

АУТСОРСИНГ

в кадровой индустрии

Татьяна Баскина

АУТСОРСИНГ

в кадровой индустрии



СОДЕРЖАНИЕ

Обращение Сергея Саликова	7
Вместо предисловия	8
Графа 1. ИСТОКИ И ЭВОЛЮЦИЯ HR-АУТСОРСИНГА	13
Есть прецедент!	15
Битва машин	16
Предцифровая эра	19
Кадры решают	19
От дырокола до КЭДО. Роль технологий в эволюции HR-аутсорсинга	24
А как у нас?	30
Игры слов	33
Графа 2. HR-АУТСОРСИНГ, ЕГО РАЗНОВИДНОСТИ И СМЕЖНИКИ	45
«Конвейер»: учетные функции	56
«Конструктор»: сервисы и инфраструктура	71
HR-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов: что общего и в чем различия?	83
Разновидности аутсорсинга бизнес-процессов	95
Графа 3. КОМБИНИРОВАННЫЙ HR-АУТСОРСИНГ КАК ПРОЕКТ	109
Этап 1. Предпроект	112
Этап 2. Запуск проекта	130

Этап 3. Реализация проекта	132
Этап 4. Завершение проекта	161
Графа 4. КОМУ И ЗАЧЕМ ЭТО НУЖНО?	169
Юридические нюансы HR-аутсорсинга	199
Графа 5. КАК ЭТОМУ НАУЧИТЬСЯ И СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ?	205
Послесловие от автора	244
Благодарности	246
Список источников	248
Приложение 1. СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	250
Приложение 2. ПРИМЕР АНКЕТЫ ДЛЯ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА HR-АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ	265
Об авторе	270



Дорогие друзья и коллеги,

аутсорсинг в России – интереснейшее явление с яркой историей. Помню, как в начале 1990-х годов нашей компании приходилось буквально прорубать дорогу через непонимание и настороженность клиентов, завоевывая их доверие к новым услугам.

Сегодня различные виды аутсорсинга широко востребованы как инструмент повышения эффективности бизнеса.

Перед вами книга, источником вдохновения для которой стал наш многолетний опыт работы в аутсорсинге HR-функций и бизнес-процессов. Она не только даст вам понимание того, что собой представляет аутсорсинг, но и станет практическим руководством, которое вы сможете применять в работе.

Открывайте мир аутсорсинга, читайте, развивайтесь!

Ваш Сергей Саликов,
группа компаний «АНКОР»

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Этой книгой мы начинаем серию изданий¹, посвященных отдельной галактике во вселенной кадровой индустрии — HR-аутсорсингу. Надеемся, что чтение будет интересным и полезным для всех: от «профессоров кадровых наук» до «HR-юниоров».

Погружение в этот удивительный, знакомый и неизведанный мир начнем с аутсорсинга учетных функций² в комбинации с разнообразными HR-сервисами. Речь пойдет не только о ведении кадрового делопроизводства и расчете заработных плат. Хотя именно такое представление об HR-аутсорсинге многие годы преобладало на российском кадровом рынке. И тому были веские причины. Именно учетные функции и рекрутмент — первыми из всех HR-процессов — компании передавали специализированным внешним подрядчикам³.

Потребности современных работодателей и ожидания их сотрудников от кадровых процессов значительно разнообразнее⁴. Каждый HR-аутсорсинговый проект уникален, как и люди, работающие в этой сфере. Клиенты высоко ценят гибкость, скорость и экспертизу в дополнительных сервисах и инфраструктуре⁵, смонтированной под их задачи. Работники ставят во главу угла прозрачность, технологичность и удобство кадровых процедур. При этом любое действие в сфере трудовых отношений строго регламентировано законодательством.

¹ Ранее опубликованные книги Т. Баскиной см. в списке источников на стр. 248.

² О том, что такое учетные функции, читайте в графе 2, стр. 56–63.

³ Подробне в графе 1. Истоки и эволюция HR-аутсорсинга. Стр. 13–43.

