

## Механизмы согласования интересов сторон при аутсорсинге HR-функций

© 2013 Половинко Владимир Семенович  
доктор экономических наук, профессор  
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского  
E-mail: lvls@mail.ru

Аутсорсинг как современная форма разделения труда имеет ряд преимуществ и ограничений. Традиционно проблема рассматривается через призму теории рисков и экономической целесообразности. Предлагается учитывать противоречия между интересами субъектов - участников процесса и отношений аутсорсинга.

*Ключевые слова:* управление персоналом, аутсорсинг, интересы, субъекты управления, противоречия.

Эффективность применения аутсорсинга в различных сферах, будь то производственный аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг функций бухгалтерского учета или управления персоналом, доказана бизнес-практикой<sup>1</sup>.

Множество компаний, начиная от гигантских транснациональных корпораций и заканчивая предприятиями малого бизнеса, убедились в том, что передать определенные функции на аутсорсинг может быть дешевле, удобнее и надежнее, чем содержать собственное подразделение<sup>2</sup>.

Вместе с тем, следует отметить, что, несмотря на наличие предпосылок, HR-аутсорсинг далеко не всегда целесообразно применять. В данной статье предпринята попытка сделать акцент на противоречиях, которые необходимо учитывать при решении вопроса об аутсорсинге в управлении персоналом.

Реализация HR-аутсорсинга затрагивает интересы нескольких сторон: аутсорсингового провайдера, высшего руководства, линейных руководителей, службы управления персоналом, персонала и государства. Рассмотрим пути преодоления возникающих при аутсорсинге противоречий между этими субъектами.

### **Аутсорсинговый провайдер - высшее руководство**

Ключевое противоречие между аутсорсером и высшим руководством сводится к цене аутсорсинговых услуг. Интерес провайдера состоит в максимизации прибыли, а интерес высшего руководства - в минимизации издержек. Главный вопрос заключается в том, как найти оптимальный баланс интересов обеих сторон в данном вопросе<sup>3</sup>.

Главным инструментом согласования интересов аутсорсингового провайдера и высшего руководства компании-клиента является механизм ценообразования сделки. Базовыми типами це-

нообразования аутсорсингового контракта являются: фиксированная цена, по количеству операций, по объему вложенных средств и усилий, по полученным результатам.

“Фиксированная цена” - один из наиболее часто применяемых типов расчета цены аутсорсингового контракта. Он используется обычно при предоставлении фиксированного объема стандартизированных услуг. В качестве примера можно привести ситуацию, когда на аутсорсинг отдается такая составляющая функций подбора персонала, как прием звонков от кандидатов и предварительное телефонное собеседование. Клиент и аутсорсер в этом случае договариваются о фиксированной ежемесячной плате за пользование услугами call-центра<sup>4</sup>.

Тип расчета “по количеству операций” также является достаточно популярным. Он позволяет оплачивать услуги точно по их потребленному объему; при этом сложность администрирования возрастает лишь в незначительной степени. В качестве примера можно привести аутсорсинг функции подбора персонала, когда стоимость рассчитывается исходя из количества закрытых вакансий. По сравнению с предыдущим типом расчета в данной модели убираются риски, связанные с резким изменением объема выполняемых функций, но сохраняются риски, связанные с изменением стоимости ресурсов или появлением новых технологий.

Тип расчета “по объему вложенных средств и усилий” в чистом виде практически никогда не применяется. Обычно реализация аутсорсингового проекта делится на две части: процесс перехода к аутсорсингу и процесс выполнения функции аутсорсером. Именно первая часть, т.е. стадия внедрения, может оплачиваться “по объему вложенных средств и усилий”, а сам процесс выполнения функции уже оплачивается по другой

схеме. Рассмотрим в качестве примера передачу на аутсорсинг расчета заработной платы. Прежде чем выполнять собственно расчет заработной платы, аутсорсинговый провайдер должен сначала ознакомиться с системой оплаты на предприятии, изучить все внутренние нормативные документы по этому вопросу, изучить коммуникационную схему (движение информации и документов по вопросу расчета заработной платы), разработать новую коммуникационную схему исходя из особенностей аутсорсингового проекта, внести соответствующие изменения в информационно-техническую инфраструктуру, провести ознакомительные беседы с персоналом и т.д. Оценить сложность и объем подобных работ заранее часто невозможно, поэтому в данных случаях применяется указанный тип расчета. Кроме того, такой тип расчета может применяться при разработке аутсорсером стратегии управления персоналом или при постановке с нуля какой-либо системы, например, системы оплаты труда, системы оценки и т.д.

