

УДК 331.105.52

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПРИ ПЕРЕХОДЕ НА КАДРОВЫЙ АУТСОРСИНГ

Н.А. Мансурова¹, С.В. Мардиян²

^{1,2} Тверской государственный университет, г. Тверь

Предложена методика принятия решений при переходе компании на кадровый аутсорсинг. Рассматриваются следующие сценарии: отказ от использования кадрового аутсорсинга или полный (частичный) кадровый аутсорсинг. Разработана методика отбора компании-аутсорсера сообразно цели проекта, учета рисков, принятия решений, на основе критерия экономической отдачи от применения аутсорсинга и стоимости аутсорсинговых услуг.

Ключевые слова: *аутсорсинг, кадровый аутсорсинг, методика принятия решений, матрица аутсорсинга, оценка рисков кадрового аутсорсинга.*

Организация, которая рассматривает вопрос о передаче процессов в сфере кадров на аутсорсинг, неизбежно сталкивается с проблемами оценки финансовых и организационных затрат, анализа рисков, выбора компании-аутсорсера и поиска методики, которая могла бы разрешить эти проблемы. Отсутствие универсальной комплексной методики для поддержки выбора наилучшего варианта управления кадровым персоналом определяет актуальность исследования.

Кадровый аутсорсинг – это передача на исполнение сторонней организации некоторых функций подразделений компании по управлению кадровым персоналом [2, с. 154].

Функции кадровых подразделений сводятся к следующим направлениям: 1) подбор; 2) развитие; 3) оценка; 4) кадровое сопровождение; 5) расчет заработной платы, а также налоговых и страховых отчислений.

Кадровый аутсорсинг может содержать в себе любые из этих функций как вместе, так и по отдельности. Условно можно определить два варианта передачи кадровых функций на аутсорсинг. Первый вариант – полный аутсорсинг: на внешнее исполнение передаются все пять вышеперечисленных функций. Второй вариант – частичный аутсорсинг: на внешнее исполнение передается какая-либо часть из представленных бизнес-функций.

Алгоритм принятия решений при переходе на кадровый аутсорсинг, согласно разработанной методике, состоит из пяти этапов.

На первом этапе компания, принимающая решение, должна определить цель задуманного проекта. Такой целью может быть снижение затрат или увеличение эффективности работы кадровой службы.

На втором этапе производится формирование перечня функций, которые компания желает передать на аутсорсинг. От выбора количества передаваемых функций будет зависеть вариант аутсорсинга: полный или частичный.

На третьем этапе проводится выбор компании-аутсорсера. Анализируется рынок аутсорсинговых услуг и проводится отбор компаний, занимающихся кадровым аутсорсингом. Далее следует оценить отобранные компании на предмет надежности. Авторы предлагают проводить оценку компаний по критериям, представленным в табл. 1.

Критерии оценки компаний-аутсорсеров

Критерии	Важность (цель 1)	Важность (цель 2)
Репутация предполагаемого партнера	0,15	0,1
Наличие многолетнего успешного опыта работы	0,15	0,25
Предоставление гарантированного уровня сервиса	0,2	0,3
Стоимость обслуживания	0,3	0,2
Рекомендации заказчиков	0,2	0,15

Для каждой из рассмотренных аутсорсинговых компаний, необходимо выставить оценки по каждому из критериев по пятибалльной шкале (1 – плохо, 5 – отлично). Отсюда получим суммарную оценку каждой из рассматриваемых компаний, выставленную экспертами:

$$Total_{k,m} = \sum_{l=1}^L \beta_l \cdot \alpha_l, \quad (1)$$

где: $k = \overline{1, P}$

$$0 \leq \beta_l \leq 1, \quad \sum_{l=1}^L \beta_l = 1;$$

β_l – важность i -го критерия,

α_l – оценка по i -му критерию $1 \leq \alpha_l \leq 5$;

L – количество критериев;

k – номер эксперта;

m – номер оцениваемой аутсорсинговой компании;

N – количество экспертов;

P – количество оцениваемых аутсорсинговых компаний.

Далее каждый эксперт определяет ранги компаний по выбранным критериям. После чего, находим результирующую ранжировку по схеме экспертизы нестрогого ранжирования с использованием метода парного сравнения. Для решения задачи представим ранжировки экспертов в виде матриц:

$$A = \|a_{ij}\|_{p,p}, a_{ij} \in \{0, 1\}, \quad (2)$$

$$a_{ij} = 1 \Leftrightarrow i \text{ предпочтительнее } j, \quad a_{ij} + a_{ji} = 1 \text{ при } i \neq j,$$

$$a_{ii} = 0, \quad i, j = \overline{1, P}. \quad (3)$$

Эксперт проводит C_p^2 сравнений над компаниями.

