

Санкт-Петербургский государственный университет

*Лу Чэнфэн*

**Выпускная квалификационная работа**

***«Совершенствование применения аутсорсинга человеческих ресурсов в управлении организацией»***

Уровень образования: Магистратура

Направление Код «38.04.03»

Основная образовательная программа

*Шифр* «Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:

кандидат экономических наук,

доцент Кафедры управления и

планирования социально-экономических процессов,

экономический факультет, СПбГУ,

Жигалов Вячеслав Михайлович

Рецензент:

д.э.н., профессор,

Балтийская академия туризма и предпринимательства

Клейман Анатолий Александрович

Санкт-Петербург

2024

## Аннотация

С развитием рыночной экономики рынок различных отраслей расширяется, и роль управления аутсорсингом человеческих ресурсов в развитии предприятий становится все более важной. Предприятия также увеличивают спрос на сотрудников, что приводит к тому, что подбор персонала, обучение персонала и управление заработной платой персонала и другие непрофильные виды бизнеса занимают много времени и энергии, но также заставляет многие предприятия обращать внимание на важность управления человеческими ресурсами. Таким образом, начали изучать аутсорсинг управления человеческими ресурсами, через аутсорсинг человеческих ресурсов, предприятие сможет единицы отдела кадров является относительно громоздким и непрофильной частью бизнеса, чтобы сторонний поставщик аутсорсинга человеческих ресурсов для управления, не только сэкономить время управления предприятием, но и снизить стоимость управления человеческими ресурсами предприятия, так что предприятие сможет поставить основные ресурсы на преимущество бизнеса, чтобы улучшить конкурентоспособность предприятия, чтобы получить больше экономических выгод. Экономические выгоды.

Zhongkai Telecom - телекоммуникационная компания с широким спектром бизнеса и большим количеством сотрудников, поэтому требования к человеческим ресурсам также более сложные и разнообразные. После того как компания передала часть функций своего отдела кадров стороннему поставщику услуг по аутсорсингу человеческих ресурсов, проблемы управления персоналом компании были в определенной степени решены, и в то же время она расширила свои возможности по управлению персоналом, но в процессе аутсорсинга также существуют риски, которые, если не будут своевременно и эффективно решены, окажут определенное влияние на долгосрочное развитие человеческих ресурсов компании. Поэтому компания должна правильно и четко понимать риски кадрового аутсорсинга и выяснять причины их возникновения по разным каналам, чтобы выдвигать более эффективные предложения по их устранению.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, аутсорсинг человеческих ресурсов, риски аутсорсинга, управление рисками, рекомендации по реагированию на риски

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА КАК ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	7
1.1 Основная концепция аутсорсинга человеческих ресурсов .....	7
1.2 Теоретические основы аутсорсинга человеческих ресурсов .....	12
1.3 Современное состояние аутсорсинга человеческих ресурсов и его влияние на организационное развитие .....	16
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ АУТСОРСИНГА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И ПРИЧИН ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ .....	24
2.1 Анализ процесса внедрения аутсорсинга человеческих ресурсов .....	24
2.2 Анализ практики аутсорсинга ЧР на предприятиях разных стран .....	31
2.3 Современные проблемы аутсорсинга человеческих ресурсов и направления их решения в сфере телекоммуникаций .....	38
ГЛАВА 3: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ТЕСТИРОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ РАЗРАБОТАННЫХ РЕШЕНИЙ АУТСОРСИНГА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ZHONGKAI TELECOM .....	48
3.1 Системы управления человеческими ресурсами компании .....	48
3.2 Разработка анкеты по рискам аутсорсинга человеческих ресурсов для компании Zhongkai Telecom .....	53
3.3 Рекомендации по совершенствованию аутсорсинга человеческих ресурсов в Zhongkai Telecom .....	77
Заключение .....	97
Список литературы .....	100
Приложение А .....	103
Приложение Б .....	107
Приложение В .....	110

## Введение

Развитие глобализации и международной торговли. Современные организации все чаще работают на международном рынке и имеют филиалы или представительства в разных странах. Аутсорсинг человеческих ресурсов позволяет управлять персоналом внешней компании, имеющей опыт и знания, на месте, что облегчает процессы управления и повышает эффективность работы.

Рост конкуренции на рынке. В условиях жесткой конкуренции все больше организаций ищут способы повышения своей конкурентоспособности и снижения издержек. Аутсорсинг человеческих ресурсов может помочь улучшить эффективность управления персоналом, сократить расходы на его содержание и сосредоточиться на основных компетенциях.

Поскольку в Китае нет развитой системы управления персоналом, как в развитых странах, невозможно скопировать и применить существующие теории аутсорсинга персонала, однако, с быстрым развитием рынка аутсорсинга персонала в Китае, соответствующие теоретические исследования постепенно углубляются, от первоначальных исследований преимуществ и мотивов аутсорсинга до исследований рисков и стратегий аутсорсинга.

Однако большинство исследований в Китае были основаны на обзорах литературы и обсуждениях мнений, которые были довольно свободными и не очень поучительными, в результате чего компании впадали в пассивность из-за отсутствия способности принимать решения об аутсорсинге. В последние годы мы начали фокусироваться на тематических исследованиях кадрового аутсорсинга.

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию аутсорсинга человеческих ресурсов в телекоммуникационной компании.

В соответствии с этой целью в исследовании были разработаны следующие основные задачи :

- Обзор теоретических основ аутсорсинга с
- Исследование процесса внедрения аутсорсинга ЧР
- Анализ практики и тенденций в области аутсорсинга ЧР с целью поиска наиболее эффективных и инновационных решений.

-Определение проблем и причин в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom путем анализа анкет с точки зрения рисков.

-Разработка рекомендации по совершенствованию для решения текущих проблем риска HR-аутсорсинга в компании Zhongkai Telecom.

Объект исследования: аутсорсинг человеческих ресурсов

Предмет исследования: особенности аутсорсинга человеческих ресурсов в сфере телекоммуникаций в Китае

Информационно-методологическая основа исследования

В главе 1 содержится теоретическая часть. Данное исследование основано на знаниях в сфере менеджмента, управления человеческими ресурсами, социологии и статистики. В том числе теория транзакционных издержек, теория идентификации рисков, теория принципала-агента и другие теории, чтобы провести более целенаправленное исследование и выдвинуть контрмеры по улучшению управления рисками в бизнесе аутсорсинга человеческих ресурсов.

В главе 2 используется практики аутсорсинга персонала, в рамках которого рассматриваются модели аутсорсинга персонала на предприятиях разных стран, анализируются процессы и механизмы управления аутсорсингом, а также обобщается накопленный опыт.

В главе 3 используется метод анкетного опроса для обобщения и анализа данных, полученных в результате опроса в конкретной компании. В основном анализируется мнение респондентов о риске аутсорсинга персонала в компании, затем выявляются проблемы и анализируются причины текущей ситуации с риском аутсорсинга персонала в компании. И наконец, происходит сопоставление и анализ данных, полученных в результате опроса, а также описательный статистический анализ анкетных данных, который в основном используется для анализа мнения респондентов о риске аутсорсинга персонала в компании, выяснения причин его возникновения и выдвижения предложений по улучшению на основе этого анализа.

С теоретической точки зрения, данное исследование основано на истории аутсорсинга человеческих ресурсов, на примере аутсорсинга человеческих ресурсов телекоммуникационной компании Zhongkai, изучении причин риска аутсорсинга человеческих ресурсов компании, а также соответствующих рекомендаций, что в определенной степени может способствовать пониманию и обеспокоенности предприятий и трудового персонала по поводу аутсорсинга человеческих ресурсов, а также способствовать дальнейшему развитию теории человеческих ресурсов. Кроме того, современные исследования аутсорсинга человеческих ресурсов в основном сосредоточены на теоретическом исследовании аутсорсинга человеческих ресурсов и т.д. Данное исследование сосредоточено на причинах и предложениях рисков аутсорсинга человеческих ресурсов, что помогает обогатить литературные исследования в области человеческих ресурсов.

С практической точки зрения, на квалификацию аутсорсинговых компаний и условия доступа на рынок влияет множество проблем, которые еще предстоит решить в реальной

работе HR-аутсорсинга. Например, потенциальные юридические риски трудовых договоров, безопасность труда, социальное обеспечение, управление и надзор за аутсорсинговыми компаниями. Практическая значимость данного исследования отражена в следующих двух аспектах: во-первых, данное исследование может позволить компании Zhongkai Telecom эффективно внедрить аутсорсинг человеческих ресурсов, разумно избежать риска занятости, чтобы достичь легальной занятости, эффективной занятости, чтобы внутренняя стратегия занятости и внешняя среда занятости достигли динамического баланса; во-вторых, данное исследование может предоставить рекомендации по управлению аутсорсингом человеческих ресурсов для компании и аналогичных других отраслей, помочь предприятиям изучить соответствующий режим собственной занятости, улучшить среду занятости.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА КАК ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1.1 Основная концепция аутсорсинга человеческих ресурсов

Аутсорсинг человеческих ресурсов, также известный как Human resource outsourcing, именуемый HRO, - это, в основном, подготовка талантов предприятия и подбор персонала на различные должности, а также человеческие ресурсы, задействованные в выплате работникам пособий и других основных видах деятельности сторонней аутсорсинговой компании, в целях интеграции основных капитальных ресурсов предприятия".<sup>1</sup> Основные характеристики аутсорсинга человеческих ресурсов включают в себя высокий профессионализм и более гибкие услуги, а его основной отправной точкой является целевой набор, отбор, обучение и управление заработной платой. Кадровый аутсорсинг - это основной бизнес по управлению человеческими ресурсами предприятия, а направление рабочей силы и субподряд - это строгое концептуальное разграничение. Согласно соответствующим правовым документам в Китае, аутсорсинг человеческих ресурсов - это вид трудовых отношений, которые могут быть защищены соответствующими законами на основе действующего договора, и, конечно, его можно четко отличить от других трудовых услуг с точки зрения налогообложения. Ху Пинбин (2018) утверждает, что непрофильный бизнес в области человеческих ресурсов должен своевременно передаваться на аутсорсинг в соответствии с потребностями рынка, что может способствовать дальнейшему устойчивому развитию предприятия при экономии управленческих расходов<sup>2</sup>. В то же время Чжао Сючжу и др. (2017)<sup>3</sup> обнаружили, что в содержании бизнеса предприятия по аутсорсингу человеческих ресурсов очень важным моментом является тщательное определение

---

<sup>1</sup> Лю Чуньбао. Роль управления человеческими ресурсами во внутреннем контроле учреждений . Северная экономика и торговля, 2015(6):255-256.

<sup>2</sup> Ху Пинбин. Исследование аутсорсинга человеческих ресурсов на малых и средних предприятиях [J]. Southern Entrepreneur, 2018(04): 84+86.

<sup>3</sup> Чжао Сючжу, Чжан Фань, Ву Нин. Исследование влияния и контрмер реформы государственных учреждений на учреждения типа общественного благосостояния. China Health Industry. 2017, 06(a): 0148-04.

аутсорсинга, отвечающего его собственным интересам В. Сюй М и др. (2020)<sup>4</sup> на основе агентской теории установили, что предприятия имеют лишь ограниченную энергию, чтобы заниматься этими непрофильными кадровыми операциями, поэтому им необходимо выбрать более подходящую стратегию аутсорсинга человеческих ресурсов.

В настоящее время бизнес аутсорсинга человеческих ресурсов развивается все более быстрыми темпами, а социально-исторические факторы являются одной из основных причин его быстрого роста и социальных причин, по которым аутсорсинг человеческих ресурсов смог развиваться<sup>5</sup>. В данном исследовании проводится всесторонний и глубокий анализ как с макро-, так и с микро- точки зрения. Вместе с развитием промышленной революции человеческое общество быстро вступило в эпоху общественного разделения труда, общественное разделение труда в различных отраслях становится все более детальным и все более специализированным, что является неизбежной тенденцией отрасли и развития истории, аутсорсинг человеческих ресурсов должен соответствовать развитию исторического разделения профессионального развития общей тенденции, деревообрабатывающая промышленность имеет специализацию, специализируясь на управлении человеческими ресурсами предприятий по управлению человеческими ресурсами, так что не только с точки зрения эффективности улучшить, но и стоимость управления будет снижена. Pouran (2018) проанализировал причины аутсорсинга человеческих ресурсов, услуги, а также потребности аутсорсинга человеческих ресурсов для достижения целей и решения задач<sup>6</sup>. Управление человеческими ресурсами - это очень базовый бизнес для каждой организации, но он не является основным для прибыльности организации.

Поэтому передача этого вида бизнеса на аутсорсинг и инвестирование основных и ключевых ресурсов предприятия в действительно прибыльный бизнес может помочь предприятию получить преимущество на высококонкурентном и сложном рынке. Чжан Елинь (2004) пришел к выводу, что бизнес-модель аутсорсинга человеческих ресурсов может

---

<sup>4</sup> Xu M, Tang W S, Zhao R Q. Equilibrium Strategy for Human Resource Management with Limited Effort: In-house Versus Outsourcing[J]. *Soft Computing*, 2020, 24(2): 1399-1422.

<sup>5</sup> Чжан Синьтин. Риск аутсорсинга человеческих ресурсов предприятия и его предотвращение. *Современная экономическая информация*, 2020, (10): 26+28.

<sup>6</sup> Pouran Mobin, Edris. Outsourcing in Iranian Hospitals: Findings from A Qualitative Study[J]. *International Journal of Health Planning and Management*, 2018, 33(4): 1250-1261.

принять развертывание рыночных ресурсов. Ван Сиули и другие ученые (2005) установили, что аутсорсинг человеческих ресурсов - это обслуживание рыночной стратегии, а процесс эксплуатации ориентирован на операционные расходы, и обнаружили, что правительство также играет очень важную роль в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов, например, правительство через формулирование соответствующей политики направляет предприятия на аутсорсинг человеческих ресурсов<sup>7</sup>. По мнению Чжоу Сиханя (2019), существует три причины, по которым предприятия передают человеческие ресурсы на аутсорсинг, а именно: контроль операционных расходов, улучшение использования ресурсов и достижение научного управления<sup>8</sup>.

#### Основная классификация аутсорсинга человеческих ресурсов

Основная классификация аутсорсинга человеческих ресурсов различается в зависимости от классификационных условий. Их можно разделить на следующие категории, как показано в Таблице 1.1. :

Таблица 1.1.

**Основная классификация аутсорсинга ЧР**

Классификация в зависимости от срока сотрудничества по двум направлениям		По количеству партнеров		По объему функций управления человеческими ресурсами	
Аутсорсинг с разделенным временем	Долгосрочный аутсорсинг	Интегрированный аутсорсинг	Единичный аутсорсинг	Полный аутсорсинг	Частичный аутсорсинг

\*Составлено автором на существующие теории

#### (1) классификация в зависимости от срока сотрудничества по двум направлениям

Аутсорсинг человеческих ресурсов можно классифицировать в зависимости от продолжительности сотрудничества, его можно разделить на аутсорсинг с разделением времени и долгосрочный аутсорсинг.

Как следует из названия, тайм-шеринг - это краткосрочное сотрудничество с более коротким периодом времени, Это практика, когда компания или организация берет рабочие

<sup>7</sup> Ван Сюли. Исследование аутсорсинга человеческих ресурсов и стратегий управления китайскими предприятиями [Журнал колледжа Шанлуо, 2006 (03): 67-

<sup>8</sup> Чжоу Сиханя. Исследование проблем аутсорсинга управления человеческими ресурсами на малых и средних предприятиях в Китае. Китайская коллективная экономика, 2019 (33): 112-113.

задания, которые раньше выполнялись внутренним персоналом, и передает их в пул заказов на бесплатной и добровольной основе, причем заказы принимает не конкретная компания или организация. Например, аутсорсинг подбора персонала, аутсорсинг сбора налогов и аутсорсинг расчета заработной платы - все это краткосрочный аутсорсинг ЧР. А долгосрочное сотрудничество - это более долгосрочные партнерства. Примером может служить диспетчеризация человеческих ресурсов, когда компания направляет своих собственных сотрудников, отвечающих требованиям данной компании, на работу туда, а затем предоставляет им соответствующие услуги за определенную плату. Самое большое преимущество долгосрочного сотрудничества заключается в том, что стабильность сотрудничества сильнее, что может способствовать долгосрочному совместному развитию обеих сторон.