Тип расчета “по полученным результатам” представляется наиболее оптимальным с точки зрения справедливого распределения полученной в результате реализации аутсорсингового проекта добавленной стоимости. Аутсорсер в этом случае получает определенную договором долю от экономии издержек или полученной благодаря аутсорсингу добавочной прибыли. Чем больше экономия - тем больше гонорар аутсорсингового провайдера и больше прибыль организации. Сложности связаны с тем, что не всегда полученный результат можно точно измерить, а также с тем, что аутсорсеры далеко не всегда готовы раскрывать структуру своих затрат. В случае с рутинными учетными функциями результат измерить, как правило, удается, и если аутсорсинговый провайдер готов работать по принципу “открытых книг”, то при передаче на аутсорсинг функции расчета заработной платы можно попробовать рассчитывать стоимость услуг как себестоимость выполнения этих услуг для аутсорсера плюс 50 % от полученной экономии. Если для расчета заработной платы в штатной структуре организации было предусмотрено два рабочих места расчетчика заработной платы и содержание этих мест обходилось в 40 тыс. руб. в месяц, а стоимость выполнения этой функции для аутсорсера составляет 25 тыс. руб. в месяц, то общий ежемесячный платеж по контракту составит 32,5 тыс. руб. Экономия в 15 тыс. руб. будет разделена поровну; и аутсорсер и клиент в результате аутсорсинга получают по 7,5 тыс. руб. прибыли<sup>5</sup>.

#### **Аутсорсинговый провайдер - линейные руководители**

Интересы линейных руководителей пересекаются с интересами аутсорсингового провайдера в наименьшей степени по сравнению со всеми другими субъектами управления персоналом. Исходя из выявленных интересов субъектов управления персоналом опасения линейного руководителя в связи с аутсорсингом могут быть связаны со следующим: возможностью ухудшения качества HR-услуг; увеличением объема рутинных функций; сокращением объема властных полномочий и перераспределением их в пользу аутсорсера.

С тем чтобы линейные руководители не саботировали аутсорсинг, необходимо задействовать информационные механизмы, в частности, проводить с ними разъяснительные беседы и семинары и рассказывать, какие преимущества получат от аутсорсинга лично они. Опираясь при этом нужно на области совпадения интересов линейного руководства и аутсорсера, в частности, на то, что и аутсорсер и линейные руководители заинтересованы в повышении качества HR-услуг. Даже если аутсорсинг, действительно, ограничивает линейных руководителей в некоторых полномочиях и увеличивает объем рутинной работы, но вместе с тем качество выполнения функций управления персоналом возрастает, - это позволяет и линейным руководителям более эффективно справляться со своими задачами.

Помимо информационного, целесообразно задействовать в данном случае также мотивационный механизм. В число показателей, влияющих на оценку деятельности того или иного линейного руководителя и соответственно на уровень его оплаты труда и карьерные перспективы, можно включить показатели, характеризующие эффективность его взаимодействия с аутсорсером. В качестве такого показателя может выступать, например, “полнота и своевременность предоставления данных аутсорсинговому провайдеру”.

#### **Аутсорсинговый провайдер - служба управления персоналом**

Противоречия между службой управления персоналом и аутсорсером начинаются с того, что аутсорсинг угрожает самому существованию специализированного внутреннего субъекта. Сотрудники службы управления персоналом теряют гарантии занятости, так как функции, которые раньше выполняли они, будет выполнять аутсорсер. С отчуждением части функционала

также может быть связана потеря влияния и финансирования. Кроме того, служба управления персоналом несет репутационные потери, поскольку привлечение внешнего субъекта означает, что какие-то функции выполнялись неэффективно<sup>6</sup>.

Преодоление указанных противоречий осуществляется наиболее эффективно, на наш взгляд, при переходе от концепции управления персоналом к концепции управления человеческими ресурсами. В концептуально-методологическом плане аутсорсинг создает предпосылки для такого перехода, поскольку позволяет выйти на новый качественный уровень выполнения функций управления персоналом, а также дает возможность службе управления персоналом освободиться от рутинных функций и сместить акценты в своей деятельности к более стратегически значимым функциям.

Естественно, переход от концепции управления персоналом к концепции управления человеческими ресурсами – это не одномоментный процесс. Для того чтобы он начался, у руководства организации должно быть четкое осознание тех преимуществ, которые дает применение концепции управления персоналом. Если понимание необходимости такого перехода и решимость его осуществить у руководства компании есть, то для целей начала процесса перехода к концепции управления человеческими ресурсами и преодоления противоречий между аутсорсинговым провайдером и службой управления персоналом возможно задействовать следующие механизмы: информационный, организационно-распорядительный, мотивационный.

Информационный механизм включает в себя информирование и обучение сотрудников службы управления персоналом. У них должно сформироваться четкое понимание их роли в новых условиях, понимание того, зачем нужен аутсорсинг, как изменяться их функции, что это даст организации и им лично в профессиональном аспекте.

Организационно-распорядительный механизм включает в себя внесение в организационную структуру и организационно-распорядительную документацию изменений, связанных с изменением функционала службы управления персоналом, перераспределением обязанностей между ней и аутсорсером, приоритетностью решаемых в первую очередь задач<sup>7</sup>.

Мотивационный механизм предполагает подстройку, в первую очередь, системы оценки под новые задачи службы управления персоналом. Если акцент в деятельности специализированного субъекта сместился с задач администриро-

вания к задачам удержания талантов, повышения производительности труда, оптимизации численности, значит, именно с решением этих задач и необходимо увязывать систему премирования, а также карьерные перспективы.

