

Аутсорсинг и способы его использования

Филипп Бушина (Filip Bušina)¹

Резюме

Для компаний аутсорсинг служит организационной мерой, при которой компания идентифицирует и выделяет отдельные вспомогательные и, с точки зрения направленности, непрофильные виды деятельности и затем передаёт их субъекту, который специализируется на данной области деятельности. Или же компания может с помощью аутсорсинга обеспечивать необходимые работы с помощью поставок материалов, работ или услуг, которые приобретает на рынке. Главной причиной аутсорсинга является снижение затрат и увеличение эффективности всего рабочего процесса. Такая упрощенная формулировка значения слова „аутсорсинг“ достаточно характеризует его содержание и смысл в общих чертах. Тем не менее, ввиду направленности статьи, необходимо дать спецификацию отдельных причин или ситуаций, которые могут поставить перед коммерческими компаниями вопросы: зачем использовать аутсорсинг? как посредством аутсорсинга выполнить требования в отношении экономики, оптимизации и реструктуризации? и какую роль аутсорсинг вообще играет в области персонала?

Ключевые слова

Эффективность, Флексибельность, Меры, Аутсорсинг

Abstract

Outsourcing is used by individual companies as an organisational measure when the company specifies and identifies individual supporting and, from the point of view of the general specialisation secondary activities and assigns their performance to an entity specialised in the given area. In other words, the company uses outsourcing to get the required performance in the form of external supplies and services purchased in the market. The core reason behind the use of outsourcing is the reduction of costs and better efficiency of the entire working process. This simply formulated definition of the term of “outsourcing” fully depicts and characterises its content and general meaning. Nevertheless in relation to the topic of this paper, we have to specify individual reasons or situations that may induce individual building companies to ask the question why to outsource and how to use it to reach requirements in the field of economisation, optimisation and restructuring of the performance and what is in fact the outsourcing role in the field of human resources management.

Key words

Efficiency, Flexibility, Measures, Outsourcing,

¹ Филипп Бушина, Доктор философии, MBA, Высшая школа политических и общественных наук, Кафедра общественных наук, Ovčárecká 312, 280 02 Kolín, tel. č.: +420/321 734 711, e-mail: filipbusina@busina.cz

1. Введение

Причины, которые ведут отдельные коммерческие компании к использованию аутсорсинга, достаточно просты. Практически всегда речь идет о способности найти наиболее экономически эффективное решение, увеличивающее конкурентоспособность данной компании. Существует два типа явлений, которые влияют на использование аутсорсинга а) экономические б) стратегические.[2]

А) Экономическая сторона явления, влияющая на аутсорсинг и экономические причины, как я могу однозначно подтвердить, в настоящее время играют главную роль. Это, в первую очередь, обусловлено долговременной экономической рецессией (с начала экономического кризиса в 2008), когда реструктуризация идет рука в руку с аутсорсингом разных видов деятельности. Типовые виды деятельности, которые передаются в таких случаях на аутсорсинг: виды деятельности, которые не участвуют в создании прибыли; виды деятельности связанные с высокими затратами; специализированные виды деятельности; виды деятельности, где требуется квалификация (специализация) только для этих конкретных видов деятельности. Целью аутсорсинга являются, в первую очередь, экономия в расходах. В эту категорию относятся инвестиции как таковые, человеческие ресурсы и операционные расходы на обеспечение деятельности компании.

В) Явление в разрезе стратегии отличается определенным стратегическим планированием именно в связи с намерениями на будущее и актуальному развитию во времени. Эта стратегия должна быть неотделимой составной частью системы персонала компании. Как пример стратегического планирования с использованием некоторых услуг аутсорсинга можно привести использование внешних ресурсов для получения конкурентных преимуществ. Это значит, что некоторые компании полностью отдают на аутсорсинг часть своих услуг и поставок, вместо того, чтобы тратить собственные ресурсы и исполнять эту деятельность самим. Такие подрядчики обладают квалифицированными специалистами в различных областях, и которые используются в соответствии с актуальными потребностями. Элиминируются проблемы недостаточных специфических знаний или недоступностью сотрудников, например, по причине болезни или отпуска. На выходе получается значительное упрощение работы менеджеров в области координации, ответственности за развитие и кризисное управление.

