

RYNEK OUTSOURCINGU W POLSCE



Skorzystać z możliwości

Outsourcing to dzisiaj jeden z najczęściej wykorzystywanych modeli biznesowych do zarządzania firmą. W czasach globalizacji i błyskawicznego rozwoju technologii każdy przedsiębiorca może skorzystać z jego możliwości i dostosować ofertę do swoich potrzeb i planów.



Michał Góra

Prawie sto lat temu Henry Ford powiedział: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”. Stwierdzenie to stało się nieformalną i bardzo często przytaczaną definicją outsourcingu. Słusznie, bo pokazuje przetestowany model działania i rozwoju biznesu, który sprawdził się w przypadku Forda i rozwinął do tego stopnia, że dzisiaj małe i średnie firmy mogą korzystać z najnowszych osiągnięć technolo-

gii i być konkurencyjne na globalnym rynku.

To się opłaca

Z roku na rok coraz więcej firm przekazuje część procesów biznesowych zewnętrznym partnerom. Często decyzja ta jest elementem strategii przedsiębiorstwa albo koniecznością związaną z jego rozwojem bądź wynika z oszczędności. Wielkość firmy, branża, zakres działalności nie mają znaczenia, gdyż outsourcować możemy praktycznie wszystko: począwszy od usług informatycznych, poprzez księgowość, kadry, skończywszy na sprzątaniu czy obsłudze korespondencji. Korzyści, jakie płyną z przekazania części procesów biznesowych na zewnątrz to przede wszystkim redukcja kosztów, skoncentrowanie się na podstawowej działalności firmy – na tym, co jest wartością dodaną dla firmy. Outsourcing daje także przedsiębiorcom

możliwość włączenia do portfolio osiągnięć korporacji o światowych kompetencjach. Poprzez outsourcing firmy często zyskują dostęp do bardzo specjalistycznej wiedzy i zaplecza technologicznego, na jakie nie mogłyby sobie pozwolić w ramach własnej działalności. Dzięki temu wykonują swoje zadania szybciej, są bardziej konkurencyjne i z powodzeniem mogą się rozwijać na globalnym rynku.

Usługa szyta na miarę

Decydując się na przekazanie części procesów biznesowych partnerom zewnętrznym, trzeba dokładnie przeliczyć i przeanalizować, czy takie rozwiązanie będzie opłacalne finansowo w dłuższej perspektywie. Warto wziąć pod uwagę również to, że decyzja o outsourcowaniu procesów biznesowych z jednego działu powinna być rozważana w kontekście korzyści całej firmy. Ważnym etapem jest dokładne przeanalizowanie procesów biznesowych wewnątrz przedsiębiorstwa. Chodzi o to, żeby zdefiniować, co jest core businessem, który decyduje o jego pozycji i wartości rynkowej, a co działalnością, która bez uszczerbku

może być przekazana do realizacji innym podmiotom. Może się zdarzyć, że na pierwszy rzut oka oferta partnera zewnętrznego nie będzie konkurencyjna finansowo, dlatego dobrze sprawdzić, czy poza cenami za usługi znajdują się dodatkowe korzyści związane na przykład z utrzymaniem infrastruktury, szkoleniami, serwisem gwarancyjnym. Dokładny bilans powinien być punktem wyjścia do zastosowania modelu outsourcingu w wybranych obszarach działalności, przy czym zakres prac zleconych na zewnątrz może być również bardzo wąski – przykładem może być wsparcie działu HR tylko w zakresie rekrutacji nowych pracowników.

Dylematy przedsiębiorcy

Coraz większa dostępność i popularność outsourcingu wiąże się również z dylematami po stronie przedsiębiorcy. Wśród nich powtarzają się najczęściej obawy dotyczące dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem z firmą zewnętrzną, utraty kontroli nad jakością obsługi klienta czy zabezpieczenie przed wyciekami danych. Dlatego kluczowym elementem jest przygotowanie

i podpisanie umowy z firmą, której powierzamy procesy biznesowe. Zanim zdecydujemy się na outsourcing warto sprawdzić doświadczenie oraz referencje firmy, z którą zamierzamy rozpocząć współpracę. To pozwoli nam na wstępną selekcję partnera. Kolejnym etapem jest podpisanie umowy. Kluczowe jest precyzyjne określenie usług, które mają być świadczone tak, żeby zminimalizować rozbieżności pomiędzy stronami. Należy też dokładnie zdefiniować oraz uszczegółwić wymagania względem parametrów takich jak: SLA (Service Level Agreement) oraz KPI (Key Performance Indicators). W odniesieniu do projektów informatycznych, ważne jest to, aby usługi były opisane językiem biznesowym, a nie technicznym. Outsourcing jest dzisiaj elementem nowoczesnej strategii zarządzania firmą. Pozwala również rozwinąć skrzydła i osiągnąć sukces małym przedsiębiorstwom, które mają pomysł, wiedzą jak go rozwinąć i są w stanie wykorzystać potencjał partnerów zewnętrznych w jego realizacji.

PODNIĘĆ JAKOŚĆ I WYSPECJALIZOWAĆ DELEGOWANE PROCESY

Sektor nowoczesnych usług dla biznesu jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się zarówno w Polsce, jak i na rynkach zagranicznych. Konieczność szukania szans na optymalizację w każdym obszarze funkcjonowania firmy, zamiana części kosztów stałych na elastyczne zmienne oraz koncentracja firm na kluczowych aktywnościach stanowiących core ich działalności – to wszystko sprawia, że trend outsourcingu procesów długo nie straci na sile.