Затем, вычисляется матрица $\tilde{A} = \sum_{k=1}^N A^k$, $\tilde{A} = \|\hat{a}_{ij}\|_{p,p}$

и по данной матрице величины $a_j = \sum_{i=1}^P \hat{a}_{ij}$, $j = \overline{1, P}$.

Результирующая ранжировка строится по возрастанию величины a_j .

Таким образом, элемент ранжировки, имеющий наименьший ранг, и будет искомым номером наилучшей аутсорсинговой компании.

На четвертом этапе собираются и анализируются данные, позволяющие сделать вывод о целесообразности перехода на кадровый аутсорсинг. Условно данный этап можно разбить на шесть шагов.

Шаг 1. Определение расходов на кадровый аутсорсинг и самостоятельное выполнение функций без учёта рисков.

Следует определить размер расходов по двум альтернативным вариантам: альтернатива 1 – кадрового аутсорсинга нет, альтернатива 2 – полный или частичный кадровый аутсорсинг.

При альтернативе 1 воспользуемся данными официальной отчетности компании ($Cost_1$). При условии, что компания только начинает свою деятельность, то есть не имеет опыта ведения собственной кадровой службы, необходимо оценить значения следующих показателей:

- средняя заработанная плата и налоговые отчисления с зарплаты;
- аренда помещения для размещения рабочего места;
- содержание рабочего места;
- специализированное программное обеспечение.

Если рассматривается частичный аутсорсинг, то рассчитывается стоимость перечня функций, которые компания желает передать на аутсорсинг.

Стоимость услуг кадрового аутсорсинга (полный или частичный) оценим в соответствии с ценами выбранной аутсорсинговой компании ($Cost_2$).

Шаг 2. Оценка величины рисков кадрового аутсорсинга и самостоятельного выполнения функций.

С целью повышения объективности информации о расходах, авторами было принято решение учесть величину рисков.

Поправку на риск ($Risk^{(1)}$ – риск, возникающий в процессе функционирования собственного отдела кадров) для альтернативы 1 предлагается находить на основе практики работы компании.

Процессы, выполняемые кадровой службой предприятия можно разбить на пять групп: учетно-контрольная, планово-регулятивная, отчетно-аналитическая, координационно-информационная, организационно-методическая. [1, с. 98] При рассмотрении варианта «полный аутсорсинг» оцениваются все группы процессов. Если выбран «частичный аутсорсинг», то оцениваются соответствующие ему группы процессов кадровой работы.

Если существует практика работы собственной кадровой службы в организации, то руководство обладает информацией о вероятности возникновения риска в том или ином направлении работы. Необходимо лишь оценить степень воздействия каждого из рисков и вычислить коэффициент по формуле:

$$Risk^{(1)} = 1 + \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot Risk_i, \quad (5)$$

где: α_i – степень воздействия $Risk_i$ (табл. 2); n – количество групп процессов.

Шкала степени воздействия риска на проект

Степень воздействия	Очень низкая	Низкая	Средняя	Высокая	Очень высокая
Коэффициент превышения бюджета проекта	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8

Если у организации нет опыта ведения собственной кадровой службы, то следует воспользоваться экспертным методом оценки. Результирующая оценка каждого из вышеописанных групп ($Risk_j$) рассчитывается по следующей формуле:

$$Risk_j = \frac{\sum_{i=1}^N \beta_i \cdot a_i}{\sum_{i=1}^N \beta_i}, \quad (6)$$

где: β_i – компетентность i -го эксперта; a_i – оценка i -го эксперта; N – число экспертов.

Компетентность экспертов оценивается шкалой от 0 до 1 (0 – эксперт некомпетентен, 1 – эксперт полностью компетентен в исследуемой области).

Согласованность мнений экспертов по виду риска j оценивается с помощью коэффициента вариации, вычисляемого по формуле:

$$V_j = \frac{\sigma_j}{Risk_j} \cdot 100\%, \quad (7)$$

где: σ_j – среднеквадратическое отклонение мнений экспертов, определяемое по формуле (8):

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N \beta_i \cdot (a_i - Risk_j)^2}{\sum_{i=1}^N \beta_i}} \quad (8)$$

При несогласованности мнения экспертов ($V_j \geq 33\%$) следует повторить экспертизу, конкретизируя цели экспертизы и повышая квалификацию привлекаемых экспертов, добиваясь согласованности оценок.

Далее необходимо лишь оценить степень воздействия каждого из рисков и вычислить коэффициент риска по формуле:

$$Risk^{(1)} = 1 + \sum_{j=1}^n \alpha_j \cdot Risk_j,$$

где: α_j – степень воздействия.