⁴ См. графа 4. Кому и зачем это нужно? Стр. 169–203.

⁵ О значении термина «инфраструктура» в HR-аутсорсинге, читайте в графе 2, стр. 71–82.



Бухгалтер – одна из самых распространенных профессий. Казалось бы, очевидно: нужен компании такой специалист – ищем кандидатов и заполняем вакансию. На деле как потребности организаций, так и варианты их реализации впечатляют разнообразием.

Вот пример из практики кадровой компании. Одновременно нескольким заказчикам понадобилась помощь с бухгалтерами:

- ❖ «Найдите 10 бухгалтеров, оформите в штат агентства и администрируйте».
- ❖ «У нас есть 10 бухгалтеров, хотим, чтобы вы взяли на себя КДП и РЗП».
- ❖ «Найдите пять бухгалтеров на временный проект по переносу данных из международной автоматизированной системы учета в российскую».
- ❖ «Нам нужен бухгалтер на время отпуска/больничного/ на период поиска основного штатного сотрудника».
- ❖ «Плановое/внеплановое увеличение нагрузки на бухгалтерию, нужен временный бухгалтер на участок».
- ❖ «Рекрутеры нашли нам трех бухгалтеров на новый проект, а управляющая компания отложила запуск проекта и не согласовывает найм. Мы не хотим потерять этих кандидатов и ресурсы, потраченные на их привлечение и оценку. Можете оформить их к себе, обеспечить загрузку и перевести на наш проект, когда он стартует?»



Многообразие потребностей компаний стимулирует расширение ассортимента HR-аутсорсинговых решений. Учетные функции не исключение. Устоявшееся представление об этой сфере как о «кадровике, заполняющем трудовые книжки» безнадежно устарело. Здесь постоянно разрабатываются и внедряются новые инструменты и технологии. Подобно тому, как отделения банков, супермаркеты и турагентства на наших глазах превращаются в приложения для смартфонов, сервисы, связанные с оформлением трудовых отношений, стремительно оцифровываются.

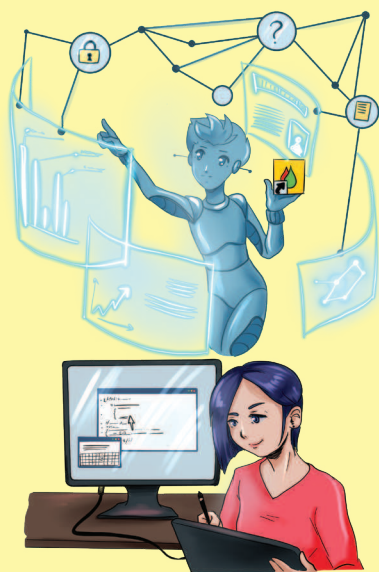
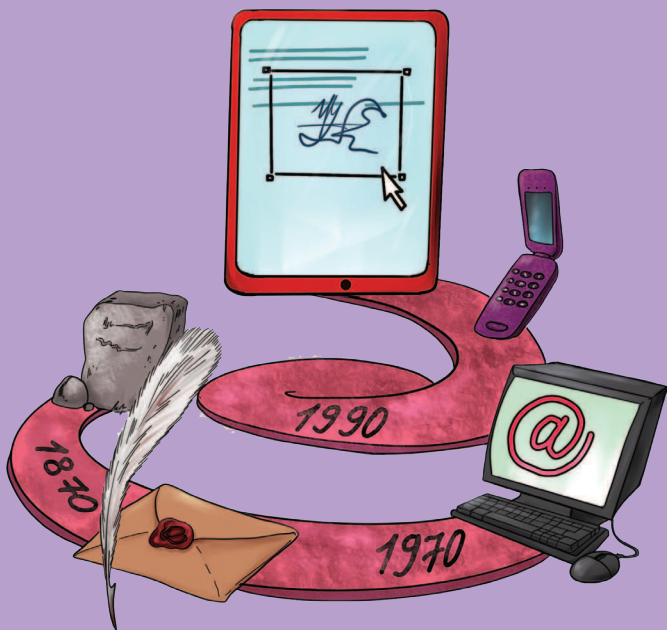
Вместе с тобой, читатель, мы исследуем исторические глубины аутсорсинга, рассмотрим в деталях сегодняшний ландшафт HR-аутсорсинговых решений и заглянем в будущее этой индустрии.

