

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 12 ● Номер 5 ● май 2018
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy
издательство Креативная экономика

Аутсорсинг функций службы персонала: современное состояние и перспективы развития

Мелякова Е.В.[1], *Тарабанова О.А.*[1]
[1] Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

АННОТАЦИЯ:

Одним из современных направлений оптимизации бизнес-процессов российских компаний является перевод обеспечивающих функций на аутсорсинг. В статье рассматривается аутсорсинг функций службы персонала, дана оценка степени его развития в России. Проанализированы виды аутсорсинга в кадровой сфере и основные риски перевода функций управления персоналом на аутсорсинг. Развитие кадрового аутсорсинга рассматривается в контексте глобальных тенденций развития сетевых форм взаимодействия компаний. Выделены ключевые тенденции развития аутсорсинга функций управления персоналом в условиях цифровой экономики.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: кадровый аутсорсинг, аутсорсинг персонала, HR-аутсорсинг, риски аутсорсинга, тенденции развития аутсорсинга.

Outsourcing of HR functions: current state and prospects

Melyakova E.V.[1], *Tarabanova O.A.*[1]
[1] Saint Petersburg State University, Russia

Введение

В современных условиях глобализации, ускорения изменений бизнес-среды, ужесточения конкуренции компании стремятся к оптимизации бизнес-процессов. Все большее развитие получает применение аутсорсинга – передача организацией отдельных функций специализированным компаниям. Аутсорсинг позволяет повысить эффективность предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для концентрации усилий на ключевых видах деятельности и стратегических направлениях развития. Наряду с аутсорсингом в сфере бухгалтерского, юридического обслуживания и IT-поддержкой широкое развитие получил аутсорсинг в сфере управления персоналом.

Даже в условиях экономической рецессии российский рынок аутсорсинга в сфере управления персоналом активно развивается, что обусловлено стремлением компаний к оптимизации бюджетов и повы-

шению общей эффективности деятельности. Изучение возможностей применения и рисков аутсорсинга функций службы персонала, а также выявление ключевых тенденций в развитии аутсорсинга послужили целью данного исследования.

Возникновение и развитие аутсорсинга в сфере управления персоналом

В зарубежных странах аутсорсинг в сфере управления персоналом получил развитие в середине XIX столетия. Так, в Англии были распространены кадровые агентства по подбору домашнего персонала. В США кадровые агентства были ориентированы на обслуживание промышленных предприятий, железнодорожного транспорта и почтовых служб. В России первые кадровые агентства появились в 1990-е гг. В этот период в Россию пришли международные кадровые компании, а также было основано большинство наиболее известных российских кадровых агентств. Второй этап развития кадрового аутсорсинга относится к началу XXI века, что связано со стремлением компаний к оптимизации затрат. Так, активизация перехода российских предприятий на аутсорсинг была зафиксирована в 2008–2009 гг. и 2012–2014 гг., когда кризисные явления в экономике заставили многие отечественные компании перейти к поиску и использованию эффективных инструментов экономии затрат [4] (*Kurbanov, Knyaz'nedelin, 2017*).

Количество компаний, которые хотели бы перевести функции по управлению персоналом в рамки сторонней компании, ежегодно увеличивается. Повышается и число провайдеров аутсорсинговых услуг в области персонала. Аутсорсинг – один из немногих сегментов реального сектора российской экономики, демонстрирующих рост в

ABSTRACT:

One of the modern lines of business processes optimization in Russian companies is the transfer of providing functions to outsourcing. The article deals with the concept of outsourcing the functions of the personnel service. The types of outsourcing in the personnel sphere and the main risks of transfer of HR management functions to outsourcing are analyzed. Development of personnel outsourcing is considered in the context of global trends in the development of network forms of interaction between companies. Key trends in outsourcing of human resources management functions in the digital economy are identified.

