

- Управленческий учет
- Учет рабочего времени
- Расчет остатков отпуска
- Планирование работы
- Делопроизводство
- Поиск информации
- Построение отчетов

5. Extended DISC. Основные функции:

- Определение профиля «идеального» кандидата с точки зрения руководителя.
- Точный и быстрый подбор сотрудников в соответствии с профилем «идеального» кандидата.

• Лучшие методы мотивации персонала (с учетом личностных особенностей каждого человека и групп людей).

- Наиболее легкие способы обучения и развития сотрудников.

- Оценка эффективности составляемых рабочих пар и групп.

• Создание благоприятного психологического климата на основе полученной информации.

Современные информационные технологии являются инструментами управления, которые создают новые возможности и перспективы для развития этой сферы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сорочайкина А.Н., Ермолина Л.В. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь. Самара изд-во Самарский университет, 2012.

2. Н.И. Винтонева. Информационные технологии управления персоналом: учебное пособие.- Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010.

3. Романов В.П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: Учебное пособие/Под ред. д.э.н. Проф. Н.П. Тихомирова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003.

4. Кисляков Ю.Н., Слуднов А.В. Информационные технологии Управления персоналом: Учебно-методический комплекс для дистанционного обучения. – Новосибирск: СибАГС, 2005.

АУТСОРСИНГ И РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

П.Н. Башкиров

(г. Томск, Томский политехнический университет)

OUTSOURCING AND WORK WITH THE STAFF

P.N. Bashkirov

(с. Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

In today's world, companies face unprecedented pressure from the market. Survive and succeed only those organizations which conduct business in the most efficient manner, seeking to reduce transaction costs while maintaining high quality goods and services. One of the most modern and successful business - models to achieve real competitive advantages, is outsourcing.

Аутсорсинг представляет собой передачу каких – либо функций, мероприятий, бизнес – процессов и т.д. сторонней организации. При этом организация, принимающая такие

функции и процессы на аутсорсинг, специализируется именно в этой области. Причем такие взаимоотношения аутсорсинга носят длительный характер и отличаются от разовых услуг или услуг сервиса, сильно ограниченных по времени.

Сейчас это направление активно развивается, принимая вид отдельной сферы бизнеса, и появляется все больше фирм-аутсорсеров, специализирующихся на тех или иных видах аутсорсинга. Одним из самых востребованных является аутсорсинг персонала. В этом случае фирма-заказчик прекращает самостоятельный найм, увольнение и управление персоналом, передавая это специализированной организации, зачастую являющейся высококвалифицированным [кадровым агентством](#). В таком случае заказчик исключительно ставит задания фирме-аутсорсеру, и та подбирает, принимает в свой штат и предоставляет клиенту кадры по его требованиям [1].

В полной мере это относится к обеспечению квалифицированного, профессионального ИТ-обслуживания.

Количество и квалификация кадровых ресурсов - основная проблема технической службы, обеспечивающей бесперебойную работу всей ИТ-инфраструктуры организации. Опытный аутсорсер имеет не только большой штат специалистов в различных областях ИТ, но и умеет качественно оптимизировать трудовые ресурсы. Аутсорсинговая компания, работающая на внешнем рынке, стремится организовать все процессы максимально эффективно. Поскольку ИТ-обслуживание является основным источником дохода, ей приходится ежедневно доказывать свои конкурентные преимущества для того, чтобы заказчики оставались довольны. Отлаженные производственные процессы, качественно автоматизированные операции, специализированные системы управления потоком работ и так далее. В результате повышается эффективность выполнения работ, которая с учетом сокращения сбоев в системе ИТ способствует значительному снижению ИТ-затрат.

Внешний подрядчик помогает решить проблему зависимости от персонала. Штатные специалисты могут обслуживать инфраструктуру без должной формализации ИТ-процессов. В таком случае вся информация о конфигурациях, ключевых особенностях и проблемах инфраструктуры находится в их головах, и через несколько лет работы они становятся незаменимыми сотрудниками: организация в какой-то степени начинает зависеть от них. Задача аутсорсера сделать так, чтобы ИТ-процессы не зависели от личного фактора.

Процессный подход, позволяющий организовать работу так, чтобы она была в меньшей степени зависима от состава специалистов, их квалификации, знаний инфраструктуры, декларируется в современных методологиях, стандартах ISO 20000, подходах ITSM и библиотеке ITIL. Аутсорсер действует согласно установленным правилам, поэтому уделяет повышенное внимание организации и формализации производственных процессов. Обязательным условием является создание единой информационной базы, системы управления данными и конфигурациями, позволяющими передавать большую часть сведений всем участникам процесса в формализованном виде. Когда возникнет необходимость привлечь к проекту новых инженеров, они смогут быстро включиться в процесс и вникнуть в ситуацию, поскольку наиболее подходящими задачами для внешнего подрядчика являются, прежде всего, универсальные, типовые сервисы, которые практически не зависят от специфики деятельности компании.

Однако в ИТ-службе, организованной силами компании, встречаются те специалисты, чьи ключевые компетенции и технологические знания не могут быть формализованы в короткие сроки. Если упустить этот персонал еще до того момента, как аутсорсер наладит качественное обслуживание, то может возникнуть серьезный провал в качестве

предоставления услуг. Избежать такой ситуации поможет перевод сотрудников заказчика в штат аутсорсинговой компании.