1.1 Причины использования аутсорсинга

Описывая отдельные причины, которые ведут коммерческие компании к использованию аутсорсинга в разрезе вышеописанных экономических и стратегических явлений, можно упомянуть: [2]

- Потребность в работниках с необходимой квалификацией. Часто компания не имеет в наличии необходимого количества сотрудников, которые требуются для реализации конкретного проекта. Остается два варианта:
 - а) использовать человеческие ресурсы, предлагаемые специализированным агентством по трудоустройству (трудовым агентством),
 - б) использовать человеческие ресурсы сторонних компаний, предпринимателей или кооперативов, предоставляющих услуги данного рода.
- Потребность в сотрудниках в регионе исполнения заказа. Компания не всегда имеет в распоряжении количество сотрудников, необходимое для реализации проекта, причем местный рынок труда также не всегда способен предоставить

нужных специалистов. Варианты решения проблемы соответствуют предыдущей ситуации.

- Деятельность не относится к ключевым способностям компании (core competencies). Коммерческая компания не обладает квалификационными, техническими и технологическими предпосылками для реализации конкретного проекта. Подходящим решением для таких случаев является передача на аутсорсинг компании-субподрядчику, имеющей узкую специализацию на данный вид деятельности, которая способна обеспечить реализацию проекта с необходимыми техническими требованиями.
- Неполная загрузка основных сотрудников. Коммерческие компании после 2008 года пережили сильные перемены в области эффективности работников и климата внутри компании вообще. По этой причине практически все компании (не только в Чехии) были вынуждены предпринять шаги в плане реструктуризации и быстрому снижению затрат, чтобы оптимизировать или полностью исключить избыточные расходы. Как один из главных шагов оптимизации реализовалось снижение количества сотрудников в определенных, не полностью используемых отраслях. Решения посредством аутсорсинга исходят из следующих ситуаций:

а) для компании с экономической и практической точки зрения выгоднее передать специфический вид деятельности на аутсорсинг (например: бухгалтерский учет, менеджмент или уборку здания, тренинги и т.п.), потому что необходимость в данных услугах имеет непостоянный характер или же данная деятельность не относится к профильной деятельности. В любом случае, в отрасли таких услуг низкая интенсивность работ и слабое использование сотрудников, и их квалификации.

б) хотя человеческий капитал для компания жизненно важен, с другой стороны – для его привлечения можно использовать аутсорсинг. Например, у экономически высоко затратных сотрудников специфической квалификации, для которых в настоящий момент в компании нет постоянной работы (лекторы, проектанты, узко профилированные техники и т.д.) выгоднее, чем трудовой договор использовать аутсорсинг, даже несмотря на его возможную временно высокую цену. Также определенную позитивную роль может сыграть и их опыт предыдущих работ на проектах разного рода.

- Снижение затрат у второстепенных видов деятельности. Настоящий период времени, с точки зрения нестабильного состояния, особенно привлекателен именно использованием аутсорсинга у второстепенных видов деятельности. Это обуславливается еще и необычным давлением со стороны компаний, заинтересованных в получении специализированных работ, из-за чего поставщикам приходится снижать предлагаемую цену. В результате, сами же компании, во время реализации разных фаз проекта, успевают нанять и несколько подрядчиков. Это происходит потому, что таким образом они могут сравнить конкурентное предложение рынка, выбрать наиболее выгодное и минимизировать расходы у второстепенных работ на проекте.
- метод привлечения субподрядчиков (третьей стороны). Это метод выбора субподрядчиков, которые предлагают обеспечение определенных услуг, материалов и т.д. Для компании-подрядчика это означает:

а) Подготавливается список субподрядчиков, которые будут вместе с подрядчиком производить реализацию проекта,

б) компания-заказчик распродает заказ нескольким субъектам-субподрядчикам,

с) компания-заказчик продает весь заказ третьему субъекту-субподрядчику.

Все выше перечисленные варианты исходят из моментальной ситуации на рынке, когда будущее размыто и важную роль играет экономия, когда решением может быть оптимизация отдельных мощностей и, наоборот, в случае необходимости их увеличения оперативным подключением субподрядчиков. Данная модель используется рядом коммерческих компаний, когда после успешной победы в тендере для части работ используются субподрядчики, которые соответствуют их требованиям и обеспечивают для подрядчика часть реализации всего проекта.