KEYWORDS: personnel outsourcing, outsourcing of HR functions, HR-outsourcing, risks of outsourcing, new trends in outsourcing

JEL Classification: M50, M54, M59 **Received: 30.04.2018 / Published: 31.05.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Melyakova E.V. (e.melyakova@spbu.ru)

CITATION:

Melyakova E.V., Tarabanova O.A. (2018) Autsorsing funktsiy sluzhby personala: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya [Outsourcing of HR functions: current state and prospects]. Kreativnaya ekonomika. 12. (5). – 673-682. doi: 10.18334/ce.12.5.39136

кризисные годы. Объем рынка за 2016 год составил почти 6 млрд долларов США, что на 10% больше, чем в 2014 году. Объем IT-аутсорсинга составил почти 2 млрд, аутсорсинг бизнес-процессов – около 1 млрд, а кадровый аутсорсинг – 3 млрд долларов [8] (*Pesha, Perina, 2017*). По мнению специалистов, развитие российского рынка аутсорсинговых услуг является составляющей интеграции экономики России в международное пространство [7] *(Pereverzeva, Popov, Pereverzeva, 2014)*.

Аутсорсинг функций службы персонала и его ключевые преимущества

Аутсорсинг (англ. *outsourcing* – внешний источник) представляет собой передачу определенных функций специалистам другой компании.

Наиболее полное определение аутсорсинга предложено Ю. Г. Одеговым, Ю. С. Долженковой, С. В. Малининым: «Аутсорсинг – передача определенных функций (как правило, «непрофильных» для предприятия-заказчика) внешним исполнителям-аутсорсерам, подрядчикам или субподрядчикам, специалистам сторонней фирмы; передача компанией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области [6] (*Odegov, Dolzhenkova, Malinin, 2017)*.

Дж. Брайан Хейвуд приводит следующее определение: Аутсорсинг представляет собой «перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене [9] (*Heywood, 2004)*.

Определение аутсорсинга функций службы персонала приводится в работе Е. И. Ловчиковой, В. И. Савкина и А. И. Солодовник. Авторы определяют данное понятие как экономические отношения, возникающие в результате выполнения одной или части функций, или бизнес-процессов по профессиональному управлению кадровыми ресурсами внешними организациями [5] *(Lovchikova, Savkin, Solodovnik, 2017)*.

Аутсорсинг функций службы персонала предоставляет компаниям новые возможности, позволяющие оптимизировать бизнес-процессы и использование ресурсов. По мнению М. Белькорт, аутсорсинг функций службы персонала является одним из ключевых направлений в управлении человеческими ресурсами, которое помогает компании не только сэкономить денежные средства, но и сосредоточить внимание

ОБ АВТОРАХ:

Мелякова Евгения Валерьевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов (e.melyakova@spbu.ru)

Тарабанова Оксана Александровна (tarabanova96@list.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Мелякова Е.В., Тарабанова О.А. Аутсорсинг функций службы персонала: современное состояние и перспективы развития // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 5. – С. 673-682. doi: 10.18334/ce.12.5.39136

на стратегических проблемах, получить доступ к специализированным технологиям и опыту, а также к более высокому уровню сервисного обслуживания [12] *(Belcourt, 2006).* А. С. Царенко говорит о следующих стимулах, которые способствуют принятию решений в пользу применения аутсорсинга:

- Сокращение издержек.
- Стремление использовать лучшую практику.
- Повышение качества работы.
- Достижение организационной подвижности, гибкости.
- Фокусировка на ключевом бизнесе.
- Перекладывание рисков на поставщика услуг.
- Преодоление недостатка экспертных знаний в компании [10] *(Tsarenko, 2008).*

Аутсорсинг функций службы персонала позволяет оптимизировать численность сотрудников отдела кадров, снизить затраты и перераспределить ресурсы на решение ключевых задач и бизнес-процессов. На аутсорсинг могут передаваться функции кадрового делопроизводства, функции подбора, отбора, оценки, обучения, развития персонала (*рис.*).