Konrad Rochalski

Dlaczego, mimo tak jednoznacznych korzyści oraz dobrych przykładów płynących z rynku, wiele firm wciąż zwleka z podjęciem tej strategicznej decyzji? Praktyka rynkowa pokazuje, że są dwa zasadnicze powody. Pierwszy to fakt, że outsourcing nie zawsze się opłaca. Drugi, który opóźnia moment dokonania racjonalnej analizy, to lęk przed utratą kontroli nad własnym biznesem. Obawy dotyczą zwykle kilku tych samych potencjalnych zagrożeń.

Strach przed utratą kontroli

Utrata kontroli nad jakością, a co za tym idzie, naruszenie reputacji czy osłabienie marki, są jedną z najsilniejszych obaw. Należy jednak pamiętać, że choć nie wykonujemy już pewnych działań wewnętrznymi zasobami, wciąż mamy pełną kontrolę nad tym, co najistotniejsze – efektywnością. To firma zlecająca, w konsultacji z outsourcingem, ustala standardy procesu oraz wyznacza adekwatne KPI, dające pełny obraz świadczonej usługi. Powszechną praktyką są też cykle szkoleń specjalistycznych dla konsultantów zewnętrznym przeprowadzanych przez klienta, co pozwala zespołowi od podszewki zrozumieć obowiązujące normy i pozyskać rzetelną wiedzę. Zewnętrzne firmy usługowe poddawane są regularnej rynkowej weryfikacji poziomu świadczonych usług. Gdy wybierzemy partnera, który od lat z powodzeniem

rozwija się na konkurencyjnym rynku, prawdopodobnie nie spotka nas rozczarowanie. W niektórych branżach, na przykład branży medycznej, outsourcing rozumiany jest wręcz jako przekazanie określonych działań ekspertom, którzy obsłużą je lepiej niż firma zlecająca. W tym sensie należy utożsamiać go z podniesieniem jakości i wyspecjalizowaniem delegowanego procesu. Innym obszarem menedżerskich lęków jest utrata kontroli nad dostępem do know-how i strategicznych danych przedsiębiorstwa. Tymczasem często okazuje się, że dostawca usług wdrożył bardziej zaawansowane systemy ochrony niż my sami, jako że zaufanie klientów decyduje o jego rynkowym byciu albo nie. Warto wybrać tego, który spełnia wszelkie normy bezpieczeństwa, a tam, gdzie to konieczne, może wykazać się certyfikatami wydawanymi przez niezależne instytucje. Jeśli nawet wyobrazimy sobie sytuację, że dojdzie do nadużycia, kary umowne z tytułu złamania warunków kontraktu są zwykle nieporównywalnie większe niż przewidywana w prawie możliwość dochodzenia roszczeń względem własnego pracownika, który dopuścił się złamania tajemnicy służbowej.

Współpraca i nadzór

Kolejna obawa dotyczy utraty „łączności” z oddelegowanym procesem, a co za tym idzie utrudnionej analizy i optymalizacji. Kluczowa w tym przypadku jest wola samej firmy zlecającej, aby po przekazaniu procesu wciąż rozumieć, jak on funkcjonuje. Nie jest to całkowicie oczywistą postawą w przypadku wieloletniej współpracy. Standardowa integracja systemów informatycznych outsourcingera i usługobiorcy, pozwalająca na bieżący monitoring działań, to nie wszystko. Pomocne w utrzymaniu wiedzy o procesie wewnątrz firmy zlecającej jest powołanie zespołu projektowego, złożonego z przedstawicieli obydwu podmiotów, którego głównym celem będzie nieustanna kontrola prawidłowości przebiegu, aktualizacja i budowanie ulepszonych map procesu. Pochodną poprzedniego zagrożenia jest obawa przed uzależnieniem od zasobów i kondycji outsourcingera, z którym wiążemy się zwykle na lata. Dlatego negocjacje poprzedzające wybór partnera biznesowego trwają często miesiącami. Ze szczególną uwagą prześwietla się stabilność i rozwojowość firmy usługowej. Na koniec wchodzimy w obszar

motywacji osobistych. W pierwszej fazie negocjacji outsourcing traktowany bywa przez menedżerów jako groźba osłabienia ich roli w organizacji, a nawet zwolnienia. W praktyce jednak ci sami managerowie, już po zmianie, świetnie odnajdują się w nowej roli zarządców umowy usługowej. Przyjmują punkt widzenia bliższy zarządowi. Śmiało dążą do eliminacji nieprawidłowości w procesie i ściślej go kontrolują. Chętniej zabiegają o optymalizację i redukcję kosztów w obszarze, za który odpowiadają, zamiast wnosić o zwiększenie środków na ich dział. Systematycznie też pracują z outsourcingem nad efektywnością i aktywniej szukają nowych szans dla rozwoju wspólnego biznesu. Podstawą sukcesu jest tu szczera wymiana informacji o szansach i zagrożeniach kontraktu. Warto myśleć o outsourcingu nie jak o przeniesieniu procesu „na zewnątrz”, a raczej jak o włączeniu wyspecjalizowanych zasobów outsourcingera w obręb własnej działalności. Ta pozornie drobna zmiana podejścia pozwoli bez uprzedzeń i skutecznie korzystać z dobrodziejstw współpracy.

Autor jest prezesem zarządu ArchiDoc S.A.

