



# Социальные проблемы аутсорсинга

Челябинск, 22 апреля 2008г.

-----

**Александр Евгеньевич Лузин**  
Ведущий эксперт Проекта  
*Социальные проблемы и рынок труда*





**«Есть несколько  
способов  
разбивать сады:  
лучший из них -  
поручить это дело  
садовнику.»**

**Карел Чапек**





## **Аутсорсинг – на чем мы сосредоточимся:**

- 1. Понятие и суть**
- 2. Чем вызвана необходимость**
- 3. Выгоды**
- 4. Разновидности**
- 5. Проблемы**
- 6. Стратегии внедрения**
- 7. Социальная составляющая**
- 8. Что ожидать в будущем**





*Питер Друкер*

**«Сосредоточься на том,  
что можешь дать миру»**





## ПРИНЦИП ПАРЕТО «20/80»



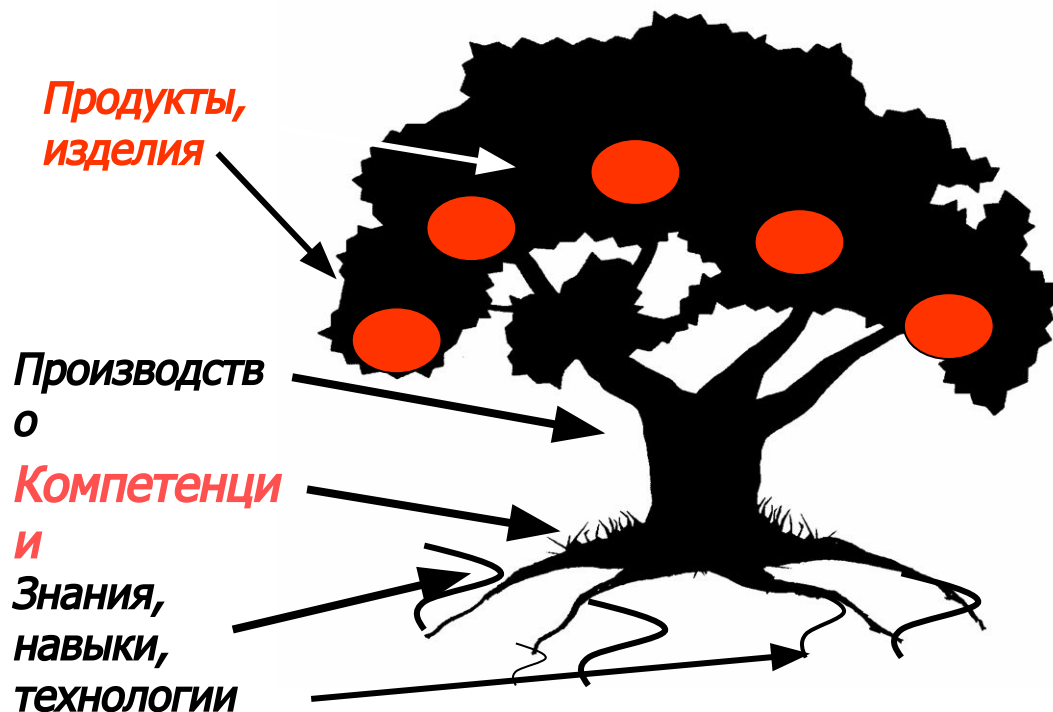
Вильфредо Парето  
ИТАЛЬЯНСКИЙ ЭКОНОМИСТ  
(1848-1923)

***«Небольшая доля причин, вкладываемых средств или прилагаемых усилий, отвечает за большую долю результатов, получаемой продукции или заработанного вознаграждения (20/80).»***





## КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, КАК ОСНОВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО



«Оставить себе только то, что делаем лучше других, передать внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».