С другой стороны, хотя разделение времени менее стабильно, чем долгосрочный аутсорсинг, его преимущество в том, что он более гибкий и больше подходит для малых и микропредприятий. Конечно, предприятия должны выбирать более подходящую модель аутсорсингового сотрудничества в соответствии со своими реальными потребностями на разных этапах своего развития. Вэй Яньчунь и др. (2017) согласны с тем, что аутсорсинг ЧР оказывает способствует увеличению временных затрат и накладных расходов, поэтому компаниям необходимо осознать преимущества аутсорсинга с точки зрения динамичного управления<sup>9</sup>.

## (2) классификация по количеству партнеров

В зависимости от количества партнеров, аутсорсинг управления человеческими ресурсами можно разделить на два типа: интегрированный аутсорсинг и единичный аутсорсинг. Интегрированный аутсорсинг - это когда предприятие поручает управление человеческими ресурсами одновременно многим компаниям в соответствии с особенностями работы различных человеческих ресурсов и потребностями предприятия, а затем выбирает наиболее подходящего партнера для максимизации ценности и значимости работы по управлению человеческими ресурсами<sup>10</sup>. Единичный аутсорсинг означает, что компания передаст всю работу по управлению человеческими ресурсами одной компании, что имеет

<sup>9</sup> Вэй Яньчунь. Исследование контрмер аутсорсинга кадровых услуг. China Labour Security News, 2017-10-13 (003).

<sup>10</sup> Чжан Чжэн. Анализ рисков и контрмер в отношении отправки рабочей силы и аутсорсинга рабочей силы на государственных предприятиях. Вестник экономики и торговли Китая. 2018,27):39-41.

определенные риски. Для того чтобы снизить риск и учесть экономические выгоды<sup>11</sup>, большинство компаний часто выбирают аутсорсинг интеграции работы по управлению человеческими ресурсами.

### (3) классификация по объему функций управления человеческими ресурсами

По объему функций управления человеческими ресурсами их можно разделить на два типа: полный аутсорсинг и частичный аутсорсинг. Частичный аутсорсинг является противоположностью полного аутсорсинга, что означает, что предприятие отдает часть своих функций по управлению человеческими ресурсами или работы внешним профессиональным кадровым агентствам<sup>12</sup>. Аутсорсинг не только помогает компаниям экономить на управленческих расходах, но и повышает их основную конкурентоспособность. Соответственно, полный аутсорсинг означает, что компания передаст всю работу по управлению человеческими ресурсами внешнему профессиональному кадровому агентству<sup>13</sup>. Поэтому найти подходящее агентство по управлению персоналом для передачи всего управленческого контента на аутсорсинг довольно сложно, так как общее качество аутсорсинговых компаний сильно различается. Именно поэтому большинство компаний в Китае предпочитают частично передавать свои человеческие ресурсы на аутсорсинг<sup>14</sup>.

Рассмотрение существующей литературы позволило уточнить понятие и классификацию аутсорсинга ЧР, что позволит в дальнейшем исследовать некоторые теоретические основы практического использования аутсорсинга ЧР.

---

<sup>11</sup> Лань Тяньнин. Исследование стратегии развития аутсорсинга и диспетчеризации труда на предприятиях. Современный бизнес, 2021,8): 55-6.

<sup>12</sup> Лю Сяоянь, Зуо Линь, Чэнь Цюн. Сравнительный анализ диспетчеризации труда и аутсорсинга бизнеса и предложения по выбору. Управление дорожным предприятием. 2019,31(12):46-8.

<sup>13</sup> Луо Айвэнь. Практика и обсуждение диспетчеризации трудовых ресурсов предприятия и аутсорсинга бизнеса. Management observation, 2020,20):33-5.

<sup>14</sup> Лю Донхай. Обсуждение внутреннего аудита бизнеса по аутсорсингу рабочей силы. Китайский внутренний аудит, 2021,7):80-1.

## 1.2 Теоретические основы аутсорсинга человеческих ресурсов

Появление аутсорсинга человеческих ресурсов имеет практическое значение с точки зрения снижения затрат и содействия развитию ключевых компетенций в компаниях, а также имеет соответствующую теоретическую основу. В данном исследовании будут описаны четыре основные теории и их применение к аутсорсингу ЧР.

### Теория транзакционных издержек

Теория транзакционных издержек была разработана лауреатом Нобелевской премии Коузом<sup>15</sup>. Теория транзакционных издержек фокусируется на ряде аспектов. Во-первых, это обеспечение минимально возможной цены, то есть минимизация издержек. К ним относятся, например, затраты на приобретение и обработку информации, то есть затраты на изучение соответствующего объекта торговли.

Во-вторых, вторым этапом теории транзакционных издержек является теория переговорных издержек. Теория затрат на торг - это процесс ведения переговоров для достижения взаимоприемлемого контракта. И, следовательно, издержки реализации. Это процесс обеспечения выполнения контракта одной из сторон, когда он не выполняется.

Аутсорсинг ЧР персонала соответствует этим характеристикам. В природе бизнеса главной целью является получение экономической прибыли, затраты являются основным атрибутом, и то, как получить максимальную выгоду от сделки, является фактором, который должен учитывать каждый менеджер. Аутсорсинг человеческих ресурсов в значительной степени снижает транзакционные издержки, и использование аутсорсинга человеческих ресурсов как способа получения максимальной выгоды для компании представляет три основные характеристики, которые составляют издержки, влияющие на транзакцию:

1) Неопределенность. Из-за факторов, характерных для продукта или актива, являющегося предметом торговли, транзакционные инвестиционные активы не являются ликвидными, и в момент инвестирования в актив становится трудно возместить затраты или направить их на другие цели. Неопределенность сделки конкретно относится к вероятности того, что различные сделки могут быть завершены в момент совершения сделки, и

---

<sup>15</sup> Ли С. П. Стандарты управления рисками ИСО [М]. Издательство "Народная почта и телекоммуникации", 2012. 239.

возможность увеличения неопределенности сделки может привести к дальнейшему увеличению затрат на мониторинг и ведение переговоров, что приводит к увеличению затрат на сделку.

2) Частота транзакций. Относительные транзакционные издержки при более высокой частоте транзакций также выше. Увеличение частоты сделок может помочь компаниям интернализировать экономические объекты, которыми они торгуют, что еще больше снижает транзакционные издержки компании.

3) Целевые инвестиции. Именно эксклюзивный характер торговли приводит к дисфункции рынка из-за сокращения количества торгуемых объектов и контроля рынка небольшим числом людей.

#### Теория идентификации рисков

Предприятия или организации должны идентифицировать существующие или потенциальные риски в процессе аутсорсинга персонала, прежде чем они смогут предложить целевые меры контроля для снижения или предотвращения негативных результатов рисков аутсорсинга персонала, поэтому идентификация рисков является основной теорией исследования управления рисками для предприятий или организаций.

Согласно теории идентификации рисков, основные методы выявления рисков HR-аутсорсинга для предприятий или организаций включают метод мозгового штурма, метод Дельфи, метод SWOT-анализа, метод анализа окружающей среды и метод нечеткой комплексной оценки, а конкретные риски могут включать экологический риск, технологический риск, производственный риск, рыночный риск и риск персонала<sup>16</sup>. В главе 3 мы проанализируем риски аутсорсинга персонала в конкретных организациях и причины их возникновения, а также предложим целевые контрмеры после выявления рисков с помощью метода идентификации рисков;

#### Теория ключевой компетенции

В процессе управления предприятием все шире используется теория основной конкуренции, которая требует от предприятия систематической организации всех видов деятельности, которыми должно заниматься предприятие, а затем выявления тех видов деятельности, которые могут продолжать приносить предприятию сверхприбыль, и видов

---

<sup>16</sup> Су В., Пао В. Анализ режима аутсорсинга управления персоналом в компании D. Au. Business, 2015,7): 37-8.

деятельности с большим потенциалом роста, которые являются ключом к способности предприятия выстоять в условиях жесткой конкуренции на рынке и продолжать развиваться и двигаться вперед. Конкурентное преимущество, эта часть бизнеса также является основной деятельностью предприятия, требует постоянного увеличения капиталовложений<sup>17</sup>. Теория основной конкуренции считает, что у организаций или предприятий есть свои сильные стороны, и эти сильные стороны или преимущества являются их наиболее важными или фундаментальными ресурсами, однако не все сильные стороны могут стать их основной конкурентоспособностью, а только те, которые могут способствовать долгосрочному устойчивому и здоровому развитию предприятий или организаций и принести пользу способности предприятия стать основной конкурентоспособностью. Ключевая компетенция особенно важна для организации или предприятия, чтобы иметь возможность развиваться в долгосрочной перспективе и увеличивать свою долю на рынке в условиях растущей конкуренции. Таким образом, теория основной конкурентоспособности предполагает, что аутсорсинг человеческих ресурсов - это не только тенденция корпоративного развития, но и способ повышения основной конкурентоспособности. Предприятия или организации будут создавать экономическую ценность единицы относительно низка или не имеет основного конкурентного преимущества человеческих ресурсов бизнес-аутсорсинга в сторонние профессиональные учреждения, не только может играть синергии партнеров для достижения повышения экономической выгоды предприятий.

Таким образом, текущая теория конкуренции ядра в области исследования рисков аутсорсинга человеческих ресурсов является более принятой и признанной.

#### Теория принципала-агента

Теория принципал-агент считает, что из-за разницы в субъекте-бенефициаре принципал и агент имеют разные способы и средства получения информации, и тогда возникнет явление информационной асимметрии, в результате чего принципалу и агенту будет сложно продолжать поддерживать агентские отношения. Конечная цель теории - сосредоточиться на проблеме принципала-агента, разработать набор фундаментальных и эффективных механизмов связывания принципала или агента с нарушением контракта или частной

---

<sup>17</sup> Sun Dawei. Исследование риска аутсорсинга управления человеческими ресурсами на высокотехнологичных предприятиях. Финансы и экономика, 2021, (05): 131-132.

выгодой, чтобы принципал или агент могли получить максимальную выгоду при минимальных затратах.

В данном исследовании теория принципала-агента применяется к сфере корпоративного аутсорсинга человеческих ресурсов, т.е. компания как принципал в теории поручает свой непрофильный бизнес или неважный кадровый бизнес профессиональной сторонней организации для завершения, чтобы реализовать свои соответствующие бизнес-цели. На основе этой теории в данном исследовании анализируются проблемы в процессе аутсорсинга кадровых ресурсов конкретных компаний, выясняются глубинные причины, а также выдвигаются некоторые предложения и соображения по мерам противодействия рискам компании в разделе мер по предотвращению и контролю рисков.

#### Теория социального обмена

Теория социального обмена впервые возникла в США. Ее также называют социально-психологической теорией, поскольку на поведение влияют и контролируют психологические факторы. Основная идея заключается в том, что все поведение в обществе - это деятельность по обмену, причем под влиянием такой деятельности, которая имеет вознаграждение и поощрение. Поэтому люди участвуют в деятельности по социальному обмену, которая представляет собой отношения обмена. Среди ученых можно выделить таких представителей, как Хоманс, Блау и Эмерсон.

Блау обнаружил, что межличностная привлекательность и развитие основаны на взаимном предоставлении вознаграждений. Однако социальный обмен - это не только взаимность; он основан на взаимном притяжении и равном обмене, который может быть двусторонним или односторонним. Неравенство может привести к тому, что одна сторона будет менее независимой, а другая - более властной.

Фрагментация является основной причиной того, что различные части общества не взаимодействуют друг с другом напрямую, поэтому для улучшения взаимодействия между различными частями общества необходимо постоянно интегрировать социальные ресурсы. Аутсорсинг человеческих ресурсов, с его опытом и относительно низкой стоимостью, позволяет некоторым компаниям сосредоточиться на непрофильном бизнесе. Основная задача социального обмена решается за счет ухода от утомительной транзакционной работы. Компания имеет опыт работы в сфере хедхантинга, кадрового аутсорсинга и подбора

талантов, что может обеспечить постоянный приток клиентов, решить проблему утомительной транзакционной работы для многих клиентов, снизить затраты компании и повысить ее эффективность.

#### Вывод

В результате обзора и анализа классической научной литературы по аутсорсингу персонала, упомянутой выше, можно обнаружить, что зарубежные исследования возникли раньше, а направление исследований аутсорсинга персонала уделяет больше внимания его мотивам, коннотациям и способам достижения удовлетворительных результатов внедрения. В то время как китайские ученые, в свою очередь, сосредоточены на методологии и умеют анализировать на основе моделей и теорий данных. Однако, в связи с тем, что модель аутсорсинга человеческих ресурсов, являющаяся новой моделью управления, появилась на китайском рынке относительно поздно и не имеет достаточного практического опыта, связанные с ней исследовательские теории также несколько односторонни и не могут обеспечить эффективное и комплексное решение проблем хаотичной организационной структуры и высокого риска аутсорсинга. Поэтому, основываясь на существующих теориях исследования, в данном исследовании будет проанализирован процесс и текущая ситуация аутсорсинга человеческих ресурсов и предложены решения конкретных проблем.

### **1.3 Современное состояние аутсорсинга человеческих ресурсов и его влияние на организационное развитие**

Зарубежная индустрия аутсорсинга человеческих ресурсов развивалась раньше, есть некоторые ученые на заре исследования индустрии аутсорсинга человеческих ресурсов. Далее на основе работ отечественных и зарубежных ученых по различным темам в интеграции конкретных случаев исследования аутсорсинга человеческих ресурсов рассматриваются теория и результаты исследований, чтобы разобраться с обзором.

#### 1 Исследование теории мотивации аутсорсинга человеческих ресурсов

Согласно современной точке зрения, аутсорсинг человеческих ресурсов - это тенденция будущего развития предприятий, все больше и больше предприятий будут сосредотачиваться

на инновациях в управлении человеческими ресурсами, а индустрия аутсорсинга человеческих ресурсов достигнет "качественных" изменений под влиянием непрерывного развития экономики.

## 2 Исследование теоретических аспектов пригодности аутсорсинга человеческих ресурсов

Исследование теории мотивации указывает на причины возникновения управления аутсорсингом человеческих ресурсов и факторы, влияющие на его появление, и с развитием времени все больше и больше ученых начали изучать характеристики модели аутсорсинга человеческих ресурсов, обобщили аутсорсинг человеческих ресурсов применимого объекта и сферы применения, чтобы играть оптимальный эффект, что делает аутсорсинг человеческих ресурсов объекта начала четкой теоретической основы для более четкой модели.

В 2007 году Thomas.H.Sinton обобщил и проанализировал характеристики аутсорсинга человеческих ресурсов и пришел к выводу<sup>18</sup>, что преимущества модели аутсорсинга человеческих ресурсов, такие как снижение операционных расходов предприятий, повышение их основной конкурентоспособности, а также реализация рационального распределения человеческих ресурсов в глобальном масштабе. По его мнению, HR-аутсорсинг больше подходит для малых и средних предприятий и является одним из эффективных способов справиться с риском нехватки человеческих ресурсов на рынке. В 2010 году зарубежный ученый Левер С. четко классифицировал виды аутсорсинга человеческих ресурсов и обобщил характеристики каждого из двух различных типов, а также разделил деятельность компании в области человеческих ресурсов на транзакционную и реляционную<sup>19</sup>. Для транзакционной деятельности, которая составляет небольшую долю в кадровых делах и создает незначительную ценность, эта часть бизнеса допускает аутсорсинг. С другой стороны, реляционная деятельность является более сложной и затрагивает основные подразделения бизнеса, что требует тщательного рассмотрения и многократного тестирования при передаче на аутсорсинг. В сочетании с приведенными выше теоретическими результатами мы видим, что аутсорсинг человеческих ресурсов в текущей ситуации развития более применим к управлению человеческими ресурсами малых и

---

<sup>18</sup> Thomas. H. Sinton. Should Broad Get Involved In Hr Outsourcing. Directorship, 2007, 6(3):55-57.

<sup>19</sup> Lever.S. An analysis of management motivation behind outsourcing practices in human resources. Human Resource Planning, 2010, 10(5): 79-85

средних предприятий, а также к непрофильным бизнес-единицам как основным применимым бизнес-объектам.