Sztuka komunikacji w outsourcingu

Jedno z bardziej znanych powiedzeń outsourcingu handlowego mówi, że „outsourcing bez komunikacji jest jak nietoperz bez echolokacji”. Moim zdaniem ten cytat w 100 proc. odzwierciedla charakter tego zagadnienia.

Marcin Koszyk



Poszczególne etapy realizacji współdziałania obejmują:

- planowanie zakresu prac -> czyli określenie zadań, obowiązków i efektów, jakie zamierza się uzyskać,
- negocjacje warunków umowy,
- wdrożenie i realizację ze wszystkimi jej elementami,
- zakończenie i rozliczenie projektu.

Kluczem do rozwoju każdej organizacji, oprócz strategii, konceptu/idei, inwestycji oraz właściwie dobranego modelu biznesowego, jest **komunikacja**, czyli pewien proces

przekazywania różnych informacji/danych pomiędzy stronami projektu. W przypadku outsourcingu nie wystarczy po prostu zlecić realizację zadania i o tym zapomnieć. Aby otrzymać to, czego się oczekuje, trzeba się komunikować. W trakcie współpracy należy umiejętnie zarządzać relacjami, które wymagają określenia zasad komunikacji: (-kto?, -kiedy?, -gdzie?, -jak?, -komu?, -co?) oraz „kontrolingu” wykonania zleconych procesów. Aby zbudować dobry system komunikacji, należy pamiętać o kilku zasadach: – komunikacja nie może być przypadkowa; – ważne jest przygotowanie informacji do konkretnych odbiorców; – w komunikacji nie liczy się ilość, a jakość; – treść i liczba

informacji musi być dostosowana do sytuacji.

Należy także określić i wykorzystywać wszystkie dostępne formy i środki komunikacji służące do współpracy outsourcingowej: telefon -> szybkie zgłaszanie problemu, działania ad hoc potwierdzone później (call report); – e-mail dłuższa forma kontaktu/wypowiedzi, – cykliczne spotkania, kontakt bezpośredni z partnerem, omówienie problemów i nadchodzących zadań; – pismo/list -> najbardziej oficjalna forma komunikacji.

Z praktyki, wiemy, że trudności w prawidłowym odbiorze komunikatu skierowanego do odbiorcy najczęściej spowodowane są:

- niewystarczającym lub niewłaściwym przekazem informacji/danych,
- niezrozumieniem i zakłóceniami w procesie komunikacji,
- mało pozytywnym nastawieniem do partnera.

We współczesnym „modelu outsourcingu” relacje biznesowe, intencje stron, wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów, zaufanie do partnera, mają znaczący wpływ na skuteczność realizacji założonych

celów, a przebieg współpracy zależy w dużej mierze od jakości komunikacji pomiędzy partnerami, dlatego nie unikajmy komunikacji.

Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, to nie ma sensu, żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej – stwierdził kiedyś Henry Ford – czyli, w krótkich żołnierskich słowach – Outsourcing polega na przekazywaniu funkcji, zadań, projektów i procesów do realizacji firmie zewnętrznej, z czego jako zlecający czerpiemy co najmniej „3profits”: – oszczędność czasu, który można zainwestować; – zwiększenie elastyczności, bardzo potrzebne w dzisiejszych czasach; – efektywniejsze zarządzanie kosztami, bezcenne dla każdej firmy.

AUTOR JEST DYREKTOREM DZIAŁU OBSŁUGI KLIENTA ASM GROUP SA

www.asmgroupl.pl

Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, to nie ma sensu, żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej – stwierdził kiedyś Henry Ford

Współpraca outsourcingowa przedsiębiorstwa zlecającego i agencji świadczącej tego rodzaju usługi obejmuje wiele etapów, w większości takich samych dla obu partnerów z wyjątkiem faz początkowych współpracy.

Poprawiać efektywność przedsiębiorstw i wspierać kluczowe procesy w firmach

Outsourcing pracowniczy cieszy się coraz większym zainteresowaniem – jest to dobre rozwiązanie zarówno dla studentów, osób zdobywających pierwsze doświadczenie zawodowe, jak i specjalistów z branży IT, księgowości i managerów.



Hanna Listek

Część ofert z sektora SSC/BPO nie zawiera wymagań dotyczących wykształcenia i posiadanego doświadczenia, więc stosunkowo łatwo jest przejść przez proces rekrutacyjny. Co więcej, często jest to „praca od zaraz” dająca możliwość elastycznego zatrudnienia. Dzięki pracy po kilka godzin dziennie, w weekendy, wieczorami, czy na nocne zmiany, łatwiej pogodzić ze sobą wszystkie zobowiązania, jak np. studia, opieka nad dziećmi itp. W takiej formie outsourcing nie zapewni stałego dochodu pozwalającego utrzymać rodzinę, jednak można dzięki niemu zdobyć dodatkowe fundusze oraz cenne doświadczenie.