#### **Аутсорсинговый провайдер - персонал**

Степень противоречий между персоналом и аутсорсером зависит в значительной степени от типа применяемого аутсорсинга. Если речь идет не о персонале сокращаемого подразделения, то при частичном аутсорсинге, когда поставщику услуг передается какая-то одна функция управления персоналом, например, ведение кадрового делопроизводства, противоречия не носят ярко выраженного характера и обусловлены, скорее, техническими неудобствами. В качестве примера можно привести ситуацию, когда для того, чтобы забрать выписку из трудовой книжки, работнику приходится ехать в офис аутсорсингового провайдера.

Если же организация решает полностью отказаться от собственной службы управления персоналом в пользу аутсорсинга, противоречия носят более глубокий характер. Связано это, в первую очередь, с тем, что служба управления персоналом традиционно играет роль посредника между руководством организации и персоналом. В случае же отказа от собственной службы на ее место приходит аутсорсер, который, очевидно, будет стоять на стороне администрации предприятия, и баланс сил тем самым будет нарушен. У работников в связи с этим появится обеспокоенность по поводу гарантий занятости, условий труда и оплаты труда, возможности карьерных продвижений, социально-психологического климата в коллективе и т.д.

Основной механизм преодоления данных противоречий информационный. Он предполагает проведение разъяснительных встреч, выпуск брошюр или корпоративной газеты, рассылку информационных писем по e-mail и т.д. До сотрудников необходимо донести информацию о том, что будет передано на аутсорсинг, зачем это нужно, как это отразится непосредственно на них и что это им даст. Если не провести такого рода разъяснительную работу, информационный вакуум может заполниться слухами, имеющими мало отношения к действительности и подрывающими корпоративный дух компании.

#### **Высшее руководство - государство**

Еще одна группа противоречий из-за двойственности интересов государства возникает между государством и высшим руководством организации.

Аутсорсинг, как правило, связан с сокращением издержек путем оптимизации численности. Государство, с одной стороны, заинтересовано в повышении экономической эффективности организаций, но, с другой стороны, у государства есть социальные обязательства перед населением, которые вкупе с политическими мотивами могут ограничивать стремление организаций к оптимизации численности<sup>8</sup>.

Для преодоления подобного рода противоречия организация может применить такой инструмент, как аутплейсмент. Аутплейсмент - это работа с сокращенным персоналом. Организация берет на себя ответственность за трудоустройство попадающих под сокращение сотрудников, проводит мероприятия по психологической адаптации, отправляет в случае необходимости на переобучение, помогает подыскать другую работу. Функция аутплейсмента может выполняться как внутренним подразделением организации, так и передаваться на аутсорсинг. В практике аутсорсинга предприятия в качестве условия привлечения аутсорсинговых услуг для выполнения той или иной функции часто ставят обязательство аутсорсингового провайдера взять на себя заботу о высвобождаемом персонале либо путем оформления к себе в штат, либо путем помощи в дальнейшем трудоустройстве.

Как видно из изложенного, противоречия, возникающие в ходе применения аутсорсинга между различными субъектами управления персоналом, являются разрешимыми. Учет их в пол-

ной мере позволяет организации сократить затраты, повысить качество HR-функций и начать процесс перехода к более прогрессивной концепции управления человеческими ресурсами.

<sup>1</sup> См.: *Бравар Ж.-Л., Морган Р.* Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений : пер. с англ. Днепропетровск, 2007; *Ермошкин Н.* Аутсорсинг кадров и IT. URL: [http://www.lawlinks.ru/view\\_obzors.php?id=9528](http://www.lawlinks.ru/view_obzors.php?id=9528).

<sup>2</sup> См.: *Йордон Э.* Аутсорсинг: конкуренция в глобальной гонке за производительностью. М., 2006; *Левченко Л.В.* Международный опыт в сфере использования интеллектуального капитала // *Экономические науки.* 2012. □ 6 (91). С. 19-26.

<sup>3</sup> *Половинко В.С., Кузменков Р.А.* Стратегия управления персоналом филиала международной компании // *Вестн. Омского университета. Серия "Экономика"*. 2010. □ 2. С. 11-15.

<sup>4</sup> *Йордон Э.* Указ. соч.

<sup>5</sup> *Половинко В.С.* Управление персоналом: системный подход и его реализация : монография / под науч. ред. Ю.Г. Одегова. М., 2002.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> *Иванова Н.И., Левченко Л.В.* Развитие институциональной системы взаимодействия факторов производства под влиянием научно-технического прогресса // *Вопросы экономики и права.* 2012. □ 49. С. 14-22.

<sup>8</sup> *Кузнецова О.П., Косьмин А.Д.* Теоретические представления о роли государства в обществе и экономике // *Проблемы современной экономики.* 2013. □ 1. С. 41-44.

*Поступила в редакцию 04.03.2013 г.*