## **АУТСОРСИНГ- ОСВОБОЖДЕНИЕ ОТ ВТОРОСТЕПЕННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**Определение: передача непрофильных операций от основного предприятия внешней структуре, специализирующейся на выполнении данного вида операций.**

**Термин введен в оборот в конце 70-х, двадцать лет назад включен в Оксфордский словарь английского языка**





## **ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕШНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОСТАВЩИКА УСЛУГ**

- **Снижение удельных затрат за счет расширения масштаба операций**
- **Возможность удерживать профессионалов высокого уровня - носителей уникальных компетенций**
- **Экономическая оправданность использования более высококачественный и широкий спектр инструментов, специальных машин и методов**
- **Возможность делать большие вложения в специальные исследования и разработки**
- **Оперативный и более рентабельный способ повышения уровня компетенции**
- **Сбор и тиражирование опыта компаний - клиентов**







## ЧЕМ ВЫЗВАНА НЕОБХОДИМОСТЬ

- **Ростом конкуренции, как на национальных, так и глобальном уровнях**
- **Ускорение технического прогресса и сокращение жизненного срока инноваций**
- **Рост неопределенности и необходимость повышения организационной гибкости**
- **Невозможность удерживать передовые позиции по всему спектру выполняемых работ**
- **Стремлением сократить недозагрузку производственных фондов и персонала**
- **Появление на рынке надежных и эффективных поставщиков услуг**





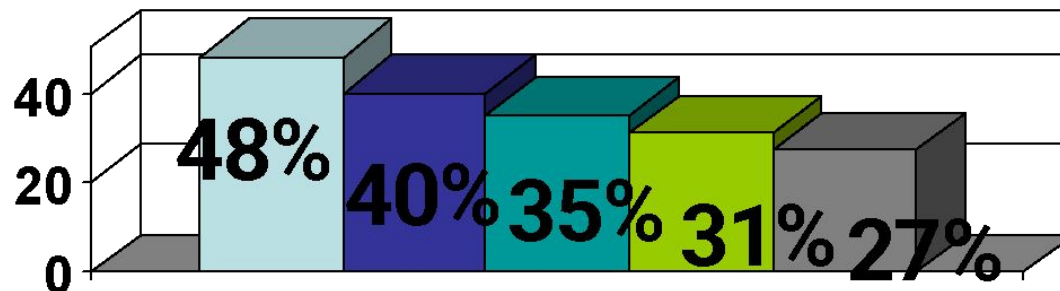
## **АУТСОРСИНГ ПРИЗВАН ОБЕСПЕЧИТЬ:**

- **Сокращение затрат и повышение рентабельности**
- **Концентрацию усилий и ресурсов на развитии основного бизнеса**
- **Привлечение профессионалов – узких специалистов с богатым опытом**
- **Использование передовых технологий без капитальных вложений**
- **Получение гарантированного результата**
- **Повышение организационной гибкости**
- **Снижение управленческих затрат**





## Чем движимы компании при внедрении аутсорсинга



- Снижение затрат
- Концентрация усилий
- Дефицит ресурсов
- Высвобождение ресурсов
- Доступ к высоким технологиям





## 4 КАТЕГОРИИ АУТСОРСИНГА

1. **Сервисный (уборка, питание, медицинская помощь, обслуживание и ремонт)**
2. **Функциональный (информационные системы, бухгалтерия, подбор и обучение персонала, закупки....)**
3. **Производственный (частичное или полное изготовление продукции)**
4. **Глобальный (делегирование операций зарубежным контрагентам)**





## **Операционный аутсорсинг, ко-сорсинг и инсорсинг**

- **Передачу на субподряд отдельных операций, связанных с разработкой, производством, хранением, транспортировкой и реализацией продукции**
- **Передача обслуживания и ремонтных работ внешним подрядчикам**
- **Внедрение межфирменной кооперации на принципах «модульного консорциума» (ко-сорсинг)**
- **Превращение внутренних производственных единиц в поставщиков услуг (инсорсинг)**





## ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ (ГЛОБАЛЬНЫЙ) АУТСОРСИНГ

- Китай – глобальный производственный цех
- Индия и Филиппины мировой офис по переработке информации
- Другие, менее привлекательные, «цеха» и «офисы» - Южная Америка, Малайзия, Восточная Европа, Россия
- *Американская компания EDS обрабатывает в Индии более чем два миллиарда чеков для 1 000 банков*
- *Общее число перемещенных рабочих мест в финансовом секторе США и Европы к 2010 году достигнет 2 миллионов*