Outsourcing pracowniczy

Inaczej wygląda z kolei outsourcing specjalistów. Posiadając odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie jako programista czy księgowy, można liczyć na stabilne i pełne wyzwania zatrudnienia. Centra outsourcingu w Polsce oferują usługi dla największych światowych firm. Dzięki temu

pracownik, nawet na początku swojej drogi zawodowej, może już budować solidne CV i zdobywać unikalne doświadczenie przy profesjonalnych projektach. Outsourcing pracowniczy w Polsce zyskuje na znaczeniu i coraz bardziej się rozwija. O jego wartości przekonuje się coraz więcej firm i instytucji. Pozyskiwani są nie tylko pracownicy niższego szczebla, ale także specjaliści oraz kadra managerska. Jest to efektywny model zarządzania, w szczególności z perspektywy pracowników zarządzających projektami czasowymi. Tacy managerowie

mogą pracować dla kilku podmiotów z różnych lokalizacji i sektorów, co w efekcie daje im większe poczucie elastyczności i wpływa pozytywnie na ich motywację. Nieodzownym atutem outsourcingu jest szeroki wachlarz kompetencji zdobytych w różnorodnych środowiskach, a także świeże spojrzenie na nowe wyzwania.

Poprawa jakości świadczonych usług

Warto także zauważyć, że obecnie osoby zatrudnione w ramach outsourcingu personelu mogą liczyć na

takie same korzyści pozapłacowe, jak stali pracownicy. Przedsiębiorstwa korzystające z outsourcingu personelu coraz częściej oferują wynajętym pracownikom szereg benefitów podobnych do tych świadczonych ludziom zatrudnionym na pełen etat. Najczęściej jest to prywatna opieka zdrowotna, pakiet sportowy oraz dofinansowania do szkoleń. We współczesnym świecie outsourcing jest jedną z najistotniejszych koncepcji zarządzania. Ma poprawiać efektywność przedsiębiorstw i wspierać kluczowe procesy w firmach. Dzięki współpracy podmiotów zajmujących się outsourcingiem z urzędami pracy osoby trwale bezrobotne mają szansę na aktywizację zawodową. Także osoby niepełnosprawne mogą podjąć pracę i zdobyć niezbędne doświadczenie. Duży potencjał rozwoju sektora SSC/BPO zauważalny jest przede wszystkim na południu kraju. Bogata infrastruktura oraz zasoby ludzkie tej lokalizacji dają szansę na powstanie tam gigantycznych zapleczy usług biznesowych i IT – zarówno dla polskich, jak i zagranicznych firm.

Autorka jest dyrektorem zarządzającym w Polskiej HR – Donadzw Personalne



Kompleksowe wsparcie sektora HR

Jak w praktyce wygląda proces pozyskiwania pracowników dla przedsiębiorstw? Jakie korzyści wiążą się ze współpracą z firmami zewnętrznymi?



Marta Aserigadu

Polski rynek centrów usług biznesowych zdążył już udowodnić swoją wartość, dostarczając usługi transakcyjne w 40 różnych językach. Obecnie nowe stanowiska pracy związane są albo z rozszerzeniem zakresu działalności lub przeniesieniem bardziej zaawansowanych procesów. Świadczy to o tym, że rynek dojrzał i rekrutacje w tym obszarze stają się coraz większym wyzwaniem. Tym bardziej warto skorzystać z usług profesjonalnych firm rekrutacyjnych.

Formy współpracy z agencjami

Opisując specyfikę, a zarazem największe wyzwania związane z rekrutacjami masowymi, wystarczy posłużyć się słowem „wolumen”. Mając okre-

ślone zasoby należy w krótkim czasie znaleźć, pozyskać, doprowadzić do zatrudnienia i utrzymać kilkanaście, kilkadziesiąt lub nawet kilkaset osób o podobnych kompetencjach. Zdarza się, że zleceniodawcą jest klient, który niewiele wie o specyfice polskiego rynku pracy, jego uwarunkowaniach, przepisach i zasadach rekrutacji. A jednocześnie decyzyjnie o rozpoczęciu działalności centrum biznesowego podyktowana jest optymalizacją kosztów. Zamiast zatrudniać własny HR z zespołem rekruterów, warto skorzystać z usług podmiotów doskonale znających lokalny rynek, na który potrafią spojrzeć w globalnym kontekście. Firm, które dysponują bazą potencjalnych kandydatów, mają nowoczesne narzędzia do przeprowadzania assesment centre, a także posiadają zasoby fachowej kadry gwarantującej znalezienie odpowiednich kandydatów. Współpraca z agencjami rekrutacyjnymi z reguły przybiera formę Master Vendor, Preferred Supplier List (PSL). Stosowane jest również rozwiązanie outsourcingu procesów rekrutacyjnych (RPO). Pierwsze rozwiązanie oznacza zaangażowanie agencji na wyłączność. Odpowiada ona za obsadzenie wszystkich zleconych stanowisk we własnym zakresie, ponosząc pełną odpowiedzialność za powodzenie lub porażkę rekrutacji. Opcją minimalizującą ryzyko nieudanej

rekrutacji jest rozwiązanie polegające na zaangażowaniu kilku agencji na liście PSL (preferred supplier list). Stanowiska podzielone są wówczas na różne firmy, dzieląc rekrutację według požądanych przez klienta kryteriów, np. językowych. Trzecią możliwością to RPO. Agencja rekrutacyjna przejmuje rolę podobną do master vendor, z tą różnicą, że procesy rekrutacyjne RPO odbywają się w siedzibie klienta. Ponieważ pracownicy agencji rekrutacyjnej posługują się adresem mailowym firmy, dla której prowadzą proces rekrutacyjny, kandydaci często nie mają świadomości, że mają do czynienia z rekruterem zewnętrznym. Atutem tego rozwiązania jest stały dostęp do wszystkich menadżerów po to, by jak najefektywniej wykonywać swoje obowiązki. Tego typu rozwiązanie sprawdza się, gdy firma dopiero wchodzi na polski rynek lub rozszerza zakres działalności. Wzmoczona fala rekrutacji trwa w związku z tym najwyższe kilka miesięcy, zatem nie ma uzasadnienia do zbudowania na krótki czas wewnętrznego działu HR.