### 3 Исследование теоретических аспектов методологии аутсорсинга человеческих ресурсов

В последние годы, когда концепция аутсорсинга человеческих ресурсов постепенно распространилась в стране, многие отечественные ученые постепенно проводили соответствующие теоретические исследования. По сравнению с результатами зарубежных исследований, направление исследований отечественных ученых имеет тенденцию быть более реалистичным, фокусируясь на их практической применимости в реальной жизни. После анализа основных концепций аутсорсинга человеческих ресурсов в сочетании с общей средой китайских предприятий и реальной бизнес-ситуацией они исследовали скрытые "общие проблемы" аутсорсинга человеческих ресурсов и сформулировали научную методологию. В 2021 году Го Цзиньфэн<sup>20</sup>, в исследовании управления аутсорсингом человеческих ресурсов компании Evonik, опираясь на основные теории и практический опыт аутсорсинга человеческих ресурсов, провел исследование управления аутсорсингом человеческих ресурсов компании. опирался на базовую теорию и практический опыт, проанализировал режим управления отделом кадров компании, распределение должностных обязанностей, выбор поставщиков аутсорсинга, проблемы и факторы влияния аутсорсинга и предложил методологию, которая в основном включает пункты реализации программы управления аутсорсингом человеческих ресурсов Evonik, меры поддержки сервиса, организацию и безопасность трудовых ресурсов компании. Позже в 2021 году Цинцин Ли проанализировал исследование проблем человеческих ресурсов инновационного предприятия и построил систему оптимизации модели управления, благодаря чему методологическая система аутсорсинга человеческих ресурсов была усовершенствована, постепенно уточнена и завершена<sup>21</sup>. От ранней оценки рисков до выбора поставщиков аутсорсинга и последующего стимулирования управления в одной линии, обеспечивая теоретическую основу для научного и разумного решения проблемы аутсорсинга

---

<sup>20</sup> Го Цзиньфэн. Исследование управления аутсорсингом человеческих ресурсов в компании Evonik [D]. Цзилиньский университет, 2021 г.

<sup>21</sup> Цинцин Ли. Построение рамочной идеи исследования проблемы управления аутсорсингом человеческих ресурсов инновационного предприятия. Современная экономика, 2021 (22): 68

человеческих ресурсов. В том же году Лю Ицюнь в исследовании модели принятия решений по аутсорсингу человеческих ресурсов телекоммуникационного предприятия на основе затрат и выгод, через сочетание качественного и количественного, теоретического анализа и эмпирического анализа принятия решений по аутсорсингу человеческих ресурсов для проведения комплексного исследования построения математических моделей, методологической системы предоставления данных и логической поддержки, но также делает отечественные исследования теории аутсорсинга человеческих ресурсов имеет новое направление расширения теории. Понимая прогнозы перспектив развития отечественных и зарубежных экспертов и ученых по индустрии аутсорсинга человеческих ресурсов, в сочетании с анализом рыночной среды, взяв CZ Unicom в качестве объекта эмпирического исследования, и основываясь на собственных характеристиках трех основных телекоммуникационных операторов, модель принятия решений по аутсорсингу человеческих ресурсов, состоящая из выбора содержания аутсорсинга - анализа затрат и выгод - оценки рисков, создана на основе анализа метода Дельфи, метода иерархического анализа, метода нечеткой комплексной оценки, и метода матрицы рисков<sup>22</sup>.

#### 4 Исследование теоретических аспектов на практике аутсорсинга человеческих ресурсов

Будь то исследования на мотивационном, прикладном или методологическом уровне, они направлены на более поверхностные и общие вещи, связанные с аутсорсингом персонала. Нельзя отрицать, что они дают прекрасные теоретические результаты, на которые последующие ученые могут опираться в своих исследованиях по смежным темам, но очень часто, в силу сложности реальных условий, возникает необходимость в проведении конкретного анализа конкретных проблем. Ниже приводится краткое изложение взглядов соответствующих ученых на аутсорсинг человеческих ресурсов из нескольких специальных областей

В 2018 г. Хуан Тяньцин провела исследование барьеров аутсорсинга человеческих ресурсов на предприятиях, исследовала стратегии управления и предложила три меры для решения проблемы барьеров аутсорсинга человеческих ресурсов: инновации культуры

---

<sup>22</sup> Лю Ицюнь. Исследование модели принятия решения об аутсорсинге человеческих ресурсов телекоммуникационных предприятий на основе затрат и выгод [D]. Северо-Китайский технологический университет, 2021г.

управления человеческими ресурсами, укрепление коммуникации для изменения концепций и укрепление управления процессами для снижения рисков<sup>23</sup>. В 2019 г. Дай Синьвэй начинает с перспективы государственного регулирования и исследует проблемы индустрии аутсорсинга человеческих ресурсов в государственном регулировании<sup>24</sup>. Взяв в качестве отправной точки независимую компанию с ограниченной ответственностью при шанхайском филиале предприятия связи, в статье отмечаются существующие законодательные пробелы кадрового аутсорсинга в сфере кадровых агентств и отправки рабочей силы, указываются причины, а также факторы влияния, лежащие в их основе, и выдвигается разумная схема предложений по содействию усилению государственного регулирования кадрового аутсорсинга и разработке соответствующих законов и правил. Исследование расширяет соответствующие темы кадрового аутсорсинга и утверждает, что развитие кадрового аутсорсинга в Китае должно быть гарантировано и поддержано с помощью власти правительства. Взяв в качестве примера телекоммуникационные предприятия, Ян Вэйхуэй в 2020 году взял в качестве отправной точки филиал "Хэйлунцзян Телеком"<sup>25</sup>, чтобы изучить мотивацию, особенности управления и проблемы аутсорсинга персонала в "Хэйлунцзян Телеком". Обобщив и изучив особенности режимов аутсорсинга персонала телекоммуникационных компаний Европы, Америки, Японии, Южной Кореи и Индии, Ян Вэйхуэй рассмотрел проблемы режимов аутсорсинга персонала в "Хэйлунцзян Телеком" с точки зрения совершенствования режима аутсорсинга персонала, управления и управления. Предложен план совершенствования модели аутсорсинга HR в компании Heilongjiang Telecom с точки зрения совершенствования модели аутсорсинга HR, механизма управления и стратегии реализации программы.

Тематические исследования аутсорсинга ЧР на основе китайских компаний в основном сосредоточены на компаниях, предоставляющих услуги по управлению человеческими ресурсами. А с развитием науки и техники в последние годы большое количество компаний с международным опытом также способствовали развитию аутсорсинга ЧР в Китае. В

---

<sup>23</sup> Хуан Тяньцин. Барьеры аутсорсинга человеческих ресурсов мелких предприятий и исследование стратегии управления. Управление человеческими ресурсами, 2018(18) : 134-135.

<sup>24</sup> Дай Синьвэй. Исследование государственного регулирования аутсорсинга человеческих ресурсов в отрасли связи [D]. Университет Донхуа, 2019.

<sup>25</sup> Ян Вэйхуэй. Исследование режима аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Heilongjiang Telecom [D]. Харбинский технологический университет, 2020.

настоящее время услуги кадрового аутсорсинга стали одним из способов изменения стратегического режима управления предприятиями, внося свой вклад в повышение статуса и эффективности предприятий. Тематические исследования аутсорсинга ЧР на базе компаний служат хорошей основой для прикладных исследований. И некоторые крупные международные компании, работающие на основе услуг ЧР.

Постепенно выходя на рынок аутсорсинга ЧР в Китае, аутсорсинг стал не только хорошим способом для предприятий изменить режим управления бизнесом, но и хорошим способом усилить стратегическую позицию отдела кадров. Китай относительно поздно начал использовать аутсорсинг ЧР, и многие китайские компании не знают о рисках, с которыми они сталкиваются при управлении аутсорсингом ЧР, что может легко привести к проблемам из-за неопытности и может принести плохие последствия для компании.

Влияние на организационное развитие

(1) Утечка информационных ресурсов предприятия

В процессе сотрудничества аутсорсинг человеческих ресурсов предприятиями имеет определенный коммерческий и кооперативный характер. Текущая ситуация применения человеческих ресурсов и стандарты оценки компании требуют построения системы конфиденциальной информации и стратегических стандартов сотрудничества. Для аутсорсеров распределение человеческих ресурсов является уникальным, а требования сотрудничества и конкуренции сложны в зависимости от требований услуги и построения механизма компании. В процессе конкуренции на рынке компании и партнеры могут пострадать от утечки информации о компании и потери ресурсов. Компании должны противостоять этому риску и своевременно восстанавливать потерю ресурсов. Компаниям необходимо подписать контракт с аутсорсером, чтобы обеспечить справедливость и законность в процессе сотрудничества. В процессе сотрудничества возникает множество конфликтов законных прав и интересов и необоснованное согласование ресурсов. В то же время, в процессе сотрудничества с данными информационными ресурсами трудно обеспечить стандартизацию системного сотрудничества и отсутствие корректировки человеческих ресурсов. Утечка информационных ресурсов стала важной проблемой риска и скрытой опасностью в сотрудничестве аутсорсинга человеческих ресурсов.

(2) Дисбаланс между корпоративными информационными ресурсами

В процессе создания и сотрудничества предприятий, средства обслуживания человеческих ресурсов в основном доверяются агентам. В соответствии с механизмом преодоления трудностей обоих предприятий и пониманием философии бизнеса, должно быть достигнуто общее позиционирование стратегических целей. Текущее управление информацией и условия ориентации не гарантируют симметрию информации. Текущая система и распределение человеческих ресурсов не отвечают должным образом различным стандартам аутсорсинга и реализации политики информационных технологий. Услуги аутсорсинга не стандартизированы с точки зрения цены и распределения ресурсов, а общий уровень информационной специализации не поддается информационному регулированию и управлению. Снижение уровня специализации и управления персоналом требует от поставщика услуг внедрения информационных технологий. Недостаток информации и дисбаланс ресурсов в механизмах практического применения и сотрудничества. Небрежность в управлении персоналом и регулировании информационных технологий привела к сбоям в информационных технологиях и путанице в управлении человеческими ресурсами в процессе сотрудничества аутсорсинга. В процессе сотрудничества поставщик услуг в той или иной степени будет скрывать свои сильные стороны и технические недостатки, что затрудняет достижение оперативного управления и экономического сотрудничества.

### (3) Конфликты культур

В процессе развития компании имеют свою собственную культуру. В процессе функционирования и развития рынка трудно достичь культурного баланса в сотрудничестве из-за различных культурных особенностей. Аутсорсинг требует интеграции человеческих ресурсов и поставщика услуг аутсорсинга, и различия в корпоративной культуре и управлении ресурсами между двумя сторонами могут привести к проблемам и трениям в сотрудничестве. Условия управления могут ограничивать мотивацию и производительность сотрудников, поскольку поставщик услуг аутсорсинга неэффективно управляет сотрудниками и не мотивирует их своевременно. В процессе системной инженерии и применения условий происходит ослабление корпоративной культуры, что является серьезным препятствием для развития корпоративного и культурного сотрудничества. Отсутствие культуры сотрудничества затрудняет соблюдение стандартов, необходимых для

аутсорсинга и бесперебойной работы. Кроме того, управление человеческими ресурсами в процессе сотрудничества сопряжено с риском. Трудно достичь того уровня управления и реагирования человеческих ресурсов, который требуется в соответствии с реальными стандартами работы. Конфликты между функциями и интересами сотрудников в процессе сотрудничества могут привести к ущемлению интересов сотрудников и повлиять на стабильность и расширение функции аутсорсинга.

В связи с этим рассматривается концепция аутсорсинга. В главе 1 представлена концепция аутсорсинга персонала и ее современное развитие на основе обзора и анализа существующей литературы. Кроме того, представлены теории, связанные с моделью управления аутсорсингом персонала. Этими тремя теориями являются: теория транзакционных издержек, фундаментальная теория конкуренции и теория социального обмена. Более полное понимание этих трех теорий поможет в данном исследовании изучить аутсорсинг человеческих ресурсов. Наконец, текущее состояние теорий аутсорсинга персонала и результаты исследований с разных точек зрения сортируются и обобщаются, чтобы определить их влияние на организационное развитие. Это закладывает основу для углубленного исследования процесса аутсорсинга персонала и анализа моделей аутсорсинга человеческих ресурсов в различных странах в следующей главе 2.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ АУТСОРСИНГА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И ПРИЧИН ИХ ВОЗНИКНОВЕНИЯ**

### **2.1 Анализ процесса внедрения аутсорсинга человеческих ресурсов**

Модели применения аутсорсинга человеческих ресурсов в основном включают аутсорсинг бизнес-процессов, аутсорсинг консалтинга, аутсорсинг рабочей силы и трудовых отношений и трудовых отношений<sup>26</sup>. Подробная информация представлена в таблице ниже.

Следует отметить, что диспетчеризация рабочей силы, основана на услугах кадровых агентств, расширяющих новую модель аутсорсинга, обычно предприятия и профессиональные агентства по диспетчеризации труда подписывают соответствующий договор, агентство направляет для удовлетворения потребностей предприятия сотрудников на предприятие для работы, и в то же время три стороны подписывают договор о диспетчеризации сотрудников, чтобы четко определить права и обязанности трех сторон в этот период<sup>27</sup>. Диспетчеризация рабочей силы - это фактически услуга "Все включено", когда агентство непосредственно отвечает за начисление заработной платы работнику, ведение его дел, оформление персонала и т.д., а предприятию остается только обратить внимание на то, соответствует ли производительность работника на конкретной должности стандартам. Такой механизм найма отличается гибкостью, а поскольку агентство берет на себя большую часть кадровых дел, предприятие может уменьшить количество конфликтов в трудовых отношениях сотрудников и эффективно избегать рисков при найме.

Видно, что режим применения аутсорсинга человеческих ресурсов может быть дополнительно разделен на основе основного режима, например, аутсорсинг бизнес-процессов аутсорсинга человеческих ресурсов может быть дополнительно разделен на набор сотрудников, обучение сотрудников и компенсацию и социальное обеспечение сотрудников; аутсорсинг консалтинга человеческих ресурсов может быть дополнительно разделен на планирование человеческих ресурсов, систему управления человеческими

---

<sup>26</sup> Ли Супенг. Применение матрицы рисков в управлении рисками предприятия [М]. Издательство "Народная почта и телекоммуникации", 2013.200.

<sup>27</sup> Reyes Gonzalez, Jose Gasco, Juan Llopis. Information systems outsourcing risks: a study of large firms [J].Industrial Management & Data Systems 2005 105:1, 45-62.

ресурсами, организационный реинжиниринг, планирование позиций, проектирование системы компенсации и проектирование системы эффективности; аутсорсинг трудовых ресурсов и трудовых отношений. Аутсорсинг рабочей силы и трудовых отношений можно разделить на два типа: полный аутсорсинг рабочей силы и аутсорсинг передачи рабочей силы.

Таблица 2.1.

**Модели применения аутсорсинга человеческих ресурсов**

Аутсорсинг бизнес-процессов	Аутсорсинг консалтинга	Аутсорсинг рабочей силы и трудовых отношений
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ подбор персонала</li> <li>◆ обучение сотрудников</li> <li>◆ компенсацию и социальное обеспечение сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ планирование человеческих ресурсов</li> <li>◆ система управления человеческими ресурсами</li> <li>◆ организационный реинжиниринг</li> <li>◆ планирование рабочих мест</li> <li>◆ проектирование системы компенсации</li> <li>◆ проектирование системы эффективности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ полная диспетчеризация рабочей силы</li> <li>◆ трансферная диспетчеризация рабочей силы</li> </ul>

Составлена по: Применение матрицы рисков в управлении рисками предприятия// Ли Супенг, 2013.

Согласно теоретическим основам аутсорсинга ЧР, изложенным в главе 1, процесс аутсорсинга персонала состоит из следующих этапов:

- этап принятия решения
- этап выбора поставщика
- этап подписания контракта
- этап исполнения

"Максимизация прибыли, минимизация затрат" стало золотым правилом работы современного предприятия, и через аутсорсинг, заимствование внешних ресурсов для достижения минимизации затрат стало важным средством для предприятий, чтобы искать конкурентные преимущества в условиях все более конкурентной рыночной среды, аутсорсинг человеческих ресурсов именно на основе этой концепции должен родиться.

В Китае для предприятий аутсорсинг человеческих ресурсов является импортным продуктом, хотя отечественное управление человеческими ресурсами предприятий для управления человеческими ресурсами изменения только начали не так давно, но

современные концепции и методы управления человеческими ресурсами в стране или относительно быстрой популярности.

Аутсорсинг ЧР, как направление изменения функции ЧР на предприятиях, стремительно развивается на отечественных предприятиях. Согласно опросу сотен предприятий в Пекине, Шанхае, Гуанчжоу, Шэньчжэне и других четырех регионах, 59,2%<sup>28</sup> предприятий считают, что кадровый аутсорсинг может предоставить высококачественные услуги по управлению персоналом, а 55,1%<sup>29</sup> процента высшего руководства предприятий считают, что кадровый аутсорсинг - это хороший способ управления персоналом.

