

Лекция 2. МЕТОДЫ, ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ КОТОРЫХ СОПРОВОЖДАЕТСЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕМ

В настоящее время, оказывая деловые услуги подбора персонала, кадровые агентства широко используют следующие методы, осуществление которых обязательно сопровождается консультированием:

1. Аутсорсинг (от англ. outsourcing (outer-source-using) - использование внешнего источника/ресурса) - это передача организацией на договорной основе каких-либо, как правило, непрофильных, функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами.

Кадровая работа - обязательная и неотделимая часть функционирования любого существующего предприятия. Любая действующая компания нанимает и увольняет сотрудников, отправляет их в отпуск или командировку, повышает и понижает их в должности, награждает премией или переводит на другую работу. Каждое из этих действий непременно сопровождается необходимыми записями в трудовой книжке, приказами и прочей документацией.

Отлаженная система кадрового делопроизводства, правильное ведение кадровой документации и соблюдение норм трудового законодательства, правильное понимание мотивационных инструментов, корректно проведенная оценка персонала - немаловажный фактор эффективного управления персоналом и, как следствие, увеличение производительности труда каждого работника. Однако удовлетворить эти потребности, особенно в условиях кадрового голода в квалифицированных HR-специалистах, оказывается, крайне тяжело.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: внешний источник) - передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. Сущность аутсорсинга заключается в передаче или делегировании выполнения отдельных видов деятельности, ранее выполнявшимся силами самой организации, специализированным исполнителям - сторонним организациям.

В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания. Здесь указан критерий выделения аутсорсинга среди различных форм кооперационного взаимодействия: виды деятельности, которые передаются на внешнее исполнение, ранее должны были осуществляться непосредственно сотрудниками организации.

Способность к аутсорсингу выступает важным критерием не только повышения конкурентоспособности, но и самого выживания организаций. Этим важным инструментом, обеспечивающим конкурентоспособность бизнеса, активно пользуются как крупные корпорации, так и небольшие компании.

Компаниям не обойтись без услуг HR-аутсорсинга в тех случаях, когда необходимо: избавить своих кадровых специалистов от рутинной работы для решения более важных задач; сократить расходы на административный персонал; быстро запустить новый проект, требующий высококлассных специалистов; отсутствуют квалифицированные специалисты в области кадрового делопроизводства, расчета заработной платы и т.д. В России чаще всего на аутсорсинг отдаются такие HR-функции, как поиск и подбор персонала, обучение и развитие кадров, оценка и аудит персонала, кадровое делопроизводство, начисление заработной платы, мониторинг рынка труда, разработка программ мотивации персонала.

Кадровый аутсорсинг может быть либо полным, либо частичным - все зависит от потребностей компании, масштабов реализуемого проекта (насколько полно аутсорсинг охватывает кадровые процедуры). Возможно не только постоянное сопровождение, но и выполнение различных подрядных работ для службы персонала, включающих, как правило, узкоспециализированные функции, требующие высококвалифицированных, но редких специалистов.

Частным случаем кадрового аутсорсинга является внешняя кадровая служба, когда происходит полная передача обязанностей по оформлению и ведению кадрового делопроизводства компании. При этом услуги аутсорсинга подразумевают выполнение силами агентства кадрового консалтинга ключевых задач и обязанностей менеджера по персоналу в компании согласно должностной инструкции.

В них входит:

- разработка оптимальных принципов кадровой политики и доведение их до сотрудников компании;
- планирование потребности компании в персонале и определение потенциальных и фактических затрат на персонал;
- обеспечение привлечения необходимого количества работников;
- организация поиска и подбора персонала, внедрение процедуры взаимодействия с подразделениями в процессе поиска персонала с учетом структуры организации и ее задач;
- выбор оптимальных каналов распространения информации о вакансиях (сайты подбора персонала, печатные издания, тематические и спецпорталы);
- построение процедуры отбора кандидатов с помощью проведения собеседований и тестирования;
- организация и контроль прохождения адаптации нового сотрудника;
- контроль работы наставника в течение испытательного периода;
- вовлечение новых сотрудников в корпоративную культуру и проведение ознакомления с кадровой политикой компании;