## ПРОБЛЕМЫ

- **Ошибка в решении о том, какая компетенция является ключевой, а какая нет**
- **Ошибка в выборе поставщика услуг**
- **Непредвиденное изменение ситуации у поставщика услуг**
- **Проведение аутсорсинга до разрешения проблемы**
- **Отсутствие опыта в подготовке договоров на аутсорсинг**
- **Ошибки делегирования**
- **Несовместимость культур**
- **Соппротивление персонала**





## ВАЖНО ЗАДАТЬСЯ ВОПРОСОМ:



- Если бы мы создавали компанию заново, чтобы мы оставили себе и что передали на сторону?
- В чем наши ключевые компетенции?
- Какие 20% операций обеспечивают 80% дохода?







## 3 УСЛОВИЯ ОТНЕСЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ К ОСНОВНЫМ

1. **Обеспечивает ключевое конкурентное преимущество**
2. **Является трудной для имитации конкурентами**
3. **Может углубляться и совершенствоваться**





## ЧТО СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ

- Конкурентную ситуацию и степень срочности
- Готовность подразделений к вычленению
- Наличие профессиональной команды для ведения переговоров и формирования службы заказчика услуг
- Состояние психологического климата
- Наличие управленческих ресурсов для управления процессом
- Возможность «отступления» - проведение при необходимости «инсорсинга»
- Состояние рынка провайдеров услуг
- Ясное представление о приемлемой стоимости услуг





## 5 ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА

- A. Внутренний – экономическое обособление данного сервисного подразделения**
- B. Выведение из компании сервисного подразделения и превращение его в «внешнего» провайдера услуг**
- C. Формирование объединенных корпоративных «сервисных платформ» - организационное обособление и слияние сервисных служб отделений корпорации**
- D. Классический - частичное или полное делегирование данной функции профессиональному провайдеру**
- E. Передача персонала и активов совместному предприятию, созданному совместно с поставщиком услуг**





## КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ: Какой модели вы отдадите предпочтение и почему?

### Аутсорсинг функции клининга

**ВМЗ – модель В**



**ЧМЗ – модель D**





### 3 СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА

- **«Луковица»** - постепенное отделение периферийных функций
- **«Укус яблока»** - вычленение важных функций и процессов
- **«Стриптиз»** - одновременное освобождение от всего, кроме стержневой специализации





## КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА УСЛУГ

- **Признанный лидер в своей сфере**
- **Опыт обслуживания аналогичных предприятий**
- **Близость ключевых ценностей и устремлений**
- **Заинтересованность в расширении присутствия на данной территории**





## Что особенно важно:

- **Критерии качества обслуживания**
- **Наличие соглашения о распределении рисков и прибыли**
- **Хорошо сформулированное Соглашение о уровне обслуживания**
- **Зависимость поставщика от клиента (участие в владении, размер...)**
- **Совместимость культур и способность работать «одной командой»**
- **Право на надзор (включая территорию поставщика)**
- **Наличие ответов на: «А если....?»**
- **Готовность к неизбежным конфликтам в будущем**





## Управление процессом превращения сервисного подразделения в внешнего провайдера

- **Определиться с стержневым бизнесом**
- **Решить, что следует вывести за пределы фирмы**
- **Обновить основные фонды для повышения конкурентоспособности вычленяемых служб и подразделений**
- **Обеспечить необходимую управленческую компетентность**
- **Довести модульность выделяемых блоков до нужного уровня**
- **Провести «обкатку» в условиях ограниченной самостоятельности**
- **Обеспечить необходимую поддержку в течении периода «акклиматизации» в рыночной среде**
- **Предоставить достаточную экономическую свободу и стимулы для расширения масштабов деятельности**







## СУДЬБА РАБОТНИКОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПЕРЕДОВАЕМЫХ НА АУТСОРСИНГ

- Они пройдут переподготовку и продолжат работу в другом подразделении компании
- Они останутся в материнской компании в качестве работников «группы связи» с внешним провайдером
- Они покинут компанию совместно с своей службой, которая приобретет статус независимого юридического лица
- Они будут переведены в штат компании – провайдера
- Они потеряют работу и будут вынуждены покинуть компанию