Далее мы обсудим обстоятельства, при которых предприятиям целесообразно внедрять аутсорсинг человеческих ресурсов.

Организации выбирают аутсорсинг HR в основном по нескольким причинам:

Во-первых, внешние профессиональные организации могут предоставлять услуги по более низкой цене, чем предприятие.

Во-вторых, внешние профессиональные организации могут выполнить работу более эффективно, чем предприятие.

В-третьих, чтобы избежать трудовых споров и снизить риск трудоустройства.

В-четвертых, ограничения по штатному расписанию предприятия позволяют добиться гибкой занятости.

Предприятия должны просчитать и проанализировать следующие вопросы:

- Каковы долгосрочные и краткосрочные цели развития предприятия? Какие требования эти цели предъявляют к отделу кадров компании?
- Позволит ли аутсорсинг больше сосредоточиться HR на основной деятельности и достижении целей компании?
- Стоимость против качества: может ли профессиональная организация обеспечить более качественную работу при меньших затратах?

Предварительная подготовка к разработке программы аутсорсинга человеческих ресурсов

---

<sup>28</sup> Ли Ся. Риски и контрмеры аутсорсинга человеческих ресурсов предприятий[J]. China Market,2023(1):118-120. DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2023.01.118.

<sup>29</sup> Ли Ся. Риски и контрмеры аутсорсинга человеческих ресурсов предприятий[J]. China Market,2023(1):118-120. DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2023.01.118.

При разработке программы кадрового аутсорсинга отдел кадров должен активно взаимодействовать со всеми уровнями и отделами, получить одобрение высшего руководства, соответствующих отделов и других внутренних компаний, создать рабочую группу по кадровому аутсорсингу, в которую должны войти высшее руководство, отдел кадров и представители соответствующих отделов и смежного персонала, назначить отдел кадров исполнительным подразделением, принимать решения и реализовывать их совместно, и позволить соответствующим отделам и персоналу в звене участвовать в работе. Соответствующие отделы и персонал в звене могут участвовать в работе. Таким образом, работа может быть проведена при максимальной поддержке всех сторон.

При реализации программы, поскольку она напрямую затрагивает такие деликатные вопросы, как личные интересы, особое внимание следует уделять предварительной коммуникации и как можно больше общаться с соответствующими отделами и задействованным персоналом, чтобы работа по аутсорсингу проходила гладко и по возможности беспрепятственно. Если не справиться с этой проблемой должным образом, то, с одной стороны, это приведет к высокому уровню недовольства среди сотрудников, что негативно скажется на предприятии, а с другой стороны, это также повлияет на мотивацию других служащих, которые беспокоятся о своем будущем положении, что снизит их трудовую мотивацию и качество работы.

#### Подход к выбору поставщика аутсорсинга трудовых ресурсов

Путем анализа процесса внедрения аутсорсинга человеческих ресурсов можно оценить выбор поставщиков аутсорсинга в основном по следующим ключевым компонентам:

1. Опыт успешной реализации проектов аутсорсинга или смежных проектов;
2. Иметь стабильные и диверсифицированные каналы найма и способность своевременно пополнять вакантные должности;
3. Иметь хорошие отношения с местным департаментом труда, департаментом персонала, департаментом социального обеспечения, департаментом образования и департаментом общественной безопасности, а также уметь своевременно решать экстренные кадровые вопросы;
4. Профессиональный уровень поставщика услуг с точки зрения законов и правил;

5. Концепция услуг поставщика услуг: может ли он понять цель и задачи вашего бизнеса: может ли он действительно понять потребности вашей организации? Текущая ситуация? Глубина знаний в данной области? Можете ли вы предоставить строгое и детальное решение для удовлетворения ваших потребностей?
6. Качество работы поставщика услуг: включая степень специализации поставщика услуг, качество стандартов контроля обслуживания, способность своевременно и непрерывно решать различные конфликты, качество работы сервисной платформы, эффективность работы управленческого персонала и так далее, чтобы сделать детальное понимание;
7. Уникальные ресурсные преимущества поставщика услуг: ресурсы по подбору персонала, сетевые ресурсы, ресурсы по связям с общественностью, а также насколько эффективно они управляют своими сотрудниками; могут ли они своевременно набирать и эвакуировать сотрудников, а также предоставлять более широкий спектр возможностей трудоустройства для бывших сотрудников;
8. Разумная цена: безусловно, вредно принимать цену как единственное мерило для выбора и оценки поставщика услуг;
9. Качество и профессионализм персонала, предоставляющего услуги по проекту.

Успешная реализация проектов аутсорсинга

Для успешной реализации аутсорсингового проекта по управлению человеческими ресурсами необходимо уделить внимание следующим вопросам:

Во-первых, договор аутсорсинга должен быть детально проработан. В договоре должны быть прописаны соответствующие обязанности, права и интересы обеих сторон, а также возникновение исключений, как поступать с такими положениями;

Во-вторых, назначение на соответствующую аутсорсинговую работу ответственного лица и контактной информации, четкое взаимодействие в период регулярных контактов и система взаимной отчетности;

В-третьих, уточнить соответствующую ответственность за нарушение договора, добавив соответствующие условия, согласованные обеими сторонами;

В-четвертых, поддерживать адекватную связь. Предприятия должны предоставлять сервисным организациям достоверные и надежные спецификации обязанностей и должностные инструкции требуемых сотрудников, а также своевременно отслеживать

работу арендованных сотрудников, чтобы понять их профессионализм, отношение к сервису, осведомленность о сервисе и условия работы, и поддерживать связь с сервисными организациями.

#### Управление после HR-аутсорсинга

Подписание контракта на HR-аутсорсинг - это только начало отношений между компанией и ее поставщиком, а не их конец. В дальнейшем необходимо уделять внимание сотрудничеству и взаимодействию между двумя сторонами:

- Подписание договора не освобождает от ответственности за управление

После подписания договора ответственность HR-службы компании переходит от управления людьми к процессному управлению поставщиками. HR-специалисты, нанятые компанией, должны понимать свою новую роль. Они должны выстраивать партнерские отношения с поставщиком, но при этом контролировать весь процесс аутсорсинга, отслеживать темпы и направление изменений в организации и следить за тем, чтобы партнерство было выгодным для обеих сторон.

- Развивать ключевые компетенции руководства в области управления контрактами на аутсорсинг HR

Любая организация, заключающая контракт на аутсорсинг, должна обладать ключевыми компетенциями в области управления контрактами. Специалистов по управлению персоналом необходимо обучать, так как управленческие навыки, необходимые для управления аутсорсинговым контрактом, сильно отличаются от операционных навыков, необходимых для внутреннего управления. Чтобы выстраивать правильные отношения с поставщиками и понимать их функции, HR-специалисты должны обладать коммерческими навыками для адаптации HR-функции к потребностям изменившейся организации.

Это не означает детального управления контрактами, но требует другого набора навыков, чем при физическом управлении персоналом внутри организации в прошлом.

- Построение отношений сотрудничества с поставщиками

Часто отношения аутсорсинга разрываются не потому, что поставщик не предоставляет оговоренный в контракте уровень услуг, а потому, что контракт перестает действовать после того, как потребности бизнеса изменились. Поставщик может доказать, что он делает то, на

что был заключен контракт, но проблема в том, что мир изменился, и изменения в компании требуют сотрудничества со стороны понимающего поставщика.

Поэтому мы должны поставить коммуникацию в центр процесса управления контрактом, регулярно проводя личные встречи, анализируя весь процесс и анализируя, что сработало, а что нет, а не рассматривать отношения как традиционные отношения "клиент-продукт-поставщик".

- Оставляйте за собой право контролировать поставщиков и вносить коррективы в политику и стратегию.

Передача части функций HR на аутсорсинг - это не отказ от контроля над HR-функцией, а скорее предоставление сотрудникам отдела больше времени для решения более важных вопросов, таких как развитие корпоративной культуры, управление изменениями и управление эффективностью. Поэтому HR-департаментам следует совместно с поставщиками установить строго определенные стандарты эффективности и уровни обслуживания, а также назначить конкретных HR-специалистов для контроля за реализацией проектов и поддержания фактического выполнения контрактов и программ. Когда реальная ситуация и потребности компании изменятся, обе стороны будут совместно искать лучшие решения.

HR-менеджеры решают проблемы с помощью нескольких мер:

- Установить систему грейдов для аутсорсинговых сотрудников.

В зависимости от выполнения работы установить договорные отношения между продолжительностью разных грейдов, например, с генеральным штатом заключить годовой контракт, если постоянно выполнять работу на отлично, можно заключить двухлетний контракт. Аутсорсинговый персонал также может быть разделен на несколько классов в соответствии с уровнем квалификации и получать дополнительные надбавки. Существует также очень важный способ сохранить канал от аутсорсинга к официальному трудоустройству, например, внесение выдающегося вклада, отличные навыки и т.д., могут быть переданы в контракт компании.

- Постоянно совершенствуйте систему управления человеческими ресурсами компании

Что касается возможностей карьерного роста, заработной платы, ресурсов, необходимых для работы, признания и похвалы, а также благосостояния, которые являются

ключевыми проблемами сотрудников, делайте хорошую работу практичным и тактичным способом, и обращайтесь внимание на чувства сотрудников.

- Упрощение и стандартизация работы

Уменьшите зависимость процесса от отдельных сотрудников и сформируйте зависимость сотрудников от процесса.

С одной стороны, чтобы аутсорсинговые сотрудники не должны были соответствовать прежним требованиям - владеть комплексными знаниями, а только осваивать модуль технологии для выполнения должностных обязанностей, снижается рыночная конкурентоспособность поставщиков и сотрудников аутсорсинга человеческих ресурсов, ведутся переговоры о зарплате; с другой стороны, даже если штат аутсорсеров нестабилен, но и в очень короткие сроки пополняется персонал. С другой стороны, даже если аутсорсинговые сотрудники нестабильны, их можно восполнить за очень короткий период времени, и они могут войти в роль после простого обучения.

Таким образом, с точки зрения процесса внедрения HR-аутсорсинга, наибольшая сложность для предприятий при внедрении HR-аутсорсинга заключается в управлении и выборе поставщиков услуг аутсорсинга. С другой стороны, наибольшее влияние аутсорсинга человеческих ресурсов на внутреннее управление предприятиями связано с коммерческой тайной, поэтому предприятия предпочитают передавать на аутсорсинг операции, не связанные с коммерческой тайной, такие как отношения по социальному обеспечению, обучение и так далее.

## 2.2 Анализ практики аутсорсинга ЧР на предприятиях разных стран

Зарубежная индустрия аутсорсинга человеческих ресурсов развивалась раньше, в кадровых агентствах, агентствах временного персонала и других сферах человеческих ресурсов, чтобы сформировать более систематический институциональный механизм, для многих предприятий проведение реформы модели человеческих ресурсов имеет определенное эталонное значение.

Модели аутсорсинга ЧР в нескольких репрезентативных зарубежных телекоммуникационных компаниях, а также их характеристики, преимущества и недостатки приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

**Модели аутсорсинга в разных странах**

Страны	Модель аутсорсинга	Характеристики	Преимущества	Недостатки
США	Модель аутсорсинга "обращенного Т"	Департаменты имеют автономию в аутсорсинге	Рационализация штатного расписания Сокращение операционных расходов Эффективное распределение ресурсов	Риск утечки информации
ЕС	Модель Olivary	Реорганизация бизнеса, передача отделов на аутсорсинг	Сохранение основного бизнеса для формирования полной бизнес-цепочки	Сильно изменчивая кадровая структура Размывание функций сотрудников Снижение удовлетворенности сотрудников
Япония	Модель "Пирамида"	Множество слоёв	Эффективно и более профессионально Упрощение процесса выбора аутсорсера	Риск утечки информации Мало способов выбора аутсорсеров, отсутствие гибкости и вариативности
Китай	Модель систематизации	Содержание аутсорсинга разнообразно и богато	Полный механизм принятия решений Высокая эффективность аутсорсинга	Риск утечки информации Аутсорсинг отдельного элемента
	Модель гибрида	Разнообразие	Уменьшение риска утечки информации Эффективная система мотивации сотрудников Высокомотивированные сотрудники	Содержание однородно Неадекватное обеспечение ресурсами
	Модель аутсорсинга "одного окна"	Быстро, точно и безжалостно	Повышение эффективности управления и операционной деятельности	Сложность подбора аутсорсеров (профессионализм, надежность) Отсутствие вариативности

\*Источник:составлена автором

США - первая страна в мире, которая начала осуществлять аутсорсинг человеческих ресурсов. Согласно соответствующим данным, на долю Соединенных Штатов Америки

приходится около 60%<sup>30</sup> всего глобального бизнеса аутсорсинга услуг, среди которых аутсорсинг человеческих ресурсов является одним из важных видов аутсорсинга. Исследование режима аутсорсинговых услуг в США показало, что принятый ими режим аутсорсинга, как правило, представляет собой "горизонтальную интеграцию", и этот режим управления на самом деле несет определенные монопольные оттенки. Если взять в качестве примера американскую телекоммуникационную компанию, то в сфере аутсорсинга человеческих ресурсов она использует режим управления бизнес-единицами, каждая бизнес-единица имеет независимые полномочия по принятию решений об аутсорсинге и может осуществлять планирование человеческих ресурсов в соответствии с функциями отдела и спросом на работу, а также передавать на аутсорсинг непрофильные бизнес-единицы, чтобы повысить эффективность работы каждой бизнес-единицы. Одно из преимуществ этой модели управления аутсорсингом заключается в том, что команды в каждом бизнес-подразделении более упорядочены, а непрофильные подразделения, не влияющие на цепочку создания стоимости компании, передаются на аутсорсинг, что позволяет вкладывать ограниченные силы в создание стоимости. Еще одно преимущество заключается в том, что это позволяет каждому бизнес-подразделению глубже понять функциональные требования и стратегическое развертывание своего подразделения и четко определить таланты, необходимые каждому подразделению в соответствии с целями развития компании и корпоративным видением, что позволяет достичь эффекта двустороннего продвижения: "предприятие стремится к развитию своих сотрудников, а сотрудники создают ценность для предприятия". Многие исследователи и ученые называют американскую модель аутсорсинга человеческих ресурсов "перевернутой Т-образной"<sup>31</sup> моделью аутсорсинга, а последующие эмпирические исследования подтвердили результаты этой модели, которая позволила снизить операционные расходы предприятия, упростить кадровую структуру и эффективно распределить ресурсы.

---

<sup>30</sup> Аноним, Синяя книга китайской индустрии кадровых услуг, глава 2 Обзор и последствия развития индустрии кадровых услуг в западных странах. Исследовательский центр развития и управления человеческими ресурсами Пекинского университета, Shanghai Foreign Service Co.

<sup>31</sup> Hasliz Abdul Halim, NoorHazlina Ahmad Investigating the antecedents of HR outsourcing, available online at [www.elixirpublishers.com/Elixir International Journal](http://www.elixirpublishers.com/Elixir International Journal), 2012:7871-7875.

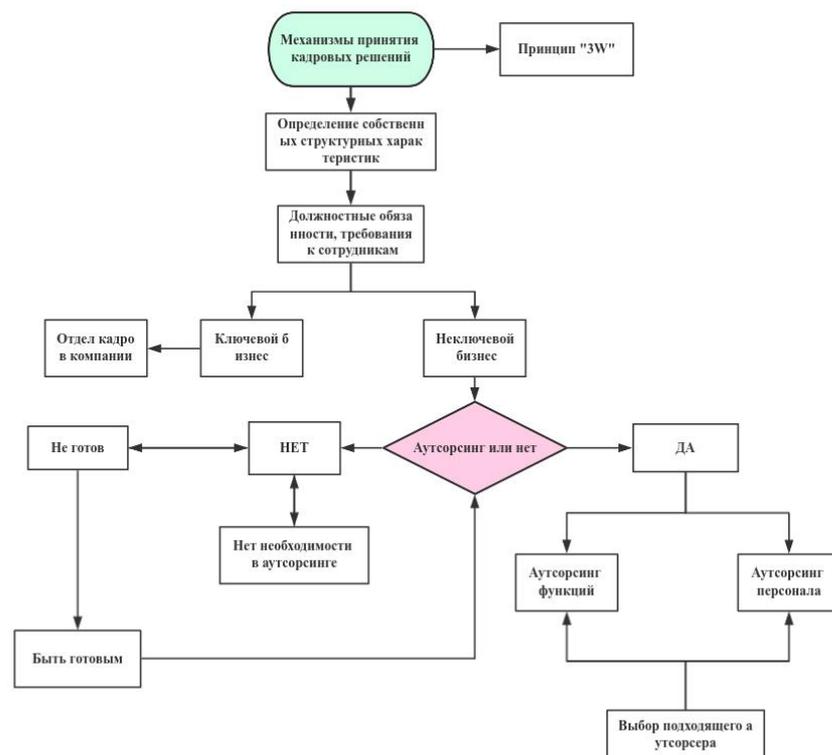
С точки зрения Европейского Союза, модель аутсорсинга человеческих ресурсов Европейского Союза относится к "оливковой" структуре, которая выступает за реорганизацию бизнеса, сохраняя основную часть, реорганизуя остальные аутсорсинговые услуги в новое подразделение, а затем передавая их на аутсорсинг. Проблема этой модели заключается в том, что она вызовет большие изменения в структуре персонала предприятия, что легко приведет к кросс-функциональности и снижению удовлетворенности сотрудников. Проблема этой модели заключается в том, что она приведет к большим изменениям в структуре персонала предприятия, что легко приведет к кросс-функциональности и снижению удовлетворенности сотрудников. Если предприятия хотят перейти на этот способ управления, им необходимо заранее проделать хорошую работу по координации персонала. Общайтесь и координируйте свои действия с сотрудниками, разделите сферу действия каждой функции и постарайтесь избежать ситуации размытых функций.