- обоснование и проведение сокращения персонала;
- исследование удовлетворенности персонала работой в компании;
- организация проведения оценочных и аттестационных мероприятий;
- обеспечение предоставления обратной связи сотрудникам по результатам оценки;
- сбор и анализ заявок на обучение от руководителей структурных подразделений, сотрудников;
- составление и обеспечение реализации плана-графика индивидуального и общефирменного обучения;
- организация общефирменных мероприятий по поддержанию корпоративной культуры и сплочения коллектива;
- проведение учета личного состава предприятия: прием, заполнение и хранение трудовых книжек; ведение журнала трудовых книжек, ведение личных дел сотрудников, ознакомление сотрудников с приказами о приеме, увольнении, перемещении под роспись;
- своевременное оформление кадровых приказов о приеме, перемещении, увольнении сотрудника и предоставление в бухгалтерию необходимых сведений для расчета выплат заработной платы;
- проведение консультации сотрудников по вопросам действующего трудового законодательства.

Быстрому распространению услуг в сфере HR-аутсорсинга способствуют выгоды, которые получает компания от применения этой бизнес-модели:

- возможность концентрировать свои ресурсы на основном бизнесе;
- возможность привлекать лучших специалистов для организации того или иного процесса с максимальной эффективностью;
- возможность снизить затраты на собственный персонал, получив при этом оперативность и высокое качество услуг;
- внешний провайдер принимает на себя большую часть рисков, связанных с делегируемой функцией;
- аутсорсинг каких-либо функций стимулирует процесс структуризации и упорядочивания фирм с неразвитой организационной структурой.

Кроме того, если аутсорсинговые услуги были оказаны некачественно, со стороны организацией проще расторгнуть договор, нежели уволить штатного сотрудника. Клиент также вправе потребовать возмещение причиненного ущерба, что исключается при использовании своего персонала.

Как правило, договор кадрового аутсорсинга заключается сроком на год, стоимость его соизмерима с размером зарплаты квалифицированного специалиста, однако такой вид обслуживания может быть значительно более выгоден с экономической точки зрения, чем заключение трудового договора с внутренним HR-специалистом.

Пример:

Примерные затраты в московской компании на содержание опытного менеджера по персоналу с з/п 45000 рублей в месяц

Затраты в год, руб.

1. Заработная плата специалиста 540000

2. Налоги на заработную плату 200000
 3. Расходы на обучение, соц пакет и гарантии 80000
 4. Оплата аренды помещения для размещения рабочего места (минимум рабочие 6 кв. м / переговорная 10 кв. м) 200000
 5. Содержание рабочего места и его оборудования 70000
 6. Оплата связи (телефон, Интернет), в среднем 30000 ИТОГО 112000
- Базовая стоимость кадрового аутсорсинга 50000 ИТОГО 600000
Экономия в год: 520000

Таким образом, в ходе кадрового консалтинга осуществляется подбор кадров, которые органично дополняют друг друга по своим деловым качествам, происходит правильное распределение между ними функций и полномочий, формируется команда людей, которые готовы работать вместе в рамках осуществляемого ими бизнес-проекта.

По сути, кадровый консалтинг - это некая система диагностики. Система по коррекции организационной структуры, культуры предприятия, оптимизация социально-психологического климата.

Основная ценность аутсорсинга заключается в том, что данная технология позволяет оптимизировать функционирование организации за счет фокусирования внимания на основных направлениях деятельности.

Конечным результатом деятельности кадрового консультанта является увеличение индивидуальной производительности труда каждого работника, что приводит к увеличению производственных показателей, и, как следствие, повышение эффективности деятельности компании в целом, а в некоторых случаях и создание конкурентных преимуществ и вывод компании на новый уровень.

2. Хедхантинг (от англ. head - голова и hunter- охотник) - это технология поиска и подбора персонала высококвалифицированных специалистов, которая заключается в выходе на конкретного специалиста и убеждении его в целесообразности перехода в организацию заказчика.

3. Аутстаффинг (от англ. outstaffing; out - вне, наружу; staff - штат) - буквальный перевод - внештатный. Иными словами, компания переводит часть своих работников в штат другой организации (как правило, кадрового агентства), при этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности. Работодателем для них становится кадровое агентство.

4. Лизинг персонала (от англ. personal-leasing) - это управленческая технология, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами на определенное время, используя услуги сторонней организации. То есть фактически это аутсорсинг персонала, однако его особенностью является направление временно свободного персонала на работу в разные организации.

5. Аутплейсмент (outplacement) - услуга в сопровождении, ориентации на рынке труда, психологической поддержке и в конечном итоге трудоустройстве сокращенного или уволенного работника.