Компания может передать на аутсорсинг все функции службы персонала или часть из них. Передача всех функций на практике встречается достаточно редко и, как правило, только в небольших компаниях. Это обусловлено желанием компаний сохранить контроль над функцией управления персоналом, высокой стоимостью услуг и сложностью поиска компании-аутсорсера, способной качественно реализовать все кадровые процессы.

Каждая из функций, переданная на аутсорсинг, приносит те или иные выгоды, но в то же время влечет и дополнительные издержки для компании. Компания должна принять решение о том, какие функции передать на аутсорсинг, а какие оставить за штатными сотрудниками службы персонала.

Факторами, которые влияют на это решение, являются размер предприятия, сфера деятельности, численность персонала [11] *(Arbaugh, 2003)*. Исследование компании «Prism HR», разрабатывающей решения для бизнеса, подтверждает, что риски в отношении передачи функций службы персонала оцениваются компаниями по-разному в



Рисунок. Виды аутсорсинга функций службы персонала
Источник: составлено авторами

зависимости от их положения на рынке. Так, 55% клиентов аутсорсеров составляют предприятия, чей доход составляет более 500 миллионов долларов, 17% – компаний, пользующихся услугами аутсорсеров, получают доход в размере от 50 до 500 миллионов долларов, 28% клиентов зарабатывают до 50 миллионов [14].

В отличие от крупных предприятий компании малого и среднего бизнеса зачастую имеют большую потребность в переводе функций службы персонала в рамки сторонней компании в связи с тем, что они обладают меньшими возможностями для обеспечения финансовой поддержки проектирования и внедрения сложных кадровых проектов. По утверждению Н. В. Коник и Н. В. Моисеенко, кадровый аутсорсинг удобен и выгоден всем, разница в объеме передаваемых функций и целях аутсорсинга [2] *(Konik, Moiseenko, 2016)*. Крупные компании с очень высокой доходностью передают интегрированные кадровые процессы, а небольшие – функции по расчету заработной платы, что минимизирует возможные риски, но вне зависимости от положения на рынке каждое предприятие может найти для себя те или иные выгоды от аутсорсинга.

Риски перевода функций службы персонала на аутсорсинг и пути их преодоления

Однако далеко не все проекты аутсорсинга оказываются для компаний успешными. Для принятия решения о переводе функций службы управления персоналом на аутсорсинг необходим комплексный анализ передаваемых функций и затрат на их реализацию, а также анализ рисков, среди которых можно выделить следующие:

Риск появления скрытых затрат.

При переходе на аутсорсинг компания может столкнуться с двумя видами скрытых затрат. Первый включает затраты управленческого характера, например, затраты на ведение переговоров. Второй вид – затраты на управление взаимодействием с провайдером.

Риск нарушения конфиденциальности.

Проблема нарушения конфиденциальности данных на предприятии на сегодняшний день стоит наиболее остро. В качестве инструментов, позволяющих минимизировать риски утечки стратегически важной информации, можно назвать следующие: тщательный анализ информационных потоков (объем и движение передаваемой аутсорсеру информации); заключение договора о конфиденциальности; оценка репутации аутсорсера.

Риск недобросовестности аутсорсера.

Недобросовестность компании-аутсорсера заключается в отказе от выполнения обязательств в связи с получением более выгодного предложения, перенесением сроков выполнения работы – всех тех рисков, которые основаны на отказе провайдера от сотрудничества на оговоренных условиях. В результате заказчик теряет не только время, но и деньги, потому что вынужден искать нового аутсорсера или выполнять работу самостоятельно, что ведет к возникновению дополнительных издержек.

Риск банкротства компании-аутсорсера.

В случае, если положение компании-аутсорсера нестабильно, следует сделать выбор в пользу другого провайдера, потому что резкое прекращение сотрудничества может повлечь за собой значительные убытки.

Ослабление контроля над деятельностью аутсорсера.

Ослабление контроля над деятельностью аутсорсера, прежде всего, связано с неэффективным руководством предприятием. В связи с этим особенно важен систематический контроль и поддержание взаимодействия с провайдером. Ведь отклонение от корпоративной стратегии может негативно повлиять на реализацию целей, которые перед собой ставит руководство.