## **ЗАЩИТА ПЕРСОНАЛА ПОПАВШЕГО ПОД АУТСОРСИНГ В Е.С. Transfer of undertakings (TUPE)**



- **Положение принято ЕС в 1981**
- **Предписывает новому работодателю сохранить неизменными условия найма (включая пенсионные выплаты)**
- **6 April 2006 вошла в силу новая версия TUPE 2006**
- **Срок действия гарантий – один год**





## ПРОБЛЕМЫ РАБОТНИКОВ ПЕРЕВОДИМЫХ В НОВУЮ КОМПАНИЮ

- Несмотря на хорошие перспективы открывающиеся для переходящих в провайдерские компании, многие чувствуют себя «преданными», испытывают шок и оказывают сопротивление
- Лучшие покидают компанию не дожидаясь изменений
- Многие не хотят покидать «насиженное место», других пугает неопределенность
- Нехватка информации порождает слухи и домыслы
- 





## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ МЕРЫ

- **Обеспечить своевременное информирование**
- **Проводить индивидуальные беседы**
- **Направить в организацию работника компании провайдера, который прошел такой же путь, для беседы с персоналом**
- **Организовать визит переводимых работников в новую компанию**





## **ВЫГОДЫ ОТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ «ПРОКАТА ПЕРСОНАЛА»**

- ❑ **Снижение издержек, в силу временного характера услуг**
- ❑ **Повышение качества за счет использования дорогих профессионалов, высокой квалификации**
- **Сокращение потерь, связанных с недогрузкой персонала, в частности, сезонной**
- **Выгоды от перевода расходов из статьи «фонд заработной платы», в статью «услуги сторонних организаций».**
- **Экономия за счет исключения затрат и «головной боли», связанных с расчетом зарплаты, уплатой налогов и социальных сборов, проблем с больничными и отпусками, судебными разбирательствами**





## Виртуальная занятость – работники на прокат и аутстаффинг



**60 лет**

**80 стран (4.500 отделений)**

**400.000 организаций – клиентов**

**Оборот - 21 миллиард долларов**

**Трудоустройство – 5 миллионов человек**

**Число временных работников 1.6 млн. человек**

**Офисы в России: Москва; Санкт Петербург; Саратов, Волгоград, Екатеринбург**





## Секторальная занятость (employment by sector)





## Чусовской район - состояние и динамика рынка труда

- Унаследованная от прошлой экономической системы секторальная диспропорция занятости трудоспособного населения
- Зависимость от главного работодателя – градообразующего предприятия
- Наметившаяся тенденция высвобождение кадров градообразующим предприятием
- Относительно высокий уровень незадействованности значительного процента населения трудоспособного возраста







## 6 инструментов для быстрого развития сервисной экономики района

**Аутсорсинг**

**Инкубация новых  
местных бизнесов**

**Фрилансинг**

**Существующие  
бизнесы**



**Франчайзинг**

**Легализация  
теневых бизнесов**





## Сервисный аутсорсинг градообразующего предприятия

- **Появление на местном рынке продвинутых и динамичных сервисных компаний**
- **Быстрое развитие сервисных операций с «нулевыми» вложениями**
- **Формирование новой культуры сервиса**





## БУДУЩЕЕ АУТСОРСИНГА

- Следует ожидать дальнейшего расширения межфирменной кооперации на основе аут, ин и ко сорсинга
- Продолжится углубление уровня вторжения провайдеров в ключевые функции и процессы компаний
- Получит дальнейшее развитие аутсорсинг «нового поколения» базирующейся на создании сервисных платформ, обслуживающих группу компаний
- По мере развития средств телекоммуникации, будет расширяться география виртуальной занятости
- Гибкая занятость, кадровый лизинг, фриланзинг получат широкое распространение





Проект Европейского Союза «Реструктуризация сталелитейной промышленности», Российская Федерация

EC - Russia Steel Industry Restructuring Facility

# Спасибо за внимание!



Этот проект финансируется ЕС  
This project is financed by the EU