Невыгодой аутсорсинга является все та же напряженная экономическая ситуация, когда по причине получения работы, некоторые субподрядчики предлагают неадекватно низкие цены (только для того, чтобы получить работу), включая согласие с переносом ответственности за реализацию на себя. Эта действительность подходит многим компаниям, так как много компаний поняло, что завышенные расходы на постоянный персонал в настоящее проблемное время становятся слишком тяжелым грузом.

Например, постоянно проявляется и зависимость от ненадежных и дорогих подрядчиков. Можно даже сказать, что нынешняя ситуация намного сложнее и более проблематично, чем когда-либо ранее. Да, конечно правда, что с точки зрения желающих получить работу существует огромное количество предложений отдельных подрядчиков. С другой стороны, необходимо отметить, что этим подрядчикам приходится брать любую работу для того, чтобы обеспечить себе ток новых финансовых средств, которыми они покрывают расходы на другие заказы. В конце концов, часто случается, что данный подрядчик останавливает работу на главном этапе реализации, когда у подрядчика нет выбора или выхода из ситуации. Например, перед действием, жестко привязанным к предыдущему этапу проекта (поставки технологии, последующие строительные работы и т.д.) и в связи с этим давит на подрядчика своими требованиями (напр. повысить цену или проплатить фактуру раньше) угрожая заморозкой работ, что в конечном итоге может полностью парализовать весь проект. Такое явление в последнее время стало очень популярным и, можно сказать, эффективным. По этой причине при использовании услуг аутсорсинга, очень важно не ориентироваться слепо только на цену, но не забывать и о качестве, отзывы и историю субподрядчика.

2. Типы персональной деятельности

По мнению Армстронга, существуют три причины для передачи некоторых видов деятельности внешним поставщикам: [1]

1) Снижение затрат – расходы на персонал снижаются из-за снижения цены услуг и я могу уволить сотрудников, ранее делавших эту работу,

2) Концентрация усилий персоналистов - сотрудники отделов по работе с персоналом не отвлекаются от своих ключевых задач,

3) Получение специализированных услуг – с помощью аутсорсинга возможно обеспечить себе ранее недоступное know-how.

Наоборот, невыгодой является полная зависимость компании от поставок услуг от подрядчиков, которые таким образом могут повышать свои финансовые требования. К определенным выгодам, которые аутсорсинг все же может (но не обязательно должен) обеспечить относятся:

- Компания станет более гибкой и эластичной (улучшится качество производства и услуг, что экономически развяжет руки),
- компания улучшит эффективность внутренних процессов (устранение отдельных бюрократических предписаний и процедур),
- компания начинает работать более экономично (соотношение между расходами и доходами),
- использование аутсорсинга будет позитивно влиять на компанию, и не будет влиять на корпоративную культуру (компания выделит блок услуг, которые передаст на аутсорсинг),
- при использовании аутсорсинга не нарушается связь между областями производства и функциональных цепочек (исследования, развитие, продажа),
- на выходе использование аутсорсинга в компании улучшит эффективность в области рыночных позиций и конкурентоспособности (флексibilität и гибкость),
- прозрачное и точное планирование затрат сервис и развитие,
- снижение общих затрат на менеджмент, координация, элиминация скрытых затрат,
- снижение инвестиционных затрат, которые могут быть переведены в текущие расходы,
- перенос рисков на подрядчика – особенно переход кризисных ситуаций,
- более гибкая реакция на новые требования и внедрение новых технологий,
- доступность специалистов в разных областях, которые доступны постоянно, но при этом нет необходимости инвестировать их обучение и развитие,
- упрощение условий для слияний и реорганизации,
- поддержания современной технологической платформы без необходимости крупных инвестиций,
- гарантированное качество и уровень услуг,
- наличные в случае распродажи активов.

К отдельным невыгодам, которые аутсорсинг может (необязательно) принести относятся:

- риск при установлении правильного объема услуг, для которых будет использован аутсорсинг,
- необходимость доверять и полностью доверяться третьей стороне,
- в случае большого объема услуг аутсорсинга грозит потеря специалистов,
- при полной зависимости на аутсорсинге услуг и последующем окончании контракта (потеря нанятых на аутсорсинг сотрудников), неспособность исполнять свои обязательства (know-how).

Требования, которые относительно аутсорсинга стоит помнить менеджменту отдельных компаний, напр. оценка компании можно описать несколькими пунктами:[4]

- философия, основанная только на снижении затрат не может быть стратегией
- установить ясные требования, ожидаемые от аутсорсинга в областях: уровень качества, флексibilität (гибкость), производство, позиция в отношении конкурентов – конкуренция на рынке, продуктивность, расходы, доходы.