Каждый из возможных рисков несет существенную угрозу для предприятия. По мнению А. С. Царенко, кроме тех рисков, о которых было упомянуто ранее, «могут возникнуть внутренние политические, культурные проблемы» [10] (*Tsarenko, 2008*), однако нельзя не учитывать, что они являются той самой составляющей, без которой предприятие не получит новые возможности для роста и развития.

Для нивелирования рисков компания может использовать следующие инструменты:

Тщательный мониторинг провайдеров.

Разработка строгих договоров, исключающих двойное толкование.

Привлечение к работе внутреннего специалиста, который будет координировать работу с компанией-аутсорсером.

Составление графика выполнения работ в соответствии с договором.

Разработка схемы распределения ответственности.

Отказ от передачи тех функций, которые являются стратегически важными.

Построение системы управления персоналом должно основываться на принципах системного подхода и стратегического менеджмента: от разработки общих целей и стратегии развития организации к формированию структуры организации и выделению функций, передаваемых на аутсорсинг.

Развитие аутсорсинга нельзя рассматривать в отрыве от общих тенденций развития предпринимательских структур. Динамичность изменений внешней среды и глобализация конкуренции заставляют компании быть более адаптивными и гибкими. Организационные структуры управления эволюционируют от иерархических бюрократических структур к адаптивным матричным и проектным организациям, а в последние десятилетия – к децентрализованным сетям [3] *(Kuznetsov, Melyakova, 2015).* Сетевая организация представляет собой предельную форму аутсорсинга: она является гибкой, динамичной структурой, состоящей из участников (компаний), которые объединяются на временной основе для реализации совместных проектов.

Можно предположить, что в будущем аутсорсинг в целом и аутсорсинг в сфере управления персоналом будут активно развиваться. С каждым годом внедряется все больше инструментов и технологий, которые могут обеспечить стабильность, безопасность и надежность реализации аутсорсинговых проектов.

Ключевые тенденции в развитии аутсорсинга функций службы персонала

Применение облачных технологий.

Облачные технологии представляют собой технологию хранения данных, обеспечивающую сетевой доступ к общему фонду информационных ресурсов, которые могут быть оперативно предоставлены пользователю без дополнительных эксплуатационных затрат.

В связи с ростом популярности информационных технологий, менеджмент в области управления персоналом столкнулся с проблемами сохранения эффективности, сокращения затрат, а также быстрого реагирования на изменяющиеся условия. По мнению авторов статьи «The Construction of Human Resource Management Cloud Service Platform», облачные технологии способны их разрешить, потому что они являются недорогим и эффективным инструментом [13] (*Dai, He, Xing, 2015*). Информация, хранящаяся при помощи облачных технологий, защищена от хакерских атак, а также от потери данных из-за человеческого фактора или технических сбоев, что свидетельствует о надежности системы. Применяя облачные технологии для передачи информации, с которой работают специалисты по управлению персоналом, можно сэкономить существенное количество времени на передачу информации сторонней компании. В том случае, если заказчик беспокоится о ряде данных, которые он не хотел бы предоставлять провайдеру, он может частично или полностью ограничить доступ к определенным сведениям. В дополнение можно сказать, что облачные технологии также предоставляют возможность выбирать поставщиков вне зависимости от их месторасположения. Таким образом, облачные технологии – это современный инструмент работы со сторонней компанией, обеспечивающий надежность хранения информации и гибкость при ее передаче.

Селективный аутсорсинг.

В рамках применения данного подхода в аутсорсинге компании предпочитают передавать провайдерам те направления работы, которые нуждаются в специализированных знаниях, опыте, а также инструментах. При этом другие функции по управлению персоналом остаются в рамках предприятия. Селективный аутсорсинг хорошо подходит для передачи функции по подбору, обучению и развитию сотрудников. Он поможет снизить риски, связанные с банкротством или недобросовестностью компании-провайдера посредством того, что управление персоналом организации не переходит полностью под контроль сторонней организации, и в случае возникновения неблагоприятных ситуаций, заказчик может устранить их внутренними силами.