Atuty? Kompleksowość

Gdy w centrali firmy zapada decyzja o otwarciu centrum SSC / BPO kluczowe stają się 3 aspekty: dostępność pracowników, koszt pozyskania i utrzymania odpowiedniej kadry oraz koszt utrzymania biura. Agencja

rekrutacyjna pełni wówczas funkcję doradczą dostarczając firmie kompleksowy wywiad rynkowy, ukierunkowany na badanie rynku i aspektów konkurencyjnych. W tym przypadku dzieląc się swoją wiedzą na temat rynku: jak i gdzie pozyskać właściwych pracowników, gdzie oni są dostępni, jaki jest koszt ich zatrudnienia, a jeśli nie ma idealnych kandydatów, na jakie kompromisy warto pójść bez szkody dla biznesu. Pomagają także wybrać lokalizację, by uniknąć np. kosztownych relokacji zatrudnionych pracowników. Kolejną korzyścią wiążącą się ze współpracą z agencją rekrutacyjną jest doradztwo związane z ustawieniem procesu rekrutacyjnego. Ponieważ firmy pochodzą z różnych – niekiedy skrajnych rynków zdarza się, że doradztwo firm rekrutacyjnych polega również na ustawieniu procesów HR-owych: pozyskaniu kandydata, przyjęciu go do organizacji, prawidłowej adaptacji, doradztwie w zakresie prawa pracy.

Dostarczyć profesjonalne narzędzia

Ponadto, znając lokalny rynek to agencje rekrutacyjne są w stanie doradzić, jaką strategię employer brandingową powinno przyjąć nowo utworzone centrum szczególnie, że firma, na rzecz której może mieć różne – nie zawsze pozytywne – konotacje. W ramach

tego typu usługi, agencja rekrutacyjna jest w stanie doradzić, jak wejść na dany rynek, jak dana firma chce być postrzegana, a nawet dobrać optymalne benefity, czy nawet określić kwestie związane z nazewnictwem stanowisk itd. Kompleksowa obsługa firm z sektora centrów usług biznesowych polega również na możliwości świadczenia usługi interim management (np. pełniąc funkcję interim HR managera czy HR business partnera) polegającej na zaplanowaniu rekrutacji, przeprowadzeniu ich przez poszczególne fazy rekrutacji w czasie wzmoczonego zapotrzebowania na pracowników. Kolejnym benefitem, wynikającym ze współpracy z profesjonalną agencją rekrutacyjną w trakcie rekrutacji, jest możliwość dostarczenia profesjonalnych narzędzi do zarządzania procesami rekrutacyjnymi – system śledzenia aplikacji (ATS Applicant Tracking System). W sytuacji, gdy projekt rekrutacyjny się kończy, klient otrzymuje cały system zarządzania bazą kandydatów. Warto skorzystać z usług agencji rekrutacyjnej w trakcie rekrutacji wolumenowych. Kompleksowość, oszczędność kosztów, znajomość rynku. To największe atuty firm zajmujących się pośrednictwem pracy.

Autorka jest solutions senior manager w Hays Poland

POPYT NA EKSPERTÓW Z POLSKI DAJE DUŻE MOŻLIWOŚCI ROZWOJU

Specjaliści IT należą do grupy najbardziej pożądaných na rynku pracy. Trudno dotrzeć do kandydata, trudno o niego rywalizować, a wyjściem z tej sytuacji może być outsourcing personelu, który pozwoli wynająć doświadczony zespół profesjonalistów bądź zlecić realizację konkretnego projektu IT.



Bartosz Kaczmarczyk

Outsourcing pracowników w ostatnich latach staje się coraz popularniejszy – przekonuje do siebie coraz więcej firm i instytucji. Outsourcingiem można wesprzeć czy nawet zastąpić większość działów w firmie – od finansów i rachunkowości po ochronę czy sprzątanie. W ten sposób pozyskiwani są nie tylko pracownicy niższego szczebla, ale również specjaliści oraz kadra zarządzająca. W obliczu globalnego popytu na specjalistów IT zachodnioeuropejskie firmy czy amerykańskie start-upy coraz chętniej sięgają po programistów z Europy Wschodniej, w tym także z Polski. Stwarza to szerokie możliwości rozwoju dla firm z sektora outsourcingu usług IT, które mają swoje sposoby na walkę z deficytem talentów.