С точки зрения Японии, ее телекоммуникационные предприятия используют модель "типа пирамиды", характеристики иерархического аутсорсинга приводят к тому, что предприятие обычно выбирает поставщика аутсорсинга с высокой степенью доверия, и этот способ выбора поставщиков аутсорсинга имеет тенденцию выбирать поставщика аутсорсинга, который уже сотрудничал с компанией или имеет лучшую репутацию для сотрудничества, что упрощает процесс выбора поставщиков аутсорсинга, однако этот подход влечет за собой проблему выбора поставщиков аутсорсинга. Однако проблема этого метода заключается в том, что каналы выбора поставщиков аутсорсинга слишком узкие, однообразные, лишены гибкости и изменчивости. Эта модель предъявляет очень высокие требования к выбору поставщиков аутсорсинга, и выбрать их непросто. Компания Telecom может перенять опыт модели аутсорсинга HR в Japan Telecom в том, как выбрать подходящего поставщика услуг аутсорсинга. Однако необходимо обращать внимание на способы и источники выбора, быть как можно более диверсифицированным и равномерно распределять риск.

Китайская телекоммуникационная отрасль представлена компаниями Guangdong Mobile и Heilongjiang Telecom, которые приняли "гибридную" модель кадрового аутсорсинга, с большим количеством видов и методов аутсорсинга по сравнению с зарубежными моделями управления персоналом. Модель принятия решений "3W", созданная компанией

Guangdong Mobile, является необходимым условием для успеха аутсорсинга HR, начиная с самой проблемы и уточняя цель и конкретные требования к принятию решений об аутсорсинге талантов. В компании отсутствует полноценный механизм принятия решений по кадровому аутсорсингу, а также существует проблема неясного спроса на рабочую силу, поэтому она может перенять опыт компании Guangdong Mobile. Форма аутсорсинга компании Heilongjiang Telecom, содержание основы единой роли в снижении риска утечки информации, акцент на усиление аутсорсинга персонала корпоративной культуры обучения, Telecom конфиденциальность низкая, персонал не высоко мотивирован кадровые проблемы аутсорсинга, может быть изучен на основе отличного опыта Heilongjiang Telecom, создание совершенной системы оценки рисков и эффективной системы стимулирования персонала. Концепция аутсорсинга "одного окна" компании Tianjin Mobile Telecom воплощает стиль управления "быстрый, точный и безжалостный", что позволяет избежать появления большего количества уровней управления и достичь эффекта повышения эффективности управления. Можно сделать вывод, что существуют очевидные различия в способах аутсорсинга человеческих ресурсов в разных странах, обусловленные влиянием различных национальных факторов, культурных различий и различий в экономической среде.

На основе исследования процесса принятия решений об аутсорсинге персонала было выявлено, что в процессе аутсорсинга персонала не хватает анализа принятия решений по конкретному бизнесу, на основе чего процесс принятия решений об аутсорсинге персонала в компании телекоммуникации был в дальнейшем оптимизирован, как показано на рисунке ниже.



**Рисунок 2.1. Совершенствование процесса принятия решений об аутсорсинге человеческих ресурсов в телекоммуникационных компаниях**

\*Источник: составлена автором

Как показано на рисунке, опираясь на принцип "3W" компании Guangdong Mobile, сосредоточившись на прояснении трех ключевых вопросов аутсорсинга предприятия: "какой бизнес передавать на аутсорсинг, передавать ли на аутсорсинг и кому передавать", а также приняв научные, систематические и целевые показатели принятия решений, процесс принятия решений об аутсорсинге персонала в телекоммуникационной компании был оптимизирован и усовершенствован<sup>32</sup>. Мы используем научные, систематические и целевые показатели принятия решений для совершенствования процесса принятия решений об аутсорсинге персонала в телекоммуникационных компаниях. Прежде всего, мы учитываем стратегическую цель развития предприятия и цель обслуживания, формулируем должностные обязанности каждого бизнес-подразделения и требования к качеству и уровню квалификации талантов, проясняем, какие таланты действительно нужны предприятию, и

<sup>32</sup> Тинг. Экономика совместного пользования порождает модель услуг "гибкого труда". Шанхайская информатизация, 2018(08): 49-52.

уточняем вопрос "что передать на аутсорсинг" в качестве основы для принятия решения об аутсорсинге. Особое внимание следует уделить вопросу необходимости разграничения вопросов аутсорсинга основного и непрофильного бизнеса, если при аутсорсинге основного бизнеса велика вероятность утечки информации и других рисков, поэтому разработка четкого и обоснованного типа аутсорсинга бизнеса заключается в выполнении всех работ по аутсорсингу помещения. Сразу после сочетания текущей ситуации на рынке конкуренции телекоммуникационной отрасли и внутренних кадровых резервов, определите, необходимо ли передавать бизнес на аутсорсинг, если не лучшее время для аутсорсинга или аутсорсинговые риски превышают допустимые для телекоммуникационной компании, вы можете временно отказаться от аутсорсинговых услуг, могут быть выбраны из внутреннего набора сотрудников компании для обслуживания, что может быть лучшим способом достижения риска избежать роли стоимости аутсорсинга, чтобы избежать генерации ненужных. Это необходимо для того, чтобы избежать ненужных расходов на аутсорсинг и споров по трудовым вопросам, связанным с аутсорсингом.

Проанализировав ситуацию, компания принимает решение о проведении аутсорсинга, а затем переходит к следующему этапу процесса, "кому передать на аутсорсинг". При выборе поставщика аутсорсинга компания должна рассмотреть вопрос о том, как выбрать компанию с высокими профессиональными навыками и хорошей репутацией, необходимо всестороннее понимание аутсорсинговой компании на рынке, а также тщательный отбор, создание идеального механизма выбора поставщика аутсорсинга. Благодаря вышеуказанному процессу принятия решений по аутсорсингу человеческих ресурсов, чем первоначальное простое "принятие решений", более рациональным и логичным, может сделать аутсорсинг дела продвигаются более гладко, для работы предприятия, чтобы принести определенные выгоды.

## **2.3 Современные проблемы аутсорсинга человеческих ресурсов и направления их решения в сфере телекоммуникаций**

Согласно разделу 2.1, самая большая проблема для организаций, внедряющих HR-аутсорсинг, с точки зрения процесса реализации HR-аутсорсинга, заключается в управлении и выборе поставщиков услуг аутсорсинга.

Предприятия с осторожностью подходят к выбору поставщиков аутсорсинга, и надежный поставщик аутсорсинга обычно становится оптимальным выбором после всестороннего рассмотрения предприятиями. По мнению Лахманна<sup>33</sup>, существует множество факторов, влияющих на выбор поставщиков аутсорсинга, включая отношения сотрудничества, разницу в стоимости, рыночные факторы и т. д. На рынке поставщики услуг аутсорсинга человеческих ресурсов в основном делятся на следующие три категории:

### **1 Ежедневные посреднические консалтинговые агентства**

Этот тип кадрового аутсорсингового агентства является наиболее распространенным на рынке, но отвечает за широкий спектр бизнеса, не ограничиваясь только кадровым сектором, что также приводит к некоторому недостатку профессионализма, качество талантов трудно гарантировать, поэтому он, как правило, не является оптимальным с точки зрения предприятия. В настоящее время, когда экономическая ситуация изменилась и рыночная конкуренция перешла в горячую стадию, этот вид посреднических консалтинговых агентств с преимуществом низкой цены также стал одним из важных каналов для некоторых малых и средних предприятий для аутсорсинга низовых сотрудников.

### **2 Профессиональные кадровые агентства**

Этот вид агентского бизнеса является целевым и профессиональным, с четким позиционированием на рынке, целевой группой его услуг является рыночный спрос на таланты всех видов предприятий, с помощью собственных профессиональных навыков в области человеческих ресурсов, а также полномочий компании и ресурсов талантов, для стороны спроса, чтобы предоставить наиболее подходящие таланты и получить определенную сумму прибыли. По сравнению с обычными посредниками, цены кадровых

---

<sup>33</sup> Lehmann D R. O'Shaughnessy J. Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products [J]. Journal of Purchasing and Materials Management, 1982, spring:9-14.

агентств выше, особенно некоторые хедхантинговые компании, после завершения отбора талантов будут взимать более высокую плату за хедхантинг в качестве компенсации бизнеса компании. Аутсорсинг через профессиональные кадровые агентства является основным каналом для Telecom для выполнения аутсорсинговых работ в настоящее время, который может получить более высокие ресурсы талантов, и в то же время, профессионализм эффективно гарантируется, но есть некоторые недостатки, и цена занимает большую часть стоимости аутсорсинга, что делает бремя расходов на рабочую силу слишком тяжелым. Поэтому при выборе канала в будущем Telecom следует всесторонне учитывать факторы стоимости и пытаться использовать комбинацию нескольких каналов.

3 Институты по изучению человеческих ресурсов, состоящие из экспертов из университетов или исследовательских институтов

Этот вид организаций, предоставляющих аутсорсинговые услуги, обладает очень высоким уровнем квалификации и профессиональным качеством, что позволяет предоставлять предприятиям более глубокие услуги аутсорсинга человеческих ресурсов.<sup>34</sup> Обычно, когда предприятиям срочно требуется высший управленческий персонал или мастера определенного профессионального и технического профиля, они выбирают именно такие организации для аутсорсингового сотрудничества. Этот вид аутсорсинга подходит для Telecom для найма старших менеджеров или специалистов, которым необходимы определенные специальные навыки, но он должен сочетаться с типом бизнеса Telecom и ожидаемыми финансовыми расходами, чтобы заранее составить точный план потребности в талантах, чтобы избежать большой траты средств на найм. В то же время менеджеры, нанятые по этому каналу, являются "парашютистами", и им необходимо учитывать совместимость их собственной культуры и корпоративной культуры компании Telecom, чтобы избежать возникновения коммуникационных барьеров в управлении.

Выбор оптимального аутсорсера

Выбор поставщиков аутсорсинга не является "одношаговым" процессом. Предприятия не могут выбрать поставщика аутсорсинга "в один шаг", но с помощью команды по отбору тщательно выбирают, чтобы снизить вероятность выбора некачественного поставщика

---

<sup>34</sup> Лю Прочность. Стратегия выбора поставщиков услуг аутсорсинга человеческих ресурсов для малых и средних предприятий [J.Кооперативная экономика и наука и техника 2021 (19) : 46-4

аутсорсинга. В процессе отбора группа выбирает подходящий тип организации по аутсорсингу человеческих ресурсов в соответствии с потребностями компании в трудоустройстве и определяет общую сферу деятельности целевого поставщика аутсорсинга. Придерживаясь принципов справедливости и всесторонности, команда использует метод сравнительного анализа и метод иерархического анализа для проведения следующего отбора поставщиков услуг аутсорсинга и, наконец, определяет целевых поставщиков услуг аутсорсинга. Telecom следует уделять особое внимание следующим аспектам при выборе поставщиков аутсорсинга, чтобы достичь желаемого результата:

#### 1 Операционная ситуация и финансовая информация поставщика аутсорсинга.

Когда Telecom выбирает аутсорсинговую компанию в качестве партнера, он должен полностью понимать операционную ситуацию аутсорсинговой компании, а также информацию о наличии или отсутствии обязательств, и он может осуществлять аутсорсинговое деловое сотрудничество с ней только тогда, когда у компании нет долгового риска.

Заранее зная целевое аутсорсинговое предприятие, он обеспечивает необходимую информационную поддержку для системы гарантий аутсорсинга телекоммуникационных предприятий, что позволяет не только в определенной степени избежать риска остановки бизнеса и потерь предприятия из-за банкротства аутсорсингового предприятия, но и заложить прочную основу для долгосрочного сотрудничества между двумя сторонами в будущем. Она также может заложить прочный фундамент для будущего долгосрочного сотрудничества между двумя сторонами.

#### 2 Репутация и практический опыт аутсорсинговой компании

Хорошая репутация - это "синоним" предприятия для внешнего мира. Изучение отзывов о подрядчике-аутсорсере со стороны предыдущих предприятий, с которыми он сотрудничал, позволяет компании Telecom быстро понять стиль ведения бизнеса и эффективность подрядчика-аутсорсера, а также установить определенную степень доверия. Из прошлого бизнеса аутсорсера можно понять выгодную для компании часть аутсорсинга, эффект достижения и существующие проблемы, что удобно для извлечения благоприятных условий для привлечения Telecom, и в то же время скорость достижения бизнеса другой стороны и степень обратной связи могут снизить риск Telecom из-за несоответствия

между талантами аутсорсера и спросом на эту позицию, и обеспечить основу для разумного принятия компанией решения об аутсорсинге.

### 3 Представление аутсорсера о корпоративной культуре

Предприятия, выбирая поставщиков аутсорсинга, часто игнорируют факторы корпоративной культуры. Если разрыв в корпоративной культуре между предприятием и поставщиком аутсорсинга слишком велик, это в определенной степени затрудняет информационное взаимодействие между двумя сторонами, и легко порождает конфликты из-за различий в культурных концепциях. Проблема конфликта культур персонала аутсорсинговой компании Telecom всегда связана с управлением бизнесом, в конечном счете, это результат столкновения и конфликта двух разных корпоративных культур. Телекоммуникационная бизнес-модель и интернет-технологии связаны с акцентом на инновации и концепции обслуживания, но при раннем выборе аутсорсинговых провайдеров игнорируется культура этого важного фактора, выбор культурных концепций ориентирован на слишком большой разрыв между аутсорсинговым провайдером для сотрудничества, что приводит к трансформации персонала, трудно трансформировать и быстро интегрировать ситуацию. Поэтому Telecom следует в полной мере изучить опыт при выборе аутсорсеров и стараться выбирать аутсорсеров с близкой корпоративной культурой и концепциями обслуживания для сотрудничества, уменьшить информационную асимметрию и культурные трения, а также избежать будущих культурных конфликтов в связи с ответными мерами, которые необходимо принять.

### 4 Надежные механизмы поддержки

Телекоммуникационные компании при выборе поставщиков аутсорсинга обращают внимание на обоснованность соответствующих законов и нормативных актов, касающихся правовых норм аутсорсингового сотрудничества, чтобы обеспечить институциональные гарантии, только с помощью полного спектра мер предосторожности, чтобы свести к минимуму риск<sup>35</sup>.

Будь то предприятие или отдельный человек, всегда можно сохранить энтузиазм к работе и иметь постоянный приток мотивации, в этот период нельзя отделить от роли

---

<sup>35</sup> Сунь Цзиньфа. Исследование рисков и превентивных мер аутсорсинга управления человеческими ресурсами предприятия. Новости бизнеса, 2020(21):191+193.

стимулов. В службе аутсорсинга человеческих ресурсов телекоммуникационных предприятий стимулы делятся на стимулы для сотрудников и стимулы для аутсорсеров в соответствии с основной частью, стимулы для повышения производительности, стимулы для заработной платы и социального обеспечения и т.д., а также материальные стимулы и духовные стимулы в соответствии с способом.