2.1 Основные типы флексibility (гибкости)

К службам персонального аутсорсинга относятся и тнз. агентурное трудоустройство с использованием персональных агентств. Для работодателя очень важно, чтобы его

сотрудники были способны гибко реагировать на изменения ситуации рынка и условий работы. Главной причиной для использования временного привлечения сотрудников является гибкость. Существует три основных типа такой гибкости: [2]

1) Гибкость временная – можно понимать, как оперативное выполнение требований по обеспечению рабочей силы (покрытие дневной, сезонной или циклической потребности в персонале). Трудовое агентство обеспечит работодателю (пользователю) прием рабочей силы на временно ограниченный период во время экспансии или наоборот - быстро и без проблем завершит использование таких временных сотрудников во время рецессии. К такому типу гибкости относится и обеспечение персонала, например во время болезни или отпуска. Это приносит работодателю (пользователю) непрерывность работы компании и, соответственно, высшую продуктивность и экономию расходов.

2) Гибкость регуляторная представляет собственно систему спасения, которая снижает риск высоких затрат, связанных с массовыми увольнениями части персонала. Она связана с частыми изменениями в законодательстве и переговорами с профсоюзными организациями. Пользователь, хотя бы частично, переносит проблемы окончания трудовых отношений на персональное агентство.

3) Гибкость функциональная – можно понимать как источник специалистов узкого профиля, когда технологическое развитие и стандартизация процессов приводит к снижению необходимости в таких сотрудниках и сотрудничество с трудовым агентством дает возможность аренды технических специалистов только на те моменты, когда компания в них действительно нуждается.

2.2 Система TRY&HIRE

Новейшей тенденцией в области агентского трудоустройства является включение данных услуг в комплексный процесс поиска и набора основного персонала для пользователя. Я имею в виду т.н. систему TRY&HIRE, когда заказчик сначала пробует соискателя как сотрудника агентства и только потом принимает решение, принимать ли его в ряды своих постоянных сотрудников. Заказчик, таким образом, принимает уже адаптированного сотрудника, что является значительно более выгодным, в отличие от временного трудоустройства, способом эффективного обеспечения компании новыми сотрудниками.[3]

Принципом трудоустройства через агентство является временное выделение сотрудников трудового агентства для выполнения работ у иного работодателя (пользователя) на основании статей трудового договора между сотрудником и агентством по трудоустройству. Т.е. пользователь нужных сотрудников не трудоустраивает временно, а только „арендует“ их у трудового агентства на основании договора, заключенного между пользователем и трудовым агентством. Агентское трудоустройство реализуется на основании комплекса договорных отношений:

- Договора, заключенные между агентством по трудоустройству и пользователем о временном выделении сотрудника,
- Трудовые договоры, заключенные между агентством по трудоустройству и сотрудником, который является сотрудником трудового агентства с целью выполнения работ у иного работодателя (пользователя),
- Отношения сотрудника и пользователя регулируются внутренними правилами пользователя.

Заклучение

В настоящее время аутсорсинг высоко востребованной деятельностью, которая в условиях слабой экономики предоставляет коммерческим компаниям возможность быть гибкими и конкурентоспособными на рынке. Компании, таким образом, идентифицируют отдельные вспомогательные и смежные виды деятельности и затем переводят их на специализированный субъект, занимающийся данной областью. Потому как любая компания с помощью аутсорсинга обеспечивает необходимые работы через поставки от третьих лиц, где главной причиной является способность субподрядчика быть качественным, технологически подготовленным и успешным поставщиком.

Литература

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. (Управление человеческими ресурсами: новейшие тенденции)
- [2] BUŠINA, F. *Personální management ve stavebnictví. Problém člověka ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 320 s. ISBN 978-80-7478-455-2 (Персональный менеджмент в строительстве. Проблемы человека в строительстве)
- [3] Entrepreneur. Dr. David G. Javitch. *When--and How--to Hire Additional Employees* Copyright © 2014 Entrepreneur Media, Inc. All rights reserved. [cit. 28. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.entrepreneur.com/article/81244>
- [4] STÝBLO, J. *Менеджмент podniku světové třídy*. Praha: Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING, 2010. 147 s. ISBN 978-80-7431-033-1 (Менеджмент компаний мирового уровня)