Nearshoring i offshoring

Zastosowanie outsourcingu pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na swej zasadniczej działalności, a całą uwagę poświęcić zaspakajaniu potrzeb klienta, aby zdobyć przewagę konkurencyjną i osiągnąć zyski. Outsourcing stanowi więc strategiczne narzędzie biznesowe, które pomaga zarządzać przedsiębiorstwem i umożliwia mu szybszy wzrost. Outsourcing to efektywne rozwiązanie, w szczególności z perspektywy pracowników zarządzających projektami czasowymi. Tacy pracownicy mogą świadczyć usługi jednocześnie dla kilku podmiotów z różnych lokalizacji i sektorów. Daje im to większe poczucie elastyczności i większy poziom motywacji. Nieodczynnym atutem outsourcingu jest szeroki wachlarz kompetencji zdobytych w różnorodnych środowiskach, a także świeże spojrzenie na nowe wyzwania. Coraz większą popularnością wśród przedsiębiorców cieszą się także rozwiązania takie jak nearshoring i offshoring – obydwa modele biznesowe polegają na przeniesieniu procesów IT do zewnętrznej firmy. W ten sposób można pozyskać specjalistów do danego projektu lub też nawiązać współpracę długofalową, nie ponosząc kosztów tworzenia osobnego działu. Różnica między tymi modelami polega na tym, że nearshoring czerpie garściami z bliskości geograficznej i kulturowej, zaś offshoring pozbawiony jest jakichkolwiek barier – pozwala na współpracę z podmiotami zlokalizowanymi na całym świecie. W zależności od aktualnego zapotrzebowania outsourcer zapewnia oprogramowanie, programistów, czy niezbędną infrastrukturę IT. Dla przedsiębiorcy oznacza to przede wszystkim oszczędności: czasu i pieniędzy, przy jednoczesnym zachowaniu wysokich standardów.

Polska otwarta na outsourcing

Z kilku prostych względów Polacy częściej wybierają nearshoring. Przeniesienie jakichkolwiek procesów biznesowych na zewnątrz musi wiązać się z poczuciem bezpieczeństwa, że powierzymy daną realizację lojalnemu podmiotowi. Znacznie łatwiej o takie zaufanie w odniesieniu do outsourcera działającego w zblizonym środowisku kulturowym i biznesowym. Dodatkowo nasi sąsiedzi mają równie wysoki potencjał rozwoju branży IT, tyle tylko, że konkurencja o tamtejszego pracownika jest znacznie mniej agresywna. Tym samym, korzystając z zasobów ludzkich sąsiedzkich krajów, możemy liczyć na niższe koszty pozyskania specjalisty

Współpracując z firmą świadczącą usługi outsourcingowe poszukujące firmy są w stanie znacząco skrócić czas pozyskiwania do zespołu specjalisty IT, jak i obniżyć koszty przeprowadzenia projektów. Wynika to przede wszystkim z dużej elastyczności modelu działania firm outsourcingowych – te firmy już mają tych specjalistów IT i chcą ich wynająć lub na zlecenie realizować konkretne projekty. Tym samym biorą na siebie ciężar wszelkich kosztów i ciężarów związanych z poszukiwaniem, identyfikacją, znalezieniem, dostarczeniem, zatrudnieniem, motywowaniem i utrzymywaniem pracowników. Nie możemy mówić o profesjonalnym outsourcingu IT bez doświadczenia w branży HR. Pracowników IT szukamy przede wszystkim w ich naturalnym środowisku, czyli w Internecie. Coraz częściej rekruterzy korzystają z mniej konwencjonalnych metod pozyskiwania kandydatów. Programiści mogą spodziewać się rekrutacji ukry-

tych w kodach HTML, spersonalizowanych ofert w wyszukiwarkach internetowych czy też grywalizacji, łączących rozrywkę z testem wiedzy w temacie kodowania. Nadal cennym narzędziem w rękach headhuntera są media społecznościowe, które od kilku lat skutecznie pośredniczą na linii rekruter-kandydat do pracy. W związku z malejącym bezrobociem mamy do czynienia z rosnącym w siłę rynkiem pracownika. Oznacza to, że potencjalni kandydaci mogą mieć większe wymagania względem pracodawcy i szukać bardziej spersonalizowanych ofert. Ten problem – z punktu widzenia ekspertów HR – wzrasta w obszarze zatrudnienia specjalistów IT, gdyż to właśnie oni są najbardziej pożądanym „towarem” na rynku pracy. Nic nie wskazuje na to, aby ta sytuacja się zmieniła – rynek pracy nadal będzie ich potrzebował.

Autor jest prezesem zarządu Loyd S.A.



z równie wysokim pakietem kompetencji. Polska staje się coraz ważniejszym graczem na mapie outsourcingu w Europie. Zainteresowanie inwestorów przyciągają kolejne miasta Polski, a rozwijające się firmy IT oferują polskim programistom coraz lepsze warunki zatrudnienia. Kraków już dogonił Warszawę pod względem zarobków w branży IT. W ciągu najbliższych lat ta tendencja obejmie także kolejne miasta Polski. Kwestie finansowe zaczynają aktualnie odgrywać drugorzędną rolę. Coraz częściej na pierwszy plan wysuwa się atrakcyjność przedsiębiorstwa: jego renoma, zakres świadczeń socjalnych, czy zaangażowanie w prestiżowe projekty. Każdy z tych punktów jest analizowany przez kandydata już od początku rekrutacji, a prezentacja najmocniejszych atutów firmy należy do osoby odpowiedzialnej za zatrudnienie.

Popyt na IT

Rekrutacja specjalistów IT jest procesem długotrwałym, czasem trwa 4-5 miesięcy.

Branża, która ma wiele do zaoferowania



Artur Kapacki

Sektor outsourcingu ma ogromny wpływ na tempo wzrostu polskiej gospodarki. Każdego roku dziesiątki firm – zarówno z polskim, jak i zagranicznym kapitałem, otwierają swoje biura nad Wisłą. Zajmują się outsourcingiem wielu różnych procesów i usług. Profesjonalni outsourcerzy działają we wszystkich dużych miastach, dając zatrudnienie setkom tysięcy ludzi.