#### Аутсорсинг управления мотивацией

##### 1 Стимулы для аутсорсеров, способствующие долгосрочному сотрудничеству

Аутсорсер - это главный орган аутсорсингового бизнеса с предприятием, который является ключевым фактором, определяющим, смогут ли аутсорсинговые дела достичь ожидаемых результатов. Если связь между предприятием и аутсорсером не налажена или имеются противоречия, это снизит энтузиазм аутсорсера, и в результате возникнут провалы в работе и случайные ошибки. В компании Telecom сложилась ситуация, когда качество талантов, предоставляемых аутсорсинговыми компаниями, не соответствует требованиям работы. Помимо проблем самих аутсорсинговых компаний, необходимо укреплять связь и сотрудничество между предприятиями и аутсорсинговыми компаниями. Telecom должна правильно стимулировать аутсорсинговую компанию, чтобы обеспечить обоюдную выгоду для обеих сторон и заложить прочный фундамент для долгосрочного сотрудничества в будущем.

##### 2 Стимулирование персонала для усиления сплоченности компании.

Телекоммуникационные компании сталкиваются с проблемой мотивации аутсорсингового персонала. Отсутствие трудовой мотивации у аутсорсинговых сотрудников свидетельствует о неадекватности модели стимулирования. С точки зрения оценки показателей эффективности, увеличения показателей оценки эффективности, строгой оценки работы сотрудников, при этом увеличивая долю сотрудников, получающих награды или возможности продвижения по службе после достижения целевых показателей, чтобы дать сотрудникам восходящую мотивацию для развития хорошей борьбы за достижение цели. В коллективе формируется добродетельный цикл упорной работы для достижения целей, получения продвижения по службе и возможности повышения зарплаты, а также осознания собственной значимости. С точки зрения организации заработной платы, "равная оплата за равный труд" - это идеал, к которому стремится большинство сотрудников аутсорсинговых

компаний, и к которому стремятся предприятия. Однако в реальности, в силу особенностей режима аутсорсинговых услуг, абсолютного равенства достичь невозможно. Если предприятие примет одинаковую систему оплаты труда для формального и аутсорсингового персонала, это затронет интересы формального персонала и вызовет недовольство формального персонала, что усилит внутренние конфликты на предприятии.

Поэтому предприятиям следует одновременно сохранять различия в структуре базовой заработной платы и создавать независимые условия социального обеспечения для аутсорсинговых сотрудников. При условии соблюдения интересов обеих сторон можно добиться относительно сбалансированного состояния между штатными и внештатными сотрудниками и сыграть хорошую роль в мотивации.

### 3 Двойное стимулирование, глубокая оптимизация системы мотивации

Известный американский психолог Абрахам Маслоу (Abraham Maslow)<sup>36</sup> в "Теории человеческой мотивации" впервые упомянул теорию иерархии потребностей: человеческие потребности делятся на пять уровней, когда удовлетворяется низший уровень потребности, люди начинают стремиться к глубокому уровню потребности. А когда люди достигают определенной стадии, удовлетворение потребностей более высокого уровня играет большую роль в мотивации людей. Когда компания оптимизирует механизм стимулирования, она должна учитывать не только материальные потребности сотрудников, но и потребности духовного уровня, и сформировать структуру стимулирования, основанную на материальном вознаграждении в виде зарплаты и дополненную вознаграждением духовных потребностей, что может сыграть эффект двойного стимулирования.

### Оценка и контроль аутсорсинга

Оценка работы аутсорсингового подрядчика способствует определению степени завершенности и эффективности аутсорсингового бизнеса, что служит основой для будущего сотрудничества между предприятием и аутсорсинговым подрядчиком. Оценка аутсорсинговых компаний не совершенна, критериев оценки меньше, что не может сыграть хорошего оценочного эффекта, поэтому необходимо оптимизировать и модернизировать механизм оценки, сформулировать хорошие правила оценки и провести хорошую работу по

---

<sup>36</sup> У Мингую. Исследование механизма стимулирования работников нового поколения, основанных на знаниях, с точки зрения теории иерархии потребностей Маслоу [J. Современная экономическая информация, 2020(08): 18-19.

обратной связи после оценки. Работа по оценке делится на первый, средний и последний этапы. На первом этапе проводятся консультации с аутсорсинговой компанией, определяются ожидаемые цели, сроки выполнения и стандарты достижения результатов, формулируются правила оценки. На среднем этапе основная цель - оценить степень выполнения каждого положения аутсорсинговой компании в соответствии с правилами оценки, установить различные веса для каждого правила в соответствии с разной степенью важности, включая содержание основных целей бизнеса, превышение предложенного срока выполнения, соответствие персонала должностным требованиям, эффективность и удовлетворенность персонала, процент ошибок аутсорсинговой компании, своевременность решения проблемы и т. д., а затем суммировать баллы в соответствии с фактической ситуацией оценки. Суммируйте и получайте итоговый суммарный балл. Итоговый балл используется в качестве критерия для оценки степени завершенности бизнеса, что может не только способствовать работе аутсорсингового подрядчика, но и выявить слабые стороны аутсорсинга, а также сыграть важную роль в обнаружении и решении проблем.

#### Оценка обратной связи при аутсорсинге

Механизм обратной связи по аутсорсингу человеческих ресурсов - это вспомогательный механизм, созданный после завершения работы по оценке, в основном для того, чтобы дать возможность подрядчику по аутсорсингу дать обратную связь о работе и существующих проблемах, а также улучшить связь между предприятием и подрядчиком по аутсорсингу. Важность механизма обратной связи в основном отражается в двусторонней передаче информации, для предприятий и аутсорсинговых поставщиков, предприятия должны передать полную программу требований аутсорсинговым поставщикам, и в реализации различных этапов надзора и контроля, в то время как аутсорсинговые поставщики должны быть своевременными на этапе результатов обратной связи, две стороны своевременно общаться друг с другом, вместе прилагая усилия для создания двух сторон интересов максимально<sup>37</sup>.

Предприятиям необходимо создать эффективную и безопасную систему ведения бизнеса, а это невозможно сделать без системной защиты. С точки зрения снижения риска

---

<sup>37</sup> Лю Ицзюнь, У Чжаолинь, Лю Цяньнань. Создание системы индикаторов рисков аутсорсинга человеческих ресурсов для телекоммуникационных предприятий . Современный маркетинг (деловое издание), 2019(04): 71-72.

аутсорсинга человеческих ресурсов, повышения конфиденциальности аутсорсинга человеческих ресурсов и содействия честному сотрудничеству между двумя сторонами, для телекоммуникационной компании была разработана следующая система:

### 1 Система подписания соглашения о конфиденциальности

Соглашение о конфиденциальности - это своего рода договор о конфиденциальности между предприятием и аутсорсинговой компанией, которая обещает не разглашать основную информацию о человеческих ресурсах или предприятии обеих сторон, и создает систему подписания соглашения о конфиденциальности, которая играет важную роль в снижении риска предприятия в безопасности аутсорсинга человеческих ресурсов.

### 2 Система прозрачности необходимой информации

Система прозрачности необходимой информации подразумевает, что для обеспечения информационной симметрии при стыковке предприятий и аутсорсеров, обе стороны должны обеспечить прозрачность и открытость информации, необходимой для бизнеса аутсорсинга человеческих ресурсов, в дополнение к основной информации предприятия, которую разрешено сохранять. Разработка данной системы компанией может эффективно предотвратить сокрытие или обман другой стороной своей деловой ситуации и долгового риска, что приведет к принятию другой стороной неверных решений и убыткам, а также обеспечить институциональную гарантию В для защиты интересов обеих сторон и содействия эффективному потоку информации<sup>38</sup>.

### 3 Система восстановления информации

После успешного завершения бизнеса по аутсорсингу человеческих ресурсов, поставщик аутсорсинга обычно хранит большой объем информации о работе талантливых сотрудников предприятия, хотя существует соглашение о конфиденциальности, ограничивающее риск утечки информации, но не может быть сделано без сбоев, поэтому существует необходимость сформулировать систему поддержки для улучшения. Для того чтобы лучше улучшить последующую работу, повысить коэффициент безопасности аутсорсинга человеческих ресурсов, восполнить пробелы, существующие в собственной системе предотвращения утечки информации, может быть разработана система восстановления информации. Она подразумевает завершение ряда аутсорсинговых дел,

---

<sup>38</sup> Цзэн Лихэн. Об аутсорсинге человеческих ресурсов контроль рисков и стратегия Times Agricultural Machinery, 2019,44(03):126+128.

комплексное восстановление всей информации, касающейся внутреннего персонала предприятия, и контроль соответствующими организациями предприятия за тем, чтобы аутсорсинговый подрядчик всесторонне удалил такую информацию, чтобы избежать риска утечки корпоративной информации<sup>39</sup>.

Организационная гарантия аутсорсинга человеческих ресурсов в телекоммуникационной компании

При выполнении всего комплекса работ по аутсорсингу человеческих ресурсов в телекоммуникационных компаниях необходимо не только полагаться на гарантии системы, но и иметь специальную организацию или отдел кадров для выполнения координационной и контрольной работы. Далее мы рассмотрим различные функциональные организации с точки зрения провайдеров аутсорсинга и сотрудников аутсорсинга, чтобы обеспечить организационные и кадровые гарантии для эффективной работы по кадровому аутсорсингу.

1 Создание группы ответственности по работе с подрядчиками аутсорсинга человеческих ресурсов

Группа ответственности за аутсорсинг кадровых услуг - это отдел, созданный телекоммуникационной компанией для аутсорсинга, который в основном отвечает за все вопросы, связанные с аутсорсингом, включая выбор аутсорсера, подписание соглашения о конфиденциальности, оценку эффективности аутсорсинга, а также общение и решение проблем аутсорсинга. Отдел может быть создан непосредственно отделом кадров телекоммуникационной компании, но персонал должен обладать профессиональными знаниями и навыками в области аутсорсинга человеческих ресурсов или соответствующим опытом работы, уметь правильно решать проблемы в бизнес-процессе и сотрудничать с провайдером аутсорсинга от имени компании<sup>40</sup>.

2 Создание группы управления делами сотрудников на аутсорсинге

Группа по управлению делами аутсорсинговых сотрудников - это отдел, созданный для решения вопросов, связанных с аутсорсинговыми сотрудниками, который в основном отвечает за прием аутсорсинговых сотрудников, их производительность и зарплату, ежедневное управление аутсорсинговыми сотрудниками и работу по мотивации. Создание

<sup>39</sup> Синь Мэнчжу. Риски и превентивные меры аутсорсинга человеческих ресурсов на малых и средних предприятиях. Китайские и зарубежные предприниматели, 2020 (03): 107.

<sup>40</sup> Ян Вэйчжи. Построение системы показателей оценки для выбора поставщиков услуг аутсорсинга человеческих ресурсов предприятия. Китайский бизнес и торговля, 2018(01):118-119+121.

этого отдела позволяет разделить управление штатными и внештатными сотрудниками Telecom, что позволяет снизить управленческое давление на отдел кадров компании, и в то же время, учитывая специфику целевой группы, осуществлять детальное управление в соответствии с ее особенностями<sup>41</sup>. Группа управления делами аутсорсингового персонала отвечает за повседневные дела аутсорсингового персонала, расширяет возможности контактов между внутренним персоналом и аутсорсинговым персоналом компании "Телеком", создает благоприятные условия для лучшего прислушивания к мнению персонала, понимания потребностей персонала, помощи персоналу в решении его проблем, повышения удовлетворенности и эффективности работы аутсорсингового персонала, а также повышения признания культуры компании, чтобы решить проблему культурного конфликта аутсорсингового персонала и низкой эффективности персонала компании "Телеком". Это может стать хорошим решением проблемы конфликта культур аутсорсинговых сотрудников и низкой эффективности работы персонала в телекоммуникационных компаниях.<sup>42</sup>

В заключение, в главе 2 на конкретных примерах представлено сравнение различных национальных моделей аутсорсинга HR в телекоммуникационной отрасли. Обобщен положительный опыт и сделаны выводы о том, как улучшить аутсорсинг персонала на предприятиях. Для более глубокого анализа рисков, связанных с практикой аутсорсинга персонала, в главе 3 на примере конкретных организаций будут выявлены проблемы и причины их возникновения, а также предложены конкретные меры по решению различных проблем.

---

<sup>41</sup> Сунь Лугао. Исследование индустрии аутсорсинга кадровых услуг в новой ситуации. Исследование промышленных инноваций, 2019 (12): 144-145.

<sup>42</sup> Сюй Вэньтин. Предварительное исследование рисков аутсорсинга управления человеческими ресурсами и стратегий их избежания. Человеческие ресурсы, 2020(08): 113.

# **ГЛАВА 3: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ И ТЕСТИРОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ РАЗРАБОТАННЫХ РЕШЕНИЙ АУТСОРСИНГА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ZHONGKAI TELECOM**

## **3.1 Системы управления человеческими ресурсами компании**

В телекоммуникационной отрасли, быстрое развитие экономики принесло больше возможностей для телекоммуникационных предприятий, но и принес большие проблемы, основанные на бесконечном появлении новых приложений мобильного Интернета, таких как облачные вычисления, мобильные платежи и электронной коммерции и т.д., постепенное созревание технологии искусственного интеллекта, приход эры 5G, пользователей, предприятий и правительства связи и информационных услуг спрос постепенно увеличивается, отрасли связи, чтобы измениться в соответствии с потребностями клиентов, чтобы удовлетворить разнообразные потребности, чтобы сделать значение лучших результатов.

Компания Zhongkai Telecom, полностью известная как China Telecom Zhongkai Branch, была основана в 2010 году и постоянно занимается самоинновацией и саморазвитием, чтобы соответствовать стратегии развития головного офиса компании. Компания имеет свой собственный набор методов управления человеческими ресурсами, а также является типичным представителем самой ранней версии, принявшей метод управления человеческими ресурсами на основе аутсорсинга. Управление человеческими ресурсами является важной частью внутреннего управления предприятием, эффективность управления человеческими ресурсами напрямую влияет на работу предприятия и конкурентные преимущества предприятия на социальном рынке.

Функции отдела человеческих ресурсов компании Zhongkai Telecom

Основные функции отдела кадров компании Zhongkai Telecom в основном включают следующие пять аспектов:

- Подбор персонала.

- Обучение сотрудников.
- Управление эффективностью работы сотрудников.
- Управление заработной платой, социальным обеспечением и компенсациями сотрудников.
- Управление взаимоотношениями с сотрудниками.

В частности, основными ответственными за подбор персонала являются анализ потребностей в наборе сотрудников, анализ позиций для набора сотрудников, разработка процедур и стратегий набора сотрудников, анализ каналов набора сотрудников для выбора и развития, реализация процедур набора сотрудников, и, наконец, обработка процедур приема сотрудников на работу и управление документами сотрудников.

Основными ответственными за обучение сотрудников являются изучение и оценка потребностей в обучении сотрудников, разработка и реализация годового плана обучения на предприятии, разработка и развитие программ обучения сотрудников, оценка и развитие эффективности обучения сотрудников, и, наконец, обучение сотрудников навыкам.

Основными ответственными за управление эффективностью работы сотрудников являются сотрудничество с руководителем отдела по управлению эффективностью работы, статистика и обобщение результатов работы сотрудников, а также помощь сотрудникам в повышении эффективности работы.

Ответственность за управление заработной платой, социальным обеспечением и компенсациями сотрудников в основном состоит в том, чтобы вести статистику и сводку посещаемости, рассчитывать ежемесячную зарплату сотрудников, декларировать подоходный налог и выплачивать средства в фонд социального страхования, разрабатывать и внедрять программы поощрения сотрудников, составлять бюджет ежемесячной зарплаты сотрудников и, наконец, анализировать отчет о компенсациях и льготах сотрудников.

Ответственность за отношения с сотрудниками лежит в основном на реализации политики поощрения и наказания сотрудников, решении вопросов увольнения сотрудников, решении вопросов, связанных с ящиком предложений для сотрудников, управлении медосмотром сотрудников, коммерческим страхованием, спортивными и культурными мероприятиями.

Профиль сотрудников компании Zhongkai Telecom

По состоянию на март 2024 года в компании Zhongkai Telecom работает 8947 человек, а конкретный профиль сотрудников представлен в таблице.

Таблица 3.1.