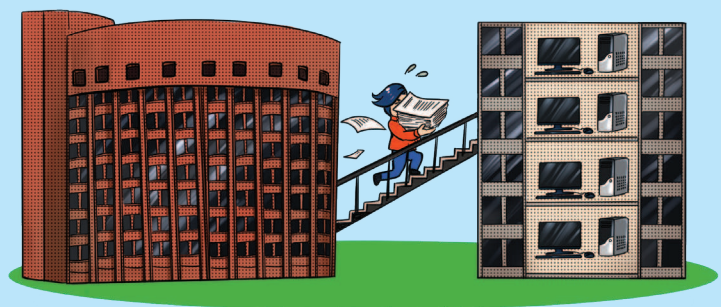
Переворачивай страницу, скучно не будет!

Татьяна Баскина

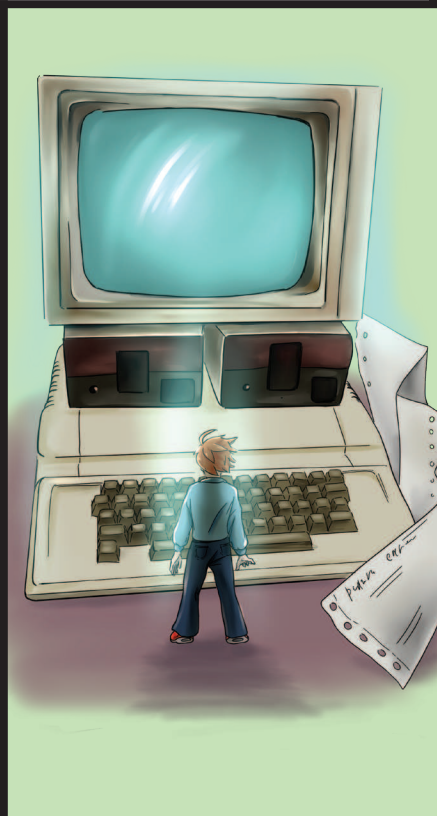


Графа 1





ИСТОКИ И ЭВОЛЮЦИЯ HR-АУТСОРСИНГА





Аутсорсинг (англ. *outsourcing*) – полная или частичная передача специализированному внешнему подрядчику, располагающему необходимыми ресурсами и экспертизой, полномочий и ответственности за выполнение определенных функций или бизнес-процессов компании с целью экономии непрофильных затрат и повышения эффективности бизнеса. У компании-клиента высвобождаются ресурсы для решения приоритетных бизнес-задач.

Термин «аутсорсинг» (*outsourcing*) происходит от английских слов *outside resource using* – «использование внешних ресурсов». Авторство концепции и первенство ее

применения на практике оспаривают несколько достойных претендентов. Рассмотрим самые яркие номинации в различных отраслях.

ЕСТЬ ПРЕЦЕДЕНТ!

В начале XX века аутсорсинг как привлечение ресурсов специализированного внешнего подрядчика для решения конкретных бизнес-задач применяли в юридических фирмах США и Великобритании.

В этих странах правовая система основана на прецедентном праве: при вынесении решений суды обязаны опираться на совокупность прошлых

юридических решений по аналогичным делам. Экспертиза и судебная практика внутренних юристов были ограничены рамками одной компании в определенной отрасли. Владельцы бизнеса заметили, что длительный опыт и обширные знания судебных прецедентов в различных сферах экономики обеспечивают преимущество в юридических баталиях независимым юридическим