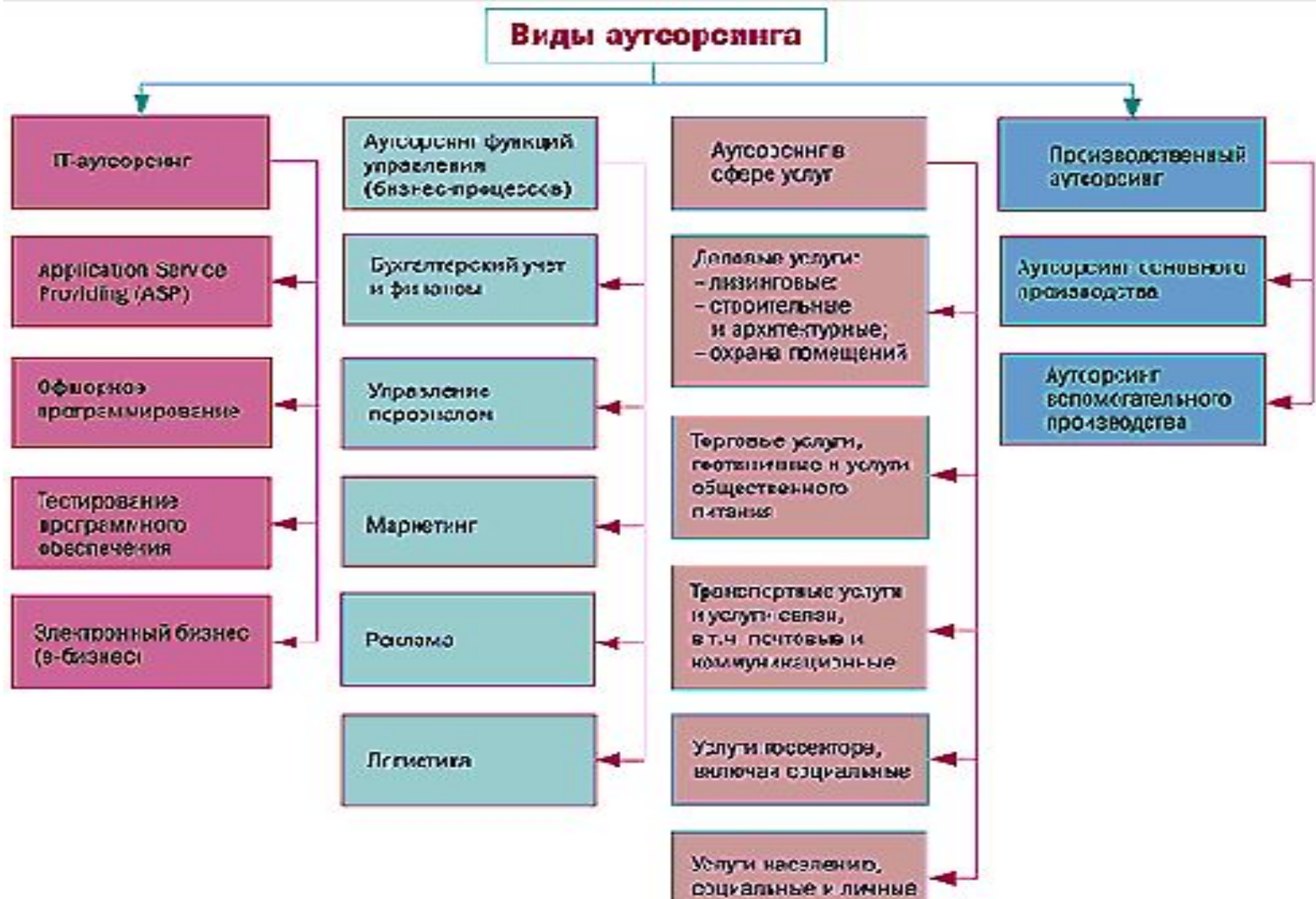
Аутсорсинг

- Основной бизнес имеет тенденцию со временем обрастать дополнительными подразделениями, функции которых можно с успехом передать компаниям. Но сначала необходимо проанализировать: что целесообразно делать собственными силами, а что - отдать сторонним организациям.

Аутсорсинг



Виды аутсорсинга.