**Профиль сотрудников компании Zhongkai Telecom**

	Характеристики	Количество, чел	На процент, %
Пол	Мужчина	5090	56,89%
	Женщина	3857	43,11%
Возраст	До 30 лет	1618	18,08%
	30-45 лет	4665	52,14%
	Старше 45 лет	2664	29,78%
Академическая степень	Среднее образование и ниже	1160	12,97%
	Специальность	3019	33,74%
	Бакалавриат и выше	4768	53,29%
Состав сотрудников	Штатные сотрудники	6289	70,30%
	Аутсорсинговые сотрудники	2658	29,70%
	Общее количество сотрудников	8947	100%

\*Источник:составлена автором

Как показано в таблице 3.1., с точки зрения пола в компании Zhongkai Telecom работают 5090 мужчин, что составляет 56,89%, а в компании Zhongkai Telecom - 3857, что составляет 43,11%. С точки зрения возраста, количество сотрудников Zhongkai Telecom в возрасте до 30 лет составляет 1 618 человек, что составляет 18,08%, количество сотрудников в возрасте от 30 до 45 лет составляет 4 665 человек, что составляет 52,14%, количество сотрудников

Число сотрудников старше 45 лет составляет 2 664 человека, или 29,78 %, что говорит о том, что сотрудники Zhongkai Telecom в основном находятся в возрасте от 30 до 45 лет. Что касается уровня образования, то количество сотрудников со степенью бакалавра или выше составляет 4768 человек, что составляет 53,29%, количество сотрудников со степенью специалиста составляет 3019 человек, что составляет 33,74%, а количество сотрудников со средним образованием или ниже составляет 1160 человек, что составляет 12,97%, что показывает, что уровень образования сотрудников Zhongkai Telecom в основном ориентирован на степень бакалавра или выше.

Процесс аутсорсинга человеческих ресурсов компании Zhongkai Telecom заключается в следующем:

1. Определите содержание аутсорсинга человеческих ресурсов компании.

2. Выбор правильного поставщика услуг аутсорсинга.
3. Выбор подходящего метода аутсорсинга человеческих ресурсов.
4. Определение программы внедрения аутсорсинга человеческих ресурсов.

В целях ускоренного развития руководство Zhongkai Telecom приняло решение передать часть кадровых ресурсов компании на аутсорсинг сторонней профессиональной кадровой организации. В настоящее время Zhongkai Telecom в основном использует форму аутсорсинга отдела кадров, и основные статьи услуг аутсорсинга включают в себя отправку рабочей силы, подбор и обучение персонала, а также выплату заработной платы и социального обеспечения в трех направлениях.

Прежде всего, аутсорсинг трудовой отправки Zhongkai Telecom предназначен в основном для некоторых основных логистических сотрудников компании, мобильность этих сотрудников относительно высока, и почти нет чрезмерных ограничений на возраст сотрудников, профессиональные и технические способности этих логистических работников также относительно низки, преимущество этих сотрудников в выборе трудовой отправки заключается в возможности гибко справляться с некоторыми чрезвычайными ситуациями подразделения, если чрезвычайные ситуации являются более обычными.

Если же обычных непредвиденных ситуаций относительно немного, то резервирование большого количества формальных сотрудников приведет к определенной степени растраты персонала, что увеличит человеческие затраты. В это время метод распределения рабочей силы может эффективно сократить операционные расходы компании, но не способствует улучшению чувства принадлежности сотрудников компании.

Во-вторых, аутсорсинг по подбору и обучению персонала компании применяется в основном для низового персонала, работающего на передовой линии продаж. Характерными чертами персонала первой линии являются высокая мобильность, низкие требования к профессиональным и техническим навыкам, отсутствие возрастных ограничений. Преимущества аутсорсинга рекрутинга заключаются, прежде всего, в полной передаче работы по подбору персонала сторонним аутсорсинговым компаниям, что переносит общий риск рекрутинга и снижает давление компании на рекрутеров. В то же время сторонний аутсорсинг имеет и некоторые недостатки: фактические результаты подбора персонала отличаются от целей компании по подбору персонала.

В-третьих, компенсация и льготы для сотрудников компании. Основная цель - передать выплату заработной платы и пособий новым сотрудникам поставщику услуг аутсорсинга. Это позволит сократить расходы на управление человеческими ресурсами компании и повысить эффективность управления персоналом.

Основные причины аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom

#### 1. Сокращение расходов компании на оплату труда

Сложная форма занятости означает более высокие затраты на управление трудовыми ресурсами, передача непрофильного бизнеса по управлению трудовыми ресурсами на аутсорсинг позволит снизить затраты на рабочую силу Zhongkai Telecom передаст трудовые ресурсы непрофильного бизнеса компании Far Eastern Technology Co., Ltd. и в то же время Far Eastern Technology Co., Ltd. использует преимущество масштаба при найме персонала, чтобы минимизировать стоимость найма, а также стоимость управления персоналом, что в конечном итоге снизит стоимость управления трудовыми ресурсами Zhongkai Telecom.

#### 2. Концентрация основных ресурсов на развитии бизнеса

Поскольку компания имеет огромную систему и множество бизнесов, трудно сбалансировать развитие различных бизнесов, поэтому необходимо сконцентрировать ресурсы на основном бизнесе, чтобы компания развивалась. Сконцентрируйте основные ресурсы отдела кадров на относительно более важных направлениях деятельности, таких как управление вознаграждением сотрудников, управление эффективностью работы и т. д., что может снизить нагрузку на отдел кадров и в то же время позволит отделу кадров сосредоточиться на работе и повысить ее эффективность.

#### 3. Повышение уровня управления человеческими ресурсами

Компания Far Eastern Technology Co., Ltd., являясь профессиональным сторонним поставщиком услуг в области управления персоналом, располагает большим количеством профессиональных HR-экспертов, знающих новейшую кадровую политику и практику. В процессе сотрудничества по аутсорсингу с Far Eastern Technology Co. Это говорит о том, что передача части деятельности отдела кадров на аутсорсинг способствует повышению общего уровня управления персоналом.

#### 4. Подбор выдающихся талантов

Развитие бизнеса компании требует поддержки со стороны отличного делового персонала. Компания испытывает недостаток в каналах найма и трудности с подбором персонала. Будучи профессиональным сторонним поставщиком кадровых услуг с собственными уникальными каналами подбора персонала, компания Farlink Technology Co., Ltd. использует преимущества своих каналов, чтобы сократить время подбора персонала, удовлетворить потребности Zhongkai Telecom в талантах, а затем помочь дальнейшему развитию бизнеса компании.

Но в то же время это легче привести к утечке информации из внутренней системы управления персоналом компании, что увеличивает вероятность текучести кадров. В целом, в этом разделе представлен обзор компании Zhongkai Telecom и ее системы управления. Основные сведения включают условия, процессы и содержание текущего аутсорсинга человеческих ресурсов в этой компании. На основе этого далее будет разработана анкета.

### **3.2 Разработка анкеты по рискам аутсорсинга человеческих ресурсов для компании Zhongkai Telecom**

В условиях жесткого рыночного механизма экономической конкуренции деятельность предприятия обязательно будет ограничена человеческими и материальными ресурсами, если предприятие будет уделять полное внимание каждому аспекту производства и эксплуатации, это приведет к снижению операционной способности предприятия. Поэтому предприятие будет аутсорсинг непрофильных человеческих ресурсов, может заставить предприятие сосредоточиться на полном использовании ограниченных ресурсов, чтобы сосредоточиться на основных аспектах производства и эксплуатации предприятия, с тем чтобы укрепить основной бизнес предприятия, и повысить основную конкурентоспособность предприятия.

Далее в этой главе будет исследован и проанализирован текущий статус аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom, чтобы обобщить и проанализировать существующие проблемы риска компании, а затем выяснить причины проблем риска

аутсорсинга человеческих ресурсов, чтобы сформулировать более целенаправленные меры по предотвращению и контролю рисков.

В качестве объектов исследования в данной анкете выбраны продавцы на передовой, руководители низового звена, руководители среднего и высшего звена компании Zhongkai Telecom. Общая анкета в основном делится на два вида: бумажные и онлайн анкеты, и в данном исследовании используется метод онлайн анкетирования для сбора данных и создания базы данных для последующего анализа данных. Для обеспечения подлинности и надежности анкеты в данном исследовании проводится анкетный опрос на основе добровольности сотрудников. Анкета по риску аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom была отредактирована на основе исследования риска аутсорсинга человеческих ресурсов путем изучения соответствующей литературы.

Полный текст анкеты представлен в Приложениях А и Б. Сама анкета была подготовлена на китайском языке в Приложении А и переведена автором на русский язык в Приложении Б. Анкета состоит из пяти частей:

Первая часть - введение и вводная информация анкеты;

Вторая часть - основная личная информация респондентов, всего 13 тем, в основном включающих пол, возраст, стаж работы, тип работы, удовлетворенность работой, уровень зарплаты, удовлетворенность работой, чувство идентичности и чувство принадлежности к компании, система социального обеспечения, поддерживает ли аутсорсинг человеческих ресурсов, есть ли проблемы с поставщиком аутсорсинга, содержание управления персоналом поставщика аутсорсинга, и причины выбора поставщика аутсорсинга, содержание услуг аутсорсинга.

Третья часть - влияние внешних рисков на процесс аутсорсинга человеческих ресурсов Zhongkai Telecom, который включает в себя три аспекта, а именно: степень риска аутсорсинга рабочей силы под влиянием правовой среды; степень риска аутсорсинга рабочей силы под влиянием культурной среды; и степень риска аутсорсинга рабочей силы под влиянием отраслевой политики. Ответ "высокий риск" оценивается в 5 баллов; ответ "высокий риск" оценивается в 4 балла; ответ "общий" оценивается в 3 балла; ответ "низкий риск" оценивается в 2 балла; ответ "низкий риск" оценивается в 2 балла; ответ "низкий риск" оценивается в 2 балла. Ответ "высокий риск" оценивается в 5 баллов; ответ "повышенный

риск" оценивается в 4 балла; ответ "средний" оценивается в 3 балла; ответ "низкий риск" оценивается в 2 балла; ответ "нет риска" оценивается в 1 балл.

Четвертая часть - влияние внутренних рисков на процесс аутсорсинга человеческих ресурсов компании Zhongkai Telecom. В основном она содержит шесть аспектов, а именно: "степень влияния неопределения цели аутсорсинга персонала на риск управления персоналом компании"; "степень влияния отсутствия выбора поставщика услуг аутсорсинга на риск управления персоналом компании"; "степень влияния сопротивления сотрудников на риск управления персоналом компании"; и "степень влияния сопротивления персонала на риск управления персоналом компании". HRM-риск"; "Степень влияния нечеткого разделения труда с поставщиком аутсорсинга на HRM-риск компании"; и "Степень влияния несовершенства оценки и контроля со стороны поставщика аутсорсинга на HRM"; "Степень, в которой текущий аутсорсинговый провайдер не является оптимальным выбором для управления персоналом в связи с технологической модернизацией компании". Ответ "высокий риск" оценивается в 5 баллов; ответ "повышенный риск" оценивается в 4 балла; ответ "средний" оценивается в 3 балла; ответ "низкий риск" оценивается в 2 балла, а ответ "нет риска" - в 1 балл.

Последняя часть процесса аутсорсинга человеческих ресурсов компании Zhongkai Telecom в основном содержит шесть аспектов влияния риска аутсорсинговых услуг, а именно: "степень влияния риска на компанию в плане утечки информации провайдера аутсорсинга"; "степень влияния риска на филиал компании в плане профессиональной этики провайдера аутсорсинга "; "степень влияния риска подписания договора аутсорсинга на компанию"; "степень влияния конфликта культур аутсорсинга на компанию"; "недостаток делового опыта и профессионализма подрядчиков аутсорсинга"; "степень влияния риска подписания договора аутсорсинга на компанию"; "степень влияния риска подписания договора аутсорсинга на компанию"; "степень влияния риска подписания договора аутсорсинга на компанию"; "степень влияния риска подписания договора аутсорсинга на компанию". Степень риска для компании от отсутствия у аутсорсера делового опыта и профессионализма"; "Степень риска для компании от использования аутсорсером имени компании для проведения пиар-акций". Ответ "высокий риск" будет оценен в 5 баллов, ответ "повышенный риск" - в 4 балла, ответ "общий" - в 3 балла, ответ "низкий риск" - в 2 балла, а

ответ "нет низкого риска" - в 1 балл. После того как анкета была разработана, наступил следующий этап сбора данных.

Объектом анкетного опроса является персоналы компании Zhongkai Telecom, предполагаемый объем выборки анкет - 340, фактическое количество собранных анкет - 340, достоверных анкет - 323, время проведения опроса - 13 ноября 2023 года, место проведения - офисное здание компании Zhongkai Telecom.

Таблица 3.2.

## Основная информация о респондентах

Вопрос	Варианты	Частотность	Процент
Пол	1. мужчина	175	57,18%
	2. Женщина	148	45,82%
Возраст	1. До 25 лет	31	9,6%
	2. 26-35 лет	181	56,04%
	3. 36-45 лет	81	25,08%
	4. Старше 45 лет	30	9,29%
Позиция	1. Сотрудник первой линии	158	48,92%
	2. Менеджеры низового звена	114	35,29%
	3. Менеджеры среднего и высшего звена	51	15,79%
Поддерживать ли аутсорсинг	1. ДА	213	65,94%
	2. НЕТ	110	34,06%
Причина аутсорсинга	1. Хорошее качество	78	24,15%
	2. Хорошая репутация	23	7,12%
	3. Хорошая цена	56	17,34%
	4. высокий профессионализм	53	16,41%
	5. Другие	113	34,98%
Формы аутсорсинга	1. Подбор персонала	57	17,65%
	2. Обучение персонала	41	12,69%
	3. Диспетчеризация рабочей силы	144	44,58%
	4. Выплата заработной платы	81	25,08%
Всего		323	100%

\*Источник:составлена автором

Всего было отобрано 323 достоверных выборки сотрудников, из которых 175 человек относятся к мужской группе, что составляет 54,18%, а 148 человек - к женской группе, что составляет 45,82%. С возрастной точки зрения, выборка опроса состоит в основном из представителей среднего возраста, 31 человек в возрасте до 25 лет, что составляет 9,6%; группа 26-35 лет - 181 человек, что составляет 56,04%; группа 36-45 лет - 81 человек, что составляет 25,08%, 45 лет и старше в общей сложности 30 человек, что составляет 9,29%

респондентов. Если судить по позициям, то наибольшее количество опрошенных - 158 человек, что в совокупности составляет 48,92%, 114 низовых менеджеров - 35,29%, а выборка менеджеров среднего и высшего звена относительно невелика, всего 51 человек, что составляет 15,79%. По результатам опроса о том, поддерживают ли они передачу человеческих ресурсов на аутсорсинг, в целом сотрудники Zhongkai Telecom в большей степени поддерживают передачу отдела человеческих ресурсов на аутсорсинг, в общей сложности 213 человек, что составляет 65,94%, в то время как количество людей, которые не поддерживают передачу человеческих ресурсов на аутсорсинг, составляет 110 человек, что составляет 34,06%. Что касается причин, по которым предприятия выбирают аутсорсинг персонала, 16,41% сотрудников считают, что компании, предоставляющие аутсорсинг персонала, более профессиональны, 24,15% и 7,12% сотрудников оценивают выбор аутсорсинга персонала с точки зрения гарантии качества и хорошей репутации компаний-аутсорсеров, но есть еще 17,34% сотрудников, признавших, что выбор аутсорсинга персонала заключается в рассмотрении цены как более справедливой, и 34,98% сотрудников считают, что выбирают HR-аутсорсинг по другим причинам. Что касается формы аутсорсинга человеческих ресурсов, то их четыре: подбор персонала, диспетчеризация рабочей силы, обучение персонала и выплата заработной платы. 17,65%, 44,58%, 12,69% и 25,08% сотрудников считают, что аутсорсинг человеческих ресурсов на предприятии осуществляется в форме подбора персонала, отправки рабочей силы, обучения персонала и выплаты заработной платы, соответственно. Выше приведена основная ситуация с выборкой данного вопросника, в целом репрезентативность относительно удовлетворительная, что в большей степени соответствует соответствующим принципам статистики.

Результаты анкетного опроса об аутсорсинге персонала в компании Zhongkai Telecom

#### 1. Результат исследования удовлетворенности сотрудников аутсорсингом

Для того чтобы понять уровень удовлетворенности сотрудников компании Zhongkai Telecom аутсорсингом человеческих ресурсов, в данном исследовании задаются соответствующие вопросы в анкете для изучения удовлетворенности сотрудников аутсорсингом человеческих ресурсов компании.