Jestem przekonany, że to właśnie rozwój outsourcingu miał ogromny wpływ na spadek bezrobocia w Polsce. Firmy outsourcingowe oferują bowiem miejsca pracy ludziom w każdym wieku, znajdującym się na różnych etapach kariery i posiadającym różnorodne, często bardzo niszowe i specjalistyczne kwalifikacje. Jeszcze 10 lat temu martwiliśmy się o to, że rzesze magistrów co roku opuszczających mury polskich uczelni, będą szczęście niezwykle dynamiczny rozwój naszej branży zaoferował im tysiące atrakcyjnych stanowisk, na miarę ich oczekiwań, ambicji i kwalifikacji.

Autor jest prezesem zarządu Telmon.

SLA, KPI, SLO, SLP – efektywny monitoring jakości usług

Dosłowne rozwinięcie skrótu SLA to Service Level Agreement; KPI – Key Performance Indicator. Ponadto pojawiają się jeszcze określenia SLO – Service Level Objectives, SLP – Service Level Parameters i z pewnością znajdziemy jeszcze wiele innych terminów. Jednak biznes, a co za tym idzie terminy z nim związane, powinny być proste i logiczne – zatem tzw. SLA to po prostu umowa pomiędzy kupującym daną usługę (klientem) a jej zewnętrznym dostawcą (firmą outsourcingową), opisująca w jaki sposób usługa będzie świadczona i na jakim poziomie jakości. Ponadto zdarzają się umowy, w których dodatkowo wpisuje się kary obowiązujące w przypadku, kiedy jakość usługi nie satysfakcjonuje klienta.



Robert Rogala

Doświadczenie biznesowe pokazuje – bez względu na to czy występujemy jako dostawca usługi, czy jako jej odbiorca – zawsze pojawia się element oceny czy dana usługa jest świadczona w sposób zadowalający klienta czy nie.

Zadowolenie klienta to podstawa
Taka ocena nigdy nie powinna być subiektywna i emocjonalna. Aby mogła być obiektywna i bezstronna musi się opierać na jednoznacznie sparametryzowanych elementach. Między innymi temu ma służyć dobrze spisana umowa, która powinna:

- W sposób jednoznaczny określać wymagania odbiorcy wobec dostawcy;

- Wskazywać pod jakimi warunkami mogą one zostać spełnione;
- Definiować, jak strony będą mierzyły czy jakość usługi jest satysfakcjonująca;
- Zawierać ewentualne konsekwencje złamania umowy przez dostawcę. W przypadku, kiedy usługa jest relatywnie prosta i nie wpływa w sposób istotny na nasz biznes np. umycie

okien, definiowanie SLA, KPI itp. niespecjalnie ma sens. Dla wszystkich jest dosyć oczywiste i zero-jedynkowe czy okna są umyte, czy nie. Nawet jeśli między stronami dochodzi do nieporozumień związanych z tym czy smuga w dolnym rogu okna jest istotnym naruszeniem jakości – nakład pracy poniesiony na spisywanie detalicznych umów jest niewspółmiernie duży do osiągniętych efektów.

Umowa bez gwiazdek

Jednak zdecydowanie odmiennie jest w sytuacji, kiedy nasza firma rezygnuje z samodzielnego realizowania swoich procesów biznesowych i decyduje się kupować je od zewnętrznych dostawców. W tej sytuacji wpływ niskiej jakości usługi często może być krytyczny dla naszego biznesu. Przykładów może być bardzo wiele – od najprostszych takich jak outsourco-

wanie utrzymania infrastruktury IT, aż po skomplikowane procesy zintegrowane z obsługą klienta. I właśnie w takich sytuacjach, kiedy decydujemy się część naszych istotnych procesów outsourcować należy bardzo dobrze się do tego przygotować. Właśnie dla tego typu sytuacji powstały wszystkie definicje SLA, KPI, SLO, SLP itd. Dzięki dobrze spisanej umowie zarówno odbiorca, jak i dostawca uzyskują bardzo wiele korzyści, z których najważniejsze to:

- dostawca w sposób jednoznaczny otrzymuje spisane oczekiwania odbiorcy,
 - powyższe umożliwia po stronie dostawcy organizację procesu i jego integrację zarówno z odbiorcą, jak i swoimi zewnętrznymi partnerami (często w dużych projektach firma outsourcingowa outsourcuje również fragmenty procesu/usługi do podwykonawców)
 - na tej podstawie dopiero możliwa jest rzetelna wycena usługi (dopiero wiedząc, co klient konkretnie oczekuje firma outsourcingowa może wycenić usługi)
 - dzięki jasno spisanym oczekiwaniom w łatwy sposób można monitorować, na bieżąco, jakość świadzonej usługi i w przypadku problemów wskazać na ich przyczyny.
- Na etapie analizy odbiorca powinien dokładnie zdefiniować jakie elementy usługi są dla niego najważniejsze. Na przykład outsourcując obsługę finansową można oczekiwać od dostawcy (są to jedynie przykładowe obszary, które zwykle są w kręgu zainteresowań zarządu): terminowego wprowadzania do banku

przelewów na wszystkie zaakceptowane faktury kosztowe.