Ориентация на стратегические функции в управлении персоналом;

В статье Ю. А. Землякова «Роль HR-аутсорсинга в концепции управления человеческим ресурсами» говорится о том, что в недавнем прошлом менеджеры по персоналу уделяли 50% времени выполнению административных функций, 30% времени

– непосредственным коммуникациям с работниками (роль защитника работников) и лишь 20% времени – стратегическим функциям» [1] *(Zemlyakov, 2010)*. Сегодня данные соотношения меняются. Основные функции, которые выполняют менеджеры по управлению персоналом, все больше начинают носить стратегическую направленность. Внимание менеджеров по персоналу концентрируется на задачах, способствующих достижению стратегических целей организации, а для реализации бизнес-процессов все чаще привлекаются внешние специалисты, профессионально работающие по тем или иным направлениям. Таким образом, менеджер по персоналу должен не только хорошо владеть знаниями в области управления человеческими ресурсами, но и выполнять функции координации и управления проектами и иметь соответствующие компетенции. Данная тенденция приведет к тому, что компании будут реже сталкиваться с потерей контроля над работой провайдера.

Диджитализация аутсорсинга функций службы по управлению персоналом;

Сегодня компании все чаще и чаще применяют программные продукты в рамках работы с аутсорсерами. Одним из примеров является использование чат-ботов. Несмотря на то, что данный инструмент сейчас находится на стадии тестирования, он уже показывает хорошие результаты. Одним из ключевых направлений применения чат-ботов является аутсорсинг функций службы персонала, связанных с кадровым делопроизводством или расчетом заработной платы. Функции чат-бота направлены на информирование сотрудников по ряду ключевых вопросов, связанных с получением справочной информации. Таким образом, они позволяют удаленно консультировать сотрудников компании-заказчика, экономя время как аутсорсера, так и непосредственно самого заказчика.

Программные продукты для управления персоналом в ближайшем будущем займут особое место на рынке аутсорсинговых услуг в качестве важнейшего инструмента, обеспечивающего простоту и эффективность выполнения ключевых задач.

Заключение

Подводя итоги, можно отметить, что рынок аутсорсинга функций службы персонала активно развивается даже в условиях кризиса. Появление новых компаний, специализирующихся на разных направлениях управления персоналом, приводит к росту конкуренции, которая стимулирует аутсорсеров к совершенствованию применяемых технологий. Использование аутсорсинга функций управления персоналом позволяет вывести организацию управления на новый уровень, обеспечивая возможность концентрации службы управления персоналом на стратегических функциях, которые помогают занять устойчивое положение на рынке. Сегодня компании сталкиваются с глобальными изменениями, существенно влияющими на современный бизнес. От умения приспосабливаться к ним и способности предвидеть дальнейший исход событий зависит существование организации в будущем. Оценивая перспективы развития аутсорсинга функций службы персонала в условиях развития цифровой экономики,

важно отметить особую роль диджитализации, которая оказывает непосредственное воздействие на нивелирование рисков и обеспечение комфортного и быстрого процесса взаимодействия между провайдером и заказчиком. IT-технологии не только улучшат саму форму оказания услуг, но и положительно повлияют на специфику работы специалистов по управлению персоналом, уменьшив количество рутинной работы и усилив стратегическую составляющую их деятельности.