В таблице 3.3. и рисунке 3.1. видно, что результаты исследования удовлетворенности сотрудников аутсорсингом персонала в компании Zhongkai Telecom показывают, что в целом сотрудники компании Zhongkai Telecom удовлетворены внедрением аутсорсинга персонала в компании, и доля группы опрошенных, которые удовлетворены или более чем удовлетворены, в общем количестве 323 выборки достигает 53,7%, а совокупная доля группы, которая недовольна и очень недовольна, достигает 10,53%, что показывает, что сотрудники компании все еще более удовлетворены аутсорсингом персонала в компании в целом. Это говорит о том, что сотрудники компании в целом одобряют стратегическое решение компании о передаче HR-услуг на аутсорсинг.

Таблица 3.3.

Результаты исследования удовлетворенности сотрудников аутсорсингом

Вопрос	Варианты	Частотность	Процент
Удовлетворенность аутсорсингом	1. Очень удовлетворена	76	25.53%
	2. Более удовлетворен	91	28.17%
	3. В среднем	122	37.77%
	4. Неудовлетворительно	24	7.43%
	5. Очень неудовлетворен	10	3.1%

\*Источник:составлена автором

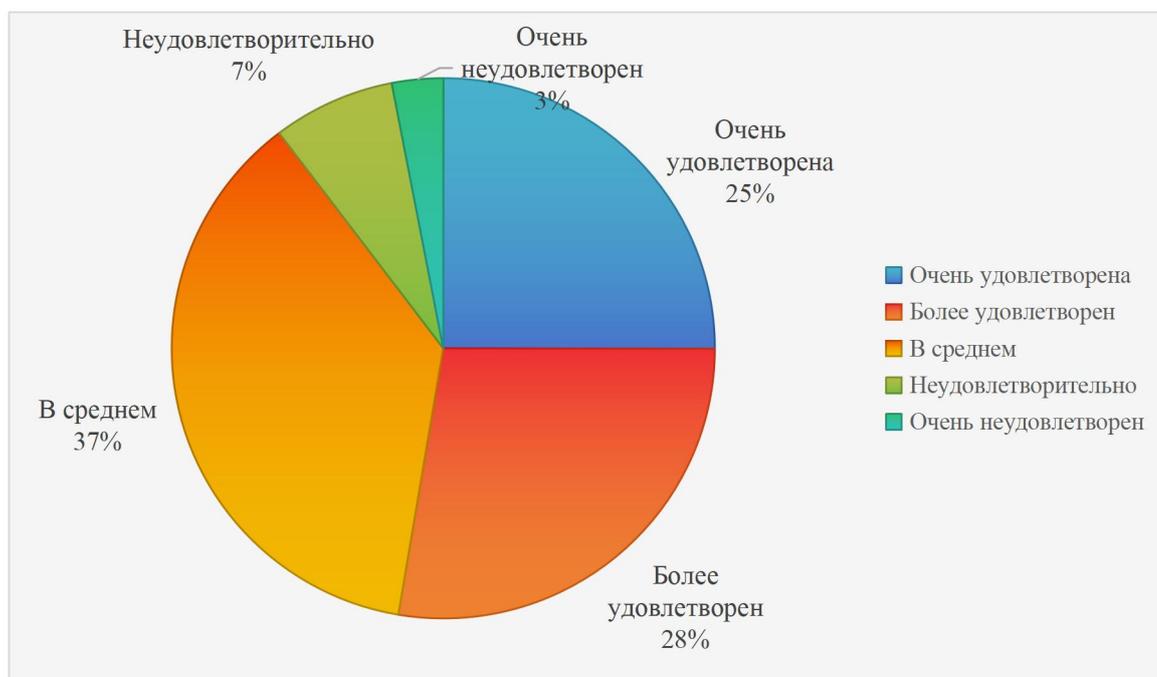


Рисунок 3.1. Результаты исследования удовлетворенности сотрудников аутсорсингом

\*Источник:составлена автором

В частности, среди 323 выборки 76 человек очень довольны услугами кадрового аутсорсинга компании Zhongkai Telecom, что составляет 25,53%, что не особенно много по сравнению с долей этой группы, указывая на то, что компании Zhongkai Telecom еще есть куда повышать удовлетворенность своих сотрудников услугами кадрового аутсорсинга. Всего 91 человек удовлетворен услугами кадрового аутсорсинга компании Zhongkai Telecom, что составляет 28,17% от общего числа сотрудников. Доля этой группы относительно высока, что говорит о том, что большинство сотрудников удовлетворены услугами кадрового аутсорсинга компании Zhongkai Telecom; однако мы можем найти примечательные данные из следующего рисунка и таблицы ниже.

В целом по 323 выборкам все еще 122 человека в ответе на вопрос об удовлетворенности сотрудника услугами кадрового аутсорсинга компании представляют общий ответ, который показывает, что для услуг кадрового аутсорсинга Zhongkai Telecom эта часть группы не достигла ни отношения удовлетворенности и выше, ни отношения неудовлетворенности и ниже, и эта часть группы составила 37,77%, что достойно внимания компании, это должно быть от Это заслуживает внимания компании, следует со всех сторон прилагать усилия для повышения удовлетворенности сотрудников услугами аутсорсинга человеческих ресурсов, не позволяя отношению этой части группы сползти в сторону неудовлетворенности, что повлияет на развитие бизнеса аутсорсинга человеческих ресурсов компании; Кроме того, количество сотрудников, недовольных услугами аутсорсинга человеческих ресурсов в 323 выборках сотрудников насчитывается 24, что составляет долю 7,43%, относительно говоря, доля все еще относительно высока, поэтому компании необходимо обратить внимание на менталитет этой части группы. Кроме того, в выборке из 323 сотрудников есть 24 сотрудника, которые недовольны услугами аутсорсинга, что составляет 7,43%, что относительно много, поэтому компании необходимо обратить внимание на менталитет этой части группы и принять определенные меры для восстановления недовольного отношения этой части группы; для части группы, которая очень недовольна бизнесом HR-аутсорсинга Zhongkai Telecom, есть только 10 человек в общей выборке, что составляет минимум всего 3,1%. Компании следует своевременно связаться с отделом кадров и выяснить мнение этой группы, чтобы улучшить работу аутсорсинга.

### 3. Результат опроса сотрудников о влиянии внешних рисков аутсорсинга

В данном исследовании считается, что возможные внешние риски в процессе аутсорсинга персонала в компании Zhongkai Telecom в основном состоят из трех частей: риск правовой среды, риск культурной среды и риск отраслевой политики.

Таблица 3.4.

<b>Общая характеристика внешних рисков человеческих ресурсов в компании</b>					
Внешний риск	Максимум	Минимум	Среднее значение	Стандартное отклонение	Дисперсия
Риск правовой среды	5	1	4,04	1,033	1,067
Риск культурной среды	5	1	4,00	1,138	1,295
Риск отраслевой политики	5	1	3,02	1,127	1,27

\*Источник: составлена автором

Из таблицы 3.4. видно, что риск правовой среды является самым высоким среди трех рисков внешней среды, а его среднее значение достигает 4,04, что находится между "очень высоким риском" и "высоким риском", что говорит о том, что процесс аутсорсинга в компании имеет высокое влияние на аутсорсинг. Это показывает, что компания на предприятии аутсорсинга управления человеческими ресурсами законы, правила и развитие является относительно несовершенным, аутсорсинг человеческих ресурсов процесс изменения правовой среды в аутсорсинг бизнес является наибольшее влияние, самая высокая степень риска, что означает, что компания должна уделять больше внимания правовой среды риск ответ, если предприятие не может понять соответствующие политики и правовые положения, это легко аутсорсинг управления человеческими ресурсами процесс из-за политики факторов что приведет к возникновению рисков. Поэтому потенциальные риски, вызванные изменениями в правовой среде, должны быть сформулированы заранее; кроме того, среднее значение риска отраслевой политики также достигает 4,00, что также находится в диапазоне от "очень высокого риска" до "высокого риска", но общее среднее значение немного больше, чем риск правовой и культурной среды, что указывает на то, что риск отраслевой культуры для аутсорсинга человеческих ресурсов Zhongkai Telecom также относительно велик. Это говорит о том, что риск культуры отрасли для аутсорсинга человеческих ресурсов Zhongkai Telecom также относительно велик, и компании необходимо обратить внимание на изменения в политике отрасли в отношении возможных рисков,

возникающих при аутсорсинге человеческих ресурсов; наконец, сотрудники считают, что риск культурной среды относительно невелик по сравнению с двумя другими видами рисков среды, со средним значением 3,02, что немного ниже, чем риск правовой среды и риск политики отрасли, но все еще находится в диапазоне от "общего" до "высокого риска". Такой результат может быть связан с тем, что предприятия постепенно формируют свою собственную уникальную культуру в процессе долгосрочной работы. Когда корпоративная культура сформирована, она остается относительно стабильной и влияет на весь процесс ведения бизнеса. Аутсорсинг человеческих ресурсов предполагает интеграцию человеческих ресурсов между предприятием и поставщиком аутсорсинга, поэтому из-за различий в культурах двух сторон неизбежно возникновение культурного столкновения в процессе сотрудничества. Если содержание услуг и способ обслуживания, предоставляемые поставщиком аутсорсинга, не будут совместимы с культурой предприятия, качество и эффективность услуг значительно снизятся, что приведет к недовольству сотрудников предприятия и ослабит сплоченность коллектива. Хотя респонденты считают, что риски культурной среды, такие как культурный конфликт между двумя сторонами, могут быть скорректированы и сообщены заранее, чтобы быстро дать решение, но это также требует от компании постоянного внимания, где есть риск, что будет определена степень ущерба, поэтому для Zhongkai Telecom компания должна сделать хорошую работу заранее, чтобы предсказать и разработать план, чтобы справиться с этим.

Таблица 3.5.

**Особенность внешних рисков аутсорсинга Zhongkai Telecom**

Внешний риск	высокий риск	повышенный риск	средний	низкий риск	нет риска
Риск правовой среды	40,9%	32,8%	18,9%	4%	3,4%
Риск культурной среды	46,4%	21,1%	23,5%	4,3%	4,6%
Риск отраслевой политики	9,3%	22,6%	42,1%	12,4%	13,6%

\*Источник: составлена автором

В частности, из приведенной таблицы 3.5. видно, что в отношении риска правовой среды 40,9% сотрудников в общей выборке считают, что риск, вызванный правовой средой, является высоким для аутсорсинга персонала, 32,8% считают, что риск, вызванный правовой средой, является очень высоким для аутсорсинга персонала, 18,9% считают, что риск,

вызванный правовой средой, является средним для аутсорсинга персонала, а 7,4% считают, что риск, вызванный правовой средой, является низким или очень низким риском. Влияние рисков, создаваемых правовой средой, на аутсорсинг человеческих ресурсов является средним, в то время как 7,4 % сотрудников по-прежнему считают влияние рисков, создаваемых правовой средой, на аутсорсинг человеческих ресурсов низким или очень низким.

Что касается риска культурной среды, 46,4% сотрудников в общей выборке считают, что влияние риска культурной среды на аутсорсинг является высоким, 21,1% считают, что влияние риска культурной среды на аутсорсинг является очень высоким, и стоит отметить, что 23,5% считают, что влияние риска культурной среды на аутсорсинг является средним, а 8,9% считают, что влияние риска культурной среды на аутсорсинг является низким, и 8,9% считают, что влияние риска культурной среды на аутсорсинг является средним. 8,9 % сотрудников считают, что влияние рисков культурной среды на аутсорсинг является низким или очень низким.

Что касается риска отраслевой политики, то 9,3 % сотрудников из общей выборки считают, что риск отраслевой политики для аутсорсинга высок, 22,6 % - что риск отраслевой политики для аутсорсинга очень высок, 42,1 % - что риск отраслевой политики для аутсорсинга средний, а 26 % - что риск отраслевой политики для аутсорсинга низкий и 26 % - что риск отраслевой политики для аутсорсинга низкий. Еще 42,1 % сотрудников считают, что влияние рисков, вызванных отраслевой политикой в области кадрового аутсорсинга, является средним, а 26 % сотрудников полагают, что влияние рисков, вызванных отраслевой политикой в области кадрового аутсорсинга, является низким или очень низким.

### 3. Результаты опроса сотрудников о влиянии внутренних рисков аутсорсинга

Данное исследование позволяет сделать вывод, что возможные внутренние риски в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom в основном состоят из шести частей: неспособность прояснить цель аутсорсинга персонала, неспособность выбрать поставщика услуг аутсорсинга, сопротивление сотрудников, нечеткое разделение труда с поставщиком услуг аутсорсинга, отсутствие оценки и контроля поставщика услуг аутсорсинга и непригодность поставщика услуг аутсорсинга в связи с обновлением корпоративных технологий.

Из таблицы 3.6. видно, что общий профиль внутренних рисков компании Zhongkai Telecom, занимающейся аутсорсингом персонала, является самым высоким среди шести внутренних экологических рисков, со средним значением 4,13, которое находится в диапазоне от "высокий риск" до "очень высокий риск", что говорит о том, что сотрудники Zhongkai Telecom считают, что сопротивление сотрудников оказывает наибольшее влияние на аутсорсинговый бизнес в процессе аутсорсинга персонала и имеет самую высокую степень риска. Это говорит о том, что сотрудники компании считают, что в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов сопротивление персонала аутсорсинговому бизнесу оказывает наибольшее влияние, самая высокая степень риска, что означает, что Zhongkai Telecom следует уделять больше внимания сопротивлению персонала, чтобы заранее реагировать на потенциальные риски, вызванные изменениями, чтобы сформулировать хорошее сопротивление персонала; кроме того, среднее значение неспособности выбрать поставщиков услуг аутсорсинга достигло 4,07, также в диапазоне от "высокого риска" до "очень высокого риска".

Таблица 3.6.

**Общая характеристика внутренних рисков человеческих ресурсов в компании**

Внутренний риск	Максимум	Минимум	Среднее значение	Стандартное отклонение	Дисперсия
Отсутствие ясности в отношении целей аутсорсинга	5	1	3,27	1.23	1,513
Неудачный выбор поставщика аутсорсинга	5	1	4,07	0.99	0,98
Сопротивление сотрудников	5	1	4,13	0.904	0,818
Нечеткое разделение труда с поставщиком	5	1	3,7	1.074	1,154
Отсутствие мониторинга за работой поставщика	5	1	4,01	1.043	1,087
Обновление технологий делает поставщика недостаточно подходящим	5	1	4,02	0,976	0,953

\*Источник: составлена автором

Кроме того, среднее значение невыбора поставщика аутсорсинговых услуг также достигает 4,07, также в диапазоне от "высокого риска" до "очень высокого риска", но общее среднее значение немного меньше, чем риск сопротивления сотрудников, что говорит о том, что риск невыбора поставщика аутсорсинговых услуг имеет относительно большое влияние на аутсорсинг человеческих ресурсов компании, и компании необходимо обратить внимание на возможные риски аутсорсинга человеческих ресурсов для компании, которая не выбрала поставщика аутсорсинговых услуг. Затем, риск неподходящего поставщика услуг аутсорсинга из-за отсутствия контроля и обновления технологий поставщика услуг аутсорсинга также относительно высок, со средними значениями 4,01 и 4,02 соответственно, которые также находятся в диапазоне от "высокого риска" до "очень высокого риска". Поэтому Zhongkai Telecom необходимо принять меры предосторожности, чтобы справиться с риском, связанным с надзором за подрядчиками-аутсорсерами и непригодностью подрядчиков-аутсорсеров в связи с технологическими обновлениями. Стоит также отметить, что нечетко определенная цель аутсорсинга человеческих ресурсов и неясное разделение труда между компанией и аутсорсинговой компанией также порождают определенный риск, но по сравнению с другими четырьмя видами риска он относительно невелик, среднее значение 3,27 и 3,7, соответственно, находятся в диапазоне от "общего" до "высокого риска". "Такой результат может быть обусловлен тем, что сотрудники или респонденты считают, что нет четких рисков аутсорсинга персонала и неясное разделение труда с поставщиками аутсорсинга может быть своевременно решено с помощью коммуникаций и других средств, но это также требует от компании обратить внимание на все риски, безусловно, будет иметь определенную степень ущерба, поэтому для Zhongkai Telecommunications Company сделать хорошую работу заранее, чтобы предвидеть и сформулировать план для борьбы с ситуацией.

Таблица 3.7.

Особенность внутренних рисков аутсорсинга Zhongkai Telecom						
Внутренний риск		высокий риск	повышенный риск	средний	низкий риск	нет риска
Отсутствие ясности в отношении аутсорсинга	в целях	19,5%	21,4%	37,8%	9%	12,4%
Неудачный поставщика аутсорсинга	выбор	40,6%	34,4%	18,9%	5%	3%
Сопротивление сотрудников		