Так как аутсорсинг еще не введен в компании, поправку на риск $Risk^{(2)}$ для альтернативы 2 предлагается находить с помощью экспертов. Перечень рисков кадрового аутсорсинга подробно представлен в работе Михайлова Д.В. [4, с. 133]

Эксперты должны предоставить оценки вероятности возникновения риска j . Результирующая оценка каждого из вышеописанных рисков ($Risk_j$) рассчитывается по следующей формуле:

$$Risk_j = \frac{\sum_{i=1}^N \beta_i \cdot a_i}{\sum_{i=1}^N \beta_i}, \quad (10)$$

где: β_i – компетентность i -го эксперта; α_i – оценка i -го эксперта; N – число экспертов.

Далее необходимо лишь оценить степень воздействия каждого из рисков и вычислить коэффициент риска кадрового аутсорсинга по формуле:

$$Risk^{(2)} = 1 + \sum_{j=1}^{12} \alpha_j \cdot Risk_j, \quad (11)$$

где: α_j – степень воздействия.

После чего также оценивается согласованность мнений экспертов по вышеописанной процедуре.

Шаг 3. Определение расходов в обеих альтернативах с учётом рисков.

После нахождения коэффициентов риска в обеих альтернативах, находим полную стоимость каждой из альтернатив:

$$Total_{Cost_i} = Risk^{(i)} \cdot Cost_i, \quad (12)$$

где: $Risk^{(i)} \in \{Risk^{(1)}, Risk^{(2)}\}$ – риск кадровой службы или кадрового аутсорсинга в зависимости от выбранной альтернативы;

$Cost_i \in \{Cost_1, Cost_2\}$ – расходы на содержание кадровой службы или кадровый аутсорсинг в зависимости от выбранной альтернативы без учета риска.

Шаг 4. Отбор организаций, применивших кадровый аутсорсинг, используя компанию-аутсорсера.

Информацию о партнерах и успешно реализованных проектах, можно узнать на сайте компании-аутсорсера. Из общего списка компаний, которые уже перешли на аутсорсинг, используя услуги выбранной компании-аутсорсера, следует отобрать 5 организаций удовлетворяющие следующим критериям:

- размер, соотносящийся с компанией, принимающей решение;
- аналогичная отрасль экономики.

Шаг 5. Расчет показателей отдачи.

На данном шаге следует оценить отдачу от работы кадровой службы на примере организаций, отобранных на предыдущем шаге. Для этого авторами были выбраны следующие показатели (табл. 3):

Т а б л и ц а 3

Показатели отдачи от деятельности кадровой службы

Показатели отдачи	Важность показателя
Выручка от реализации на одного сотрудника	0,2
Валовая (балансовая) прибыль на одного сотрудника	0,2
Производительность труда (объем продаж или чистой продукции, приходящийся на одного работника), в денежных и натуральных показателях	0,4
Отношение роста производительности труда к росту оплаты труда в организации	0,2

Выбор данных показателей обусловлен тем, что, вычислить их значения можно основываясь на открытой информации организаций.

Для того, чтобы определить как соотносятся данные показатели в рассматриваемых альтернативах, авторы предлагают определить

сравнительные оценки используемых показателей отдачи по каждой из выбранных компаний.

Шаг 6. Вычисление среднего значения комплексного показателя отдачи.

Необходимо рассмотреть комплексный показатель на основе оценок по каждому анализируемому предприятию:

$$W_j = \sum_{i=1}^n K_i Z_{ij}, \quad (13), \quad j = \overline{1, H}$$

где: $H = 5$ – количество выбранных предприятий;

K_i – важность i -того показателя;

Z_{ij} – индивидуальные сравнительные характеристики показателя, которые могут принимать значения, представленные в таблице 4.

Т а б л и ц а 4

Шкала сравнительных характеристик показателей отдачи

Характеристика	гораздо хуже	хуже	также	лучше	значительно лучше
Числовое значение	-2	-1	0	1	2

После чего необходимо найти среднее значение комплексной оценки, на основе которой можно оценить экономическую отдачу от применения аутсорсинга:

$$W_{average} = \frac{1}{H} \sum_{j=1}^H W_j \quad (14)$$

На пятом этапе проводится анализ полученных результатов с помощью матрицы аутсорсинга Е. Митрофановой [3, с. 28]. Использование матрицы позволяет более объективно и наглядно продемонстрировать процесс принятия решения об использовании аутсорсинга.

В качестве основы матрицы выступают два параметра: финансовые (по оси абсцисс показывается отношение расходов на содержание услуги внутри компании к стоимости аналогичной услуги на рынке по трем уровням) и качественные характеристики (ось ординат – оценка показателей качества в балловом эквиваленте по трем уровням). Таким образом, матрица разбита на 9 сегментов, каждому из которых сопоставляется одно из четырех нижеописанных решений:

- аутсорсинг – организации рекомендуется отказаться от услуг собственного подразделения и приобрести их на рынке;
- развитие – предложение совершенствования бизнес-функции в сторону повышения качества услуг или снижения себестоимости;
- развитие или аутсорсинг – ситуация, при которой возможны оба решения. В данном случае организация, должна руководствоваться поставленной целью проекта (этап 1).
- выделение – организации предлагается рассмотреть вариант выделения функций в отдельный бизнес с целью получения дохода [6, с. 268].