ИСТОЧНИКИ:

1. Земляков Ю.А. Роль HR-аутсорсинга в концепции управления человеческими ресурсами. Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-hr-autsorsinga-v-kontseptsii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami (дата обращения: 09.04.2018).
2. Коник Н.В., Моисеенко Н.В. Аутсорсинг в управлении персоналом: особенности, преимущества и недостатки. Символ науки. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/autsorsing-v-upravlenii-personalom-osobennosti-preimuschestva-i-nedostatki (дата обращения: 08.04.2018).
3. Кузнецов Ю.В., Мелякова Е.В. Формирование и развитие виртуальной организации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент, 2015. – № 4.
4. Курбанов А.Х., Князьнеделин Р.А., Плотников В.А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? // Российское предпринимательство, 2017. – № 2. – doi: 10.18334/rp.18.2.37362.
5. Ловчикова Е. И., Савкин В. И., Солодовник А. И. Институциональные проблемы и перспективы развития кадрового аутсорсинга. Вестник ОрелГАУ. [Электронный ресурс]. URL: https://dx.doi.org/10.15217/48484 (дата обращения: 26.10.2017).
6. Одегов Ю.Г., Долженкова Ю.В., Малинин С.В. Аутсорсинг в управлении персоналом. – М.: Юрайт, 2017.
7. Переверзева Т.Н., Попов С.А., Переверзева М.Н. Российский рынок услуг аутсорсинга: проблемы и тенденции развития. Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. [Электронный ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-uslug-autsorsinga-problemy-i-tendentsii-razvitiya (дата обращения: 10.04.2018).
8. Пеша А.В., Перина Д.В. Аутсорсинг подбора персонала в России: анализ и тенденции развития. Интернет- журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». [Электронный ресурс]. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/25EVN417.pdf .
9. Хейвуд Дж. Брайан Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. Н.Е. Метоль, И.С. Половицы. – М.: Вильямс, 2004.
10. Царенко А.С. Современные проблемы и перспективы аутсорсинга // Российское предпринимательство, 2008. – № 6.
11. Arbaugh J.B. Outsourcing Intensity, Strategy, and Growth in Entrepreneurial Firms // Journal of Enterprising Culture, 2003. – № 11(2).

12. Belcourt M. Outsourcing — The benefits and the risks // Human Resource Management Review, 2006. – № 16.
13. Dai L., He Y., Xing G. The Construction of Human Resource Management Cloud Service Platform // Intelligent Information Management, 2015. – № 7. – doi: 10.4236/iim.2015.71001.
14. Human Resource Outsourcing (HRO) Trends Repor. Официальный сайт Prismhr. [Электронный ресурс]. URL: https://www.prismhr.com/industry-trends/2016-human-resource-outsourcing-hro-trends-report (дата обращения: 16.11.2017).

REFERENCES:

Arbaugh J.B. (2003). Outsourcing Intensity, Strategy, and Growth in Entrepreneurial Firms Journal of Enterprising Culture. (11(2)).

Belcourt M. (2006). Outsourcing — The benefits and the risks Human Resource Management Review. (16).

Dai L., He Y., Xing G. (2015). The Construction of Human Resource Management Cloud Service PlatformIntelligent Information Management. (7). doi: 10.4236/iim.2015.71001.

Kheyvud Dzh. Brayan (2004). Autsorsing: v poiskakh konkurentnyh preimuschestv [Outsourcing: in search of competitive advantages] M.: Vilyams. (in Russian).

Kurbanov A.Kh., Knyaznedelin R.A., Plotnikov V.A. (2017). Autsorsing: dostizhenie konkurentnyh preimuschestv ili lovushka? [Outsourcing:competitive advantage or trap?]. Russian Journal of Entrepreneurship. 18 (2). (in Russian). doi: 10.18334/rp.18.2.37362.

Kuznetsov Yu.V., Melyakova E.V. (2015). Formirovanie i razvitie virtualnoy organizatsii [Formation and development of virtual organization]. Scientific journal of NIITMO. Series: Economics and Environmental Management. (4). (in Russian).

Odegov Yu.G., Dolzhenkova Yu.V., Malinin S.V. (2017). Autsorsing v upravlenii personalom [Outsourcing in personnel management] M.: Yurayt. (in Russian).

Tsarenko A.S. (2008). Sovremennye problemy i perspektivy autsorsinga [Modern problems and prospects of outsourcing]. Russian Journal of Entrepreneurship. 9 (6). (in Russian).