Процедура перевода сотрудников в штат аутсорсера осуществляется при его непосредственном участии. Для начала компании требуется самостоятельно определить, кого и почему важно оставить на проекте, а от кого можно отказаться. Далее необходимо привлечь внешнего подрядчика и позволить ему провести независимую опытную экспертизу для того, чтобы он смог предложить максимально выгодные варианты оптимизации персонала и расходов на его содержание. Возможно, это произойдет после определенного тестового периода, во время которого исполнитель проводит аудит процессов и смотрит, какие задачи выполняет тот или иной персонал, какой квалификацией обладает, какие решения принимает и кого следует перевести в свой штат. Многое здесь зависит от масштаба проекта и сроков перехода.

Если требуется перевести на аутсорсинг некий критичный бизнес-процесс в кратчайшие сроки, то весь существующий персонал необходимо подключить к работе подрядчика. Аутсорсинговая компания берет к себе в штат весь IT-персонал заказчика и работает вместе с ним над проектом. Спустя время, после того как все процессы будут формализованы, работа персонала оптимизируется и кадровый состав поменяется. При этом необходимо отметить, что передача IT-службы подрядчику не должна привести к остановке бизнеса. Специалистов, осуществляющих разработку и сопровождение критичных бизнес-приложений, нельзя сокращать или переводить в штат к аутсорсеру по крайней мере до тех пор, пока они не подготовят всю документацию по проекту и не обучат новый персонал. Преждевременная замена таких сотрудников может привести к остановке критичных сервисов и серьезным потерям бизнеса.

Несмотря на то, что аутсорсинг и грамотная организация работы внутреннего и внешнего персонала являются эффективными инструментами для решения сложных бизнес-задач, передача внутренних процессов внешнему исполнителю - довольно рискованное мероприятие, которое не всегда оказывается оправданным из-за специфики российского рынка IT-услуг [1].

Рынок существует давно, но такого развития, которое предрекали ему, он не получил, так как существуют естественные сдерживающие факторы. Прежде всего, это определенная незрелость заказчиков и соответствующая им незрелость рынка исполнителей, незрелость их предложения.

Выгодно передать на аутсорсинг максимально организованные процессы, когда выстроена вся инфраструктура, описаны и контролируются все объекты обслуживания и зоны ответственности, разработан каталог сервисов, существуют четкие параметры качества сервиса, зафиксированные в SLA, метрики, отчетность и статистика. В таком случае можно эффективно передать определенную часть работы внешней организации. Она примет на себя обязательства по всем имеющимся SLA, начнет обслуживание инфраструктуры сразу на должном уровне и сумеет довольно быстро привлечь к проекту опытных специалистов, обладающих всеми необходимыми компетенциями.

Однако на деле зачастую бывает так: у заказчика нет ни описания инфраструктуры, ни описания того, что нужно делать и какие задачи выполнять, и непонятно, кто за что отвечает. Тогда аутсорсеру приходится брать все как есть и начинать обслуживание с аудита, консалтинга и организации IT-процессов, их документации, создания каталога услуг, метрик,

согласования отчетностей и многого другого. На выходе получится крупный серьезный консалтинговый проект, который потребует существенных расходов. По этой причине заказчику может показаться, что перевод ИТ-службы на аутсорсинг не только не приводит к желаемому сокращению расходов, но и оказывается экономически невыгодным. В истории рынка есть примеры неудачных проектов, в частности инсорсинговых, которые переводились на аутсорсинг по принципу передачи всей ИТ-инфраструктуры с невыстроенными процессами. В итоге заказчики получали все то же самое, только извне и с большим количеством затрат.

Когда задачи непонятны и не существует ни регламентов, ни описания процессов и задач, по которым выводится определенный сервис на аутсорсинг, компания не может увидеть экономическую эффективность. Это особенно характерно для краткосрочных проектов, потому что аутсорсинговые компании могут предлагать рассрочку оплаты предварительных консалтинговых услуг в том случае, если контракт заключается на длительный период, от 3-5 лет. В нашей стране с нестабильной экономикой мало кто планирует заключать долгосрочные контракты. А некоторые организации, в частности государственные, по закону должны ограничивать такие проекты годом и регулярно проводить процедуры закупок и выборы новых поставщиков услуг. Подрядчики, аутсорсинговые компании, со своей стороны, закладывают все стартовые затраты и риски в стоимость краткосрочного проекта. Поэтому проекты получаются дорогими и соответственно малоэффективными.

Отсутствие широких возможностей для реализации длительных проектов, нежелание рисковать в условиях нестабильной экономической ситуации - основные факторы, тормозящие развитие рынка в России [2]. Большинство игроков на рынке ИТ-услуг не успели получить хороший опыт работы на сложных крупных проектах с передачей серьезных зон ответственности на аутсорсинг. Специализированные компании не могут показать заказчику, за счет чего будут сокращаться затраты и как улучшится качество сервиса. Аутсорсеры не демонстрируют готовую модель перехода, реальную экспертизу и четкую методологию, а заказчики не готовы рисковать и быть тренировочной площадкой для незрелых поставщиков услуг. Западные компании имеют серьезную экспертизу и богатую методологию, но они не стремятся конкурировать с российскими организациями по цене, предлагая значительно более высокие тарифы, несмотря на то, что их российские представительства пока не могут предложить услуги высокого качества, поскольку также не успели накопить достаточный опыт.

Тем не менее, практика показывает, что аутсорсинговое обслуживание при правильном подходе к его организации помогает компании добиться результатов и получить серьезные операционные, технологические и экономические преимущества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Колосова Е. Рынок аутсорсинга в России // Журнал «СЕО». – 2012. – № 9 – [Электронный ресурс] – URL: http://www.marketing.spb.ru/mr/services/ito_bpo.htm?printversion
2. Аутсорсинг персонала и аутстаффинг, лизинг, компания «ВЛС» [Электронный ресурс] - URL: <http://www.vlspro.ru/>