Применение предложенной методики будет способствовать минимизации риска принятия необоснованного управленческого решения при переводе кадровых функций на аутсорсинг. Методика универсальна и может

служить рабочим инструментом руководителей как малых, так и крупных предприятий, специализирующихся в различных сферах экономики. Использование методики предполагает вариативность, возможность применения некоторых этапов в качестве самостоятельных методов, например, оценка рисков аутсорсинга.

Список литературы

1. Анализ трудовых показателей: Учеб. Пособие для вузов / А. В. Никитин, Н.А. Кольцов, И.А. Самарина и др. // Под ред. П. Ф. Петроченко. – 2-ое изд., перераб. М.: Экономика, 2007. 288 с.
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
3. Митрофанова Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании // Финансовый директор. 2005. №7-8. С. 25-32.
4. Михайлов Д.В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учебное пособие. М.: КноРус, 2006. 256 с.
5. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – 6-е изд., стер. СПб.: Издательство Смольного университета, 2010. 276с.
6. Толстошеина В.А. Механизм улучшения функционирования системы менеджмента качества организации на основе аутсорсинга // Вопросы современной науки и практики. 2012. №1(37). С. 268-272.
7. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник / В.М. Цветаев. М.: Проспект, 2004. 158 с.

THE DECISION-MAKING SUPPORT IN TRANSITION TO HR-OUTSOURCING

N.A. Mansurova¹, S.V. Mardiyan²

^{1,2}Tver State University, Tver

The article examines a decision-making procedure during the transition of an enterprise to human resources outsourcing. The authors consider the following scenarios: avoiding the using of HR-outsourcing and full (partial) HR-outsourcing. The developed technique allows: to carry out the selection of outsourcing companies, according to the project objectives; to take into account risks, arising from the cooperation with the outsourcing company; to make a final decision, based on the criteria of economic benefits from the using of outsourcing and the cost of outsourcing services.

Keywords: *outsourcing, human resource outsourcing, decision-making procedure, outsourcing matrix, hr-outsourcing risk assessment*

Об авторах:

МАНСУРОВА Наталья Асановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры исследования операций в экономике и управлении, Тверской государственный университет, 170002, г. Тверь, Садовый переулок, д. 35, к 207а, e-mail: mansurova.n.a@yandex.ru

МАРДИЯН Светлана Валериевна – магистрант кафедры исследования операций в экономике и управлении, Тверской государственной университет, 170002, г. Тверь, Садовый переулок, д. 35, к 207а, e-mail: svetaxapta@ya.ru

About the authors:

MANCUROWA Natal'ja Acanowna – Candidate of Economic Sciences, the associate professor of research of operations in economy and management, the Tver state university, 170002, Tver, Sadovy Lane, 35, to 207a, e-mail: mansurova.n.a@yandex.ru

MARDIJaN Cwetlana Waleriewna – the undergraduate of department of research of operations in economy and management, the Tver state university, 170002, Tver, Sadovy Lane, 35, to 207a, e-mail: svetaxapta@ya.ru

References

1. Analis trudowych pokazatelej: Utsheb. Pocobie dlja wusow / A. W. Nikitin, N.A. Kol'zow, I.A. Camarina i dr. // Pod red. P. V. Petrotschenko. – 2-oe isd., pererab. M.: Jekonomika, 2007. 288 c.
2. Anikin B.A., Rudaja I.L. Autcorcing i autctavving: wycokie technologii menedzhmenta. M.: INVRA-M, 2009. 320 c.
3. Mitrovanowa E. Kak optimisirowat' bisnec-model' kompanii // Vinancowyj direktor. 2005. №7-8. C. 25-32.
4. Michajlow D.W. Autcorcing. Nowaja cictema organizazii bisneca: Utshebnoe pocobie. M.: KnoRuc, 2006. 256 c.
5. Ckopylatow I.A. Uprawlenie perconalom / I.A. Ckopylatow, O.Ju. Evremow. – 6-e isd., cter. SPb.: Isdatel'ctwo Cmol'nogo uniwersiteta, 2010. 276c.
6. Tolctoscheina W.A. Mechanism ulutschschenija vunkzionirowanija cictemy menedzhmenta katschestwa organizazii na ocnowe autcorcinga // Woprocycowremennoj nauki i praktiki. 2012. №1(37). C. 268-272.
7. Zwetaew W.M. Kadrowyj menedzhment: Utshebnyk / W.M. Zwetaew. M.: Procpekt, 2004. 158 c.