Wskaźnik KPI

Następnie należy jednoznacznie zdefiniować wartości wskaźników KPI aby możliwa była ich obiektywna ocena. w naszym przykładzie klient oczekuje, że przelewy za faktury kosztowe zostaną wprowadzone do jego systemu bankowego przed terminem ich płatności a dodatkowo stawiany jest warunek że przed ich wprowadzeniem do systemu faktury te powinny zostać zaakceptowane pod względem merytorycznym (celem potwierdzenia że dana usługa lub towar rzeczywiście zostały dostarczone zgodnie z wcześniejszym zamówieniem). W tym momencie po stronie firmy outsourcingowej pojawia się problem – jak zorganizować usługę, aby odbywała się ona jako dający się zarządzać, uporządkowany proces. Należy pamiętać, że klient zawsze oczekuje, że proces outsourcowany będzie tańszy i wyższej jakości niż w sytuacji, kiedy proces ten byłby świadczony przez dział wewnętrzny. Klucz do tego leży zawsze we właściwej organizacji i wykorzystaniu narzędzi automatyzujących pracę. Tylko dzięki temu można spełnić oczekiwania klienta, ponieważ zarówno firma outsourcingowa, jak i dział wewnętrzny klienta „kupują” zasoby ludzkie na tym samym rynku pracy, płacąc za nie taką samą cenę. Zatem jeżeli dany proces ma być świadczony „tańiej” i „lepiej” to tylko dzięki innej organizacji.

Autor jest partnerem w CDB Sp. z o.o.



Skupić się na własnym biznesie

W niełatwych biznesowo czasach przepisem na sukces większości firm na rynku stał się balans pomiędzy ceną produktu lub usługi oraz jej elastycznością na potrzeby klientów i ich zmieniające się wymagania.



Mateusz Krupnik

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa oraz rynku jaki reprezentuje (B2B lub B2C) te same czynniki decydują o zwycięstwie i porażce. W związku z tym wiele organizacji decyduje się na podążaniu ścieżką specjalizacji, co pozwala zmniejszyć koszty wytworzenia

produktu oraz szybszą reakcją na zmiany oczekiwań.

IT w mikrofirmach

Ta prawidłowość już od wielu lat ma odbicie w działaniach dużych korporacji, które w celu skupienia na własnym biznesie wyodrębiają i przekazują partnerom zewnętrznym coraz więcej usług w obszarach tj. HR, IT, księgowości czy call center. Aby utrzymać tempo dużych korporacji i stanowić dla nich realną konkurencję podobne działania musiały wprowadzić również firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), więc o ile jeszcze kilka lat temu głównym rynkiem dla firm outsourcingowych były duże organizacje, to dziś ten trend coraz bardziej się odwraca i skłania ku średnim i mniejszym organizacjom. Najbardziej jaskrawym przykładem takiego działania jest np. korzystanie z zewnętrznej księgowości, z której obecnie zadowolona jest ogromna

rzęsa mikroprzedsiębiorstw. Ponad 70 proc. firm z sektora MSP, postrzega obszar IT jako miejsce na zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Wdrożenie nowoczesnych rozwiązań informatycznych pozwala na lepszą komunikację z klientem, a rozwój sprzedaży internetowej spowodował, że inwestycje w tym zakresie po prostu się opłacają.

Ciężko o dobrego specjalistę

Mimo to wiele przedsiębiorstw, z uwagi na trudną sytuację kadrową na rynku IT, boryka się z brakiem odpowiednich specjalistów, przez co ich rozwój w tym zakresie ogranicza się do kupna gotowych rozwiązań, które nie spełniają ich oczekiwań i nie pozwalają na zbudowanie odpowiedniej przewagi. W związku z tym najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest skorzystanie z firmy zewnętrznej, która swoją wiedzą i doświadczeniem, a także profesjonalnym i biznesowym podejściem może wesprzeć działania

w zakresie rozwoju i utrzymania IT. Dodatkowym czynnikiem umacniającym pozycję outsourcingu na tym rynku jest coraz trudniejszy dostęp do kompetentnych specjalistów. Dla wielu firm zatrudnienie topowych specjalistów z danej branży, niezwiązanej z główną działalnością firmy, nie jest efektywne z punktu widzenia kosztowego. Natomiast „współdzielenie” dostępu do takich ekspertów w ramach korzystania z outsourcingu i wykorzystywanie ich kompetencji w momencie pojawienia się konkretnego zapotrzebowania broni się pod każdym względem.

Dostosowane do każdej firmy

Oddzielną kwestią jest dopasowanie oferty firm outsourcingowych do oczekiwań klientów określonej wielkości. W przypadku dużych korporacji głównym czynnikiem ocenianym przez decydentów jest zabezpieczenie ciągłości dostarczania usług oraz elastyczność na zwiększenie lub

zmniejszenie zapotrzebowania na outsourcing, mniej istotnym czynnikiem jest cena jednostkowej usługi. W przypadku firm z sektora MSP akcenty rozkładają się zgoła inaczej. Tu na czele wymagań klienta znajduje się cena i szeroko rozumiany profesjonalizm (możliwość świadczenia doradztwa, wdrażania dobrych praktyk itp.). Oczywiście klienci zwracają również uwagę na możliwość zwiększania lub zmniejszania ilości przekazywanych zadań, ale w przypadku mniejszych organizacji zdecydowanie łatwiejsze jest przewidywanie trendów, więc waga tego faktora jest zdecydowanie mniejsza. Patrząc na dzisiejszy rynek outsourcingu oraz przykłady z innych rynków Unii Europejskiej, nie można nie zauważyć, że outsourcing po zdomowaniu się na stałe na rynku dużych przedsiębiorstw i korporacji rozgościł się również w sektorze MSP.

Autor jest sales project managerem w CONNECTIS_