Преимущества аутсорсинга

Стратегические преимущества

Фокусирование внимания на основном бизнесе

Снижение инвестиций в неосновные фонды

Быстрая реакция на изменения во внешней и внутренней среде

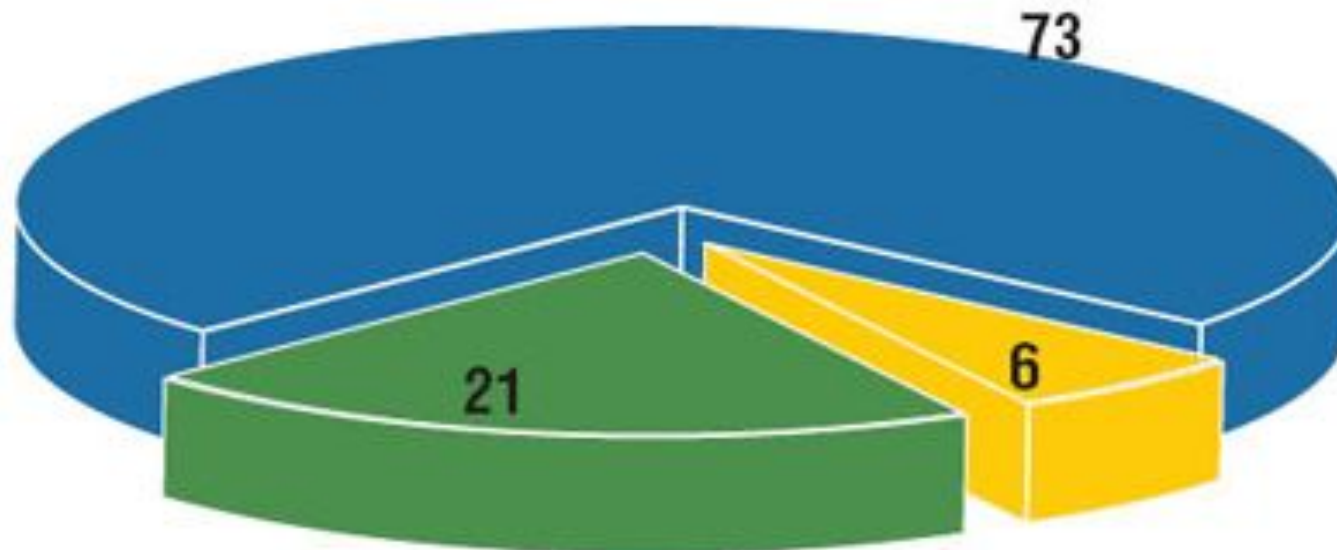
Тактические преимущества

Отсутствие необходимости в расширении штата компании

Сокращение накладных расходов

Гарантия профессиональной ответственности

КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ, ВЫВОДИМЫХ ЗА ШТАТ КОМПАНИИ (%)



- Специалисты и руководители небольших подразделений
- Рабочие
- Топ-менеджмент

Соотношение должностей, выводимых за штат



Источник: Market Lab, 2005

- Специфика выполнения трудовой функции работниками состоит в том, что они, оставаясь в штате организации-услугиодателя, фактически выполняют работу в другой организации, подчиняются ее требованиям и специально оговоренным правилам.
- Контроль за их деятельностью выполняется двумя организациями: услугиодателем, который в соответствии с договором должен предоставить услугу надлежащего качества, и услугиполучателем, который должен оказанную услугу принять и оплатить.

Основные достоинства и недостатки аутсорсинга с позиции заказчика представлены

Преимущества	Недостатки
1. Снижение затрат	1. Угроза утечки важной информации
2. Концентрация руководства и персонала на основном бизнесе	2. Опасность передачи слишком многих важных функций
3. Повышение качества и надежности обслуживания (аутсорсинговые компании дают гарантии качества работы)	3. Угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики (если все вопросы за менеджеров решают другие, то зачем они нужны?)
4. Внедрение передовых технологий (аутсорсинговая компания гораздо раньше любой отраслевой фирмы знакомится с новыми разработками)	4. Обучение чужих специалистов вместо своих
5. Использование положительного чужого опыта (аутсорсинговые компании обладают большим опытом в решении проблем)	5. Зависимость от одного источника снабжения
6. Улучшение управляемости (аутсорсинговая компания обычно использует современные принципы и формы управления)	

Какими нормами регулируется аутсорсинг?

- В настоящее время на законодательном уровне аутсорсинг не регулируется. Ни в одном законодательном акте – федеральном или субъекта РФ – нет упоминания данного термина. На федеральном уровне существует несколько подзаконных актов, фиксирующих аутсорсинг как одну из возможностей деятельности организации. В частности:

Какими нормами регулируется аутсорсинг?

- – письмо ЦБ РФ от 24.05.2005 г. № 76-Т «Об организации управления операционным риском в кредитных организациях»; – письмо ЦБ РФ от 13.05.2002 г. № 59-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору»; – Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД» (утв. ОАО «РЖД» 27.04.2006 г. № 530); – распоряжение Комитета экономического развития, промышленной политики и торговли правительства Санкт-Петербурга от 31.08.2006 г. № 106-р «Об утверждении специальной программы «финансовый аутсорсинг»».
- В отечественной практике процесс оказания услуг аутсорсинга регламентируется теми нормами ГК РФ, которым соответствует фактическое содержание взаимоотношений между заказчиком и фирмой-аутсорсером.

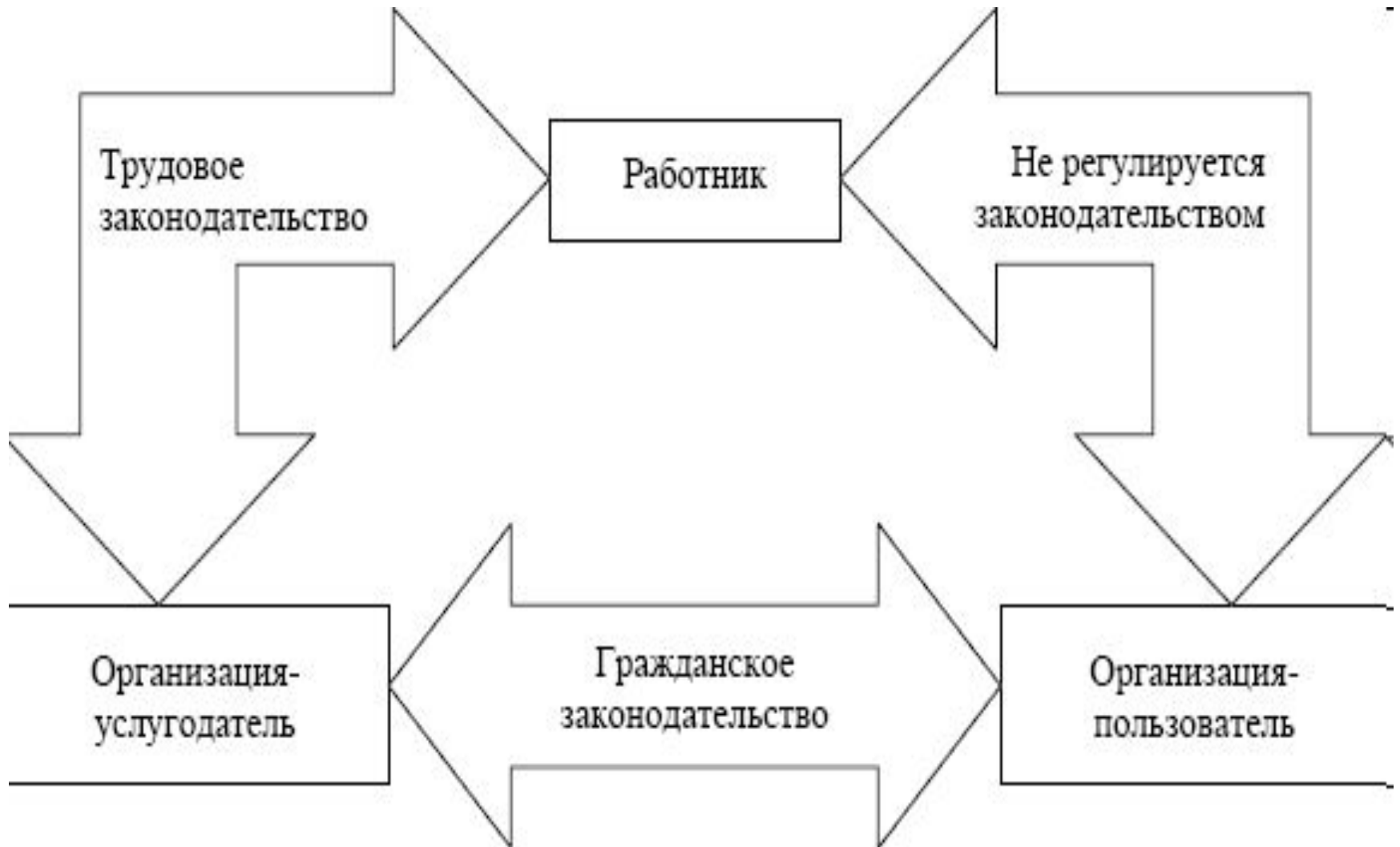
Какими нормами регулируется аутсорсинг?

- Во многих случаях оказание услуг аутсорсинга регулируется нормами главы 39 «Возмездное оказание услуг» ГК РФ.
- По договору возмездного оказания услуг исполнитель (фирма-аутсорсер) обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги (п. 1 ст. 779 ГК РФ).
- В некоторых случаях могут быть заключены договоры о техническом или абонентском обслуживании заказчика.

Какими нормами регулируется аутсорсинг?

- Отдельные виды аутсорсинга включают комплекс сервисных услуг, в связи с чем должны оформляться смешанными договорами, содержащими максимум договорных условий, регулирующих все возможные аспекты взаимоотношений между заказчиком и аутсорсером.
- Поскольку услуги также включают работы, в рассматриваемом договоре оказывается и много других общих с подрядом особенностей.
- По этой причине ст. 783 допускает применение общих положений ГК РФ о подряде к договору возмездного оказания услуг и соответственно аутсорсингу, если это не противоречит нормам гл. 39 ГК РФ, а также специфике предмета договора возмездного оказания услуг.
- При этом отношения между работником и организацией-услугодателем регулируются законодательством о труде, отношения между организацией-пользователем и организацией-услугодателем – гражданско-правовым договором, а отношения «организация-пользователь – работник» формально не регулируются ни гражданским, ни трудовым законодательством.

Какими нормами регулируется аутсорсинг?



Девчонки,
нас передают
в аутсоринг!
Готовьтесь ехать
в Индию!

БУХГА-
ТЕРИЯ

Как жаль,
что я в декрет!
А то бы тоже
в Индию!



Какими нормами регулируется аутсорсинг?

- Главным источником правового регулирования отношений, складывающихся при осуществлении аутсорсинга, являются договорные нормы.
- В первую очередь действуют нормы, установленные в договоре аутсорсинга.
- При этом любой договор аутсорсинга должен учитывать следующие особенности:

Какими нормами регулируется аутсорсинг?

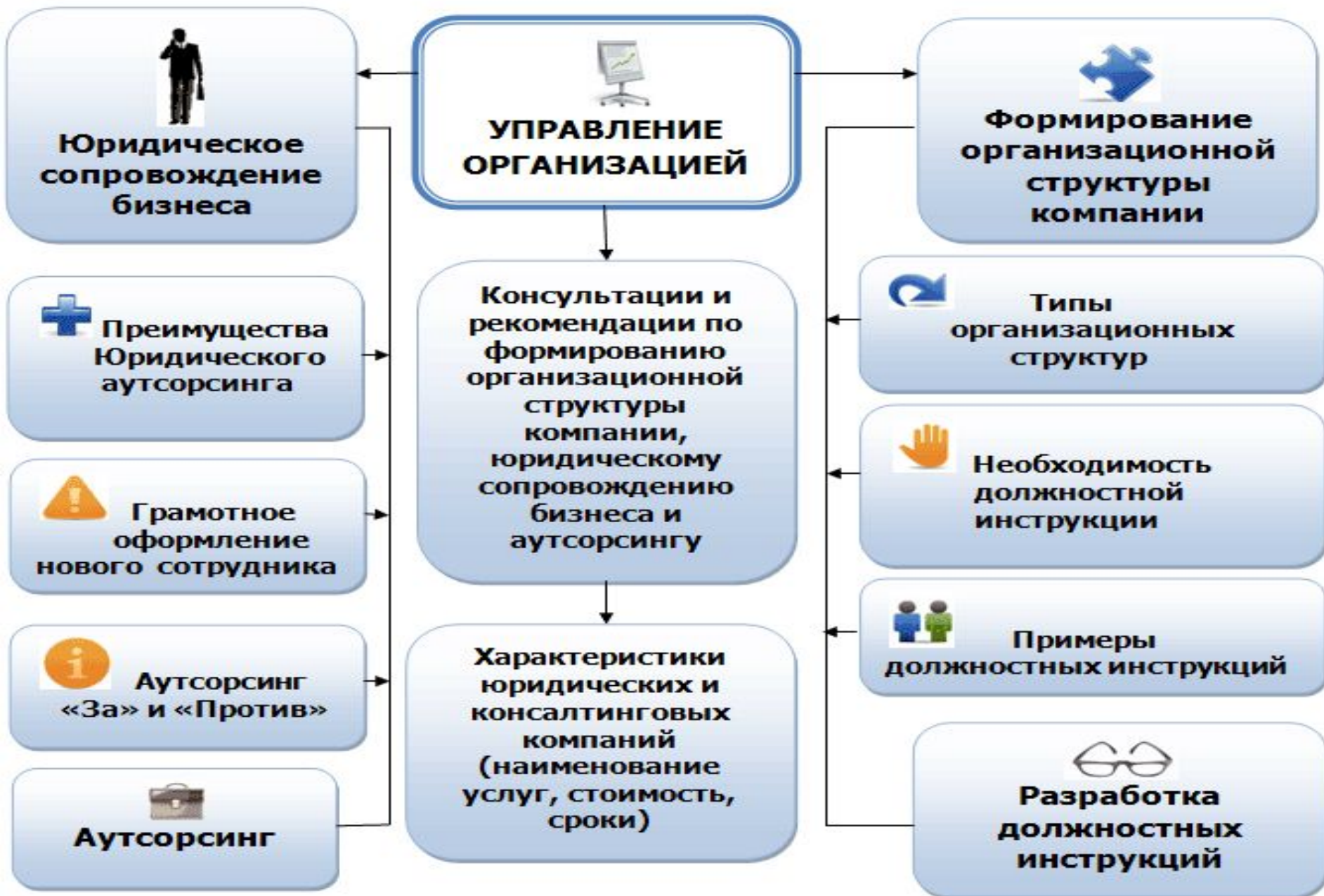
- – обязательно использовать в тексте самого договора и подтверждающих его исполнение соответствующих документов дословную терминологию ГК РФ и НК РФ;
- – текст договора должен включать все существенные условия для договоров данного вида (например, договора возмездного оказания услуг);
- – максимально детализировать предмет договора;
- – правовой статус организации-аутсорсера не должен вызывать сомнений, в связи с чем целесообразно проверить сам факт существования и деятельности организации, оказывающей услуги¹;
- – договор должен быть подписан надлежащими должностными лицами как со стороны заказчика, так и со стороны аутсорсера;
- – необходимо проверить наличие лицензии у фирмы-аутсорсера в тех случаях, когда это законодательно предусмотрено.

Какими нормами регулируется аутсорсинг?

- Отношения, возникающие в связи с осуществлением лицензирования отдельных видов деятельности, регулируются Федеральным законом от 08.08.2001 г. № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» и другими законодательными актами; – обеспечить соразмерность стоимости оказанных услуг их объему, качеству и трудозатратам; – организовать учет договоров в журнале регистрации договоров, форму которого целесообразно разработать самостоятельно и утвердить в качестве приложения к приказу по учетной политике; – организовать учет выданных доверенностей лицам, уполномоченным подписывать договоры в специальном журнале регистрации, форму которого целесообразно разработать самостоятельно и утвердить в качестве приложения к приказу по учетной политике, а также учет выданных доверенностей лицам, уполномоченным представлять организацию в налоговых органах; – во избежание серьезных ошибок при оформлении операций приемки- сдачи услуг конкретные исполнители должны иметь возможность ознакомиться с существенными условиями заключенных организацией договоров на оказание услуг; – операции по оказанию аутсорсинговых услуг должны быть тщательно документированы.

- **В связи с тем, что договор аутсорсинга чаще всего заключается в форме договора возмездного оказания услуг, все существенные условия данного договора, предусмотренные в ГК РФ, должны быть включены в договор аутсорсинга.**
- Одним из существенных условий является предмет договора.
- Что именно входит в перечень услуг аутсорсера, должно быть отражено в договоре подробно.
- Поскольку невключение в договор какого-либо действия имеет четкие правовые последствия, аутсорсер не обязан будет их выполнять.
- Также расплывчатое указание услуг может привести к различной трактовке их внутреннего содержания не только аутсорсером и компанией, но и самим работником.
- Вместе с тем возможны такие виды услуг, в которых результат становится неотъемлемой частью соответствующих действий как таковых.
- В этом случае можно исходить из принципа: нет результата – нет и действий.
- Тем самым имеется в виду, что наличие или, напротив, отсутствие 66 подобного результата позволяет определить, совершены

ИНТЕЛЛЕКТ-КАРТА «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»



Аутплейсмент



Аутплейсмент: искусство цивилизованно увольнять сотрудников.

- В последние годы в западных индустриальных странах получила признание новая отрасль услуг: частные консультанты организаций за соответствующий гонорар предлагают фирмам так называемый аутплейсмент.

Аутплейсмент (outplacement)

- *Аутплейсмент (outplacement)* - термин, обозначающий,
- **во-первых**, новую форму расторжения трудового договора между организацией и одним или несколькими работниками;
- **во-вторых**, комплекс методов и средств, используемых специализированными подразделениями в целях оказания заинтересованным лицам помощи при трудоустройстве в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.

Аутплейсмент (*outplacement*)

- Услуги данного подразделения оплачивает организация, с которой увольняемый расторгает соглашение.
- Форма расторжения при этом может быть любой: увольнение по инициативе дирекции, по собственному желанию, по соглашению обеих сторон.



- **К осуществлению программы аутплейсмента приступают при условии принятия окончательного решения об увольнении, отсутствии конфликтной ситуации между сторонами, наличии у увольняемого достаточного времени для поиска нового места работы.**



- С этой целью многие организации включают в трудовые договоры пункт, обуславливающий оказание помощи уволенным в подыскании нового места работы силами специализированных организаций.
- Между администрацией, увольняемым работником и этой организацией заключается трехсторонний договор, в котором определяются условия проведения аутплейсмента, права и обязанности участвующих сторон.



Процесс аутплейсмента включает семь этапов

- *Первый* - подведение итогов предыдущей трудовой деятельности увольняемого работника.
- Этот этап является базовым, так как последующие фазы (разработка проекта карьеры, определение стратегии и методов поиска работы) непосредственно вытекают из оценки предшествующей работы кандидата.
- Результатом данного этапа является баланс возможностей увольняемого работника на основе его личностных характеристик (образование, опыт, мотивация, ограничивающие факторы, потенциальные возможности) и объективных условий на рынке труда.

Процесс аутплейсмента включает семь этапов

- На этой стадии применяется метод работы в группах специалистов, занимающихся каким-либо отдельным аспектом (индивидуальные данные и поведение кандидата, его предшествующая трудовая деятельность, круг знаний и умений).
- При разработке баланса используются методы собеседования, тесты самооценки, психологические тесты, оценка достигнутых результатов и профессиональных навыков, графологический анализ.
- Полученные результаты не могут быть переданы третьим лицам.

Процесс аутплейсмента

- *Второй* - разработка проекта или нескольких его вариантов на основе данных баланса.
- *Третий* - оценка проекта с помощью метода стратегического маркетинга. Возможности работника могут быть представлены в виде графика, на одной из осей которого фиксируется величина, характеризующая ситуацию на рынке труда, а на другой - шансы данного кандидата. Выбирается вариант проекта, в котором положение работника наиболее благоприятно.
- *Четвертый* - определение стратегии поиска нового места работы, исходя из содержания проекта карьеры, сектора рынка труда, типа рабочего места, целей организации и отдельных кандидатов.

Процесс аутплейсмента

- *Пятый* - обучение кандидатов методам поиска работы. Выбор методов зависит от типа применяемой стратегии. Используются как традиционные методы (изучение автобиографии кандидата, анализ потребностей рынка), так и менее известные, но подчас более эффективные, например сетевые графики. Осуществляются психологическая подготовка кандидатов, обучение их навыкам межличностных контактов.
- *Шестой* - вовлечение кандидата в оперативный поиск и использование средств электронно-вычислительной техники (проводится под контролем консультанта).

Процесс аутплейсмента

- Последний, *седьмой, этап* - контроль за действиями кандидата на основе систематического анализа результатов и, в случае необходимости, корректировка плана поиска (например, в связи с поступлением новой информации или изменением методов поиска).



Процесс аутплейсмента

- При этом консультант выступает в роли партнера кандидата, обсуждая с ним возникающие проблемы, оценивая предложения работодателя, анализируя пункты договоров.
- В течение года с момента поступления на новую работу служба аутплейсмента держит кандидата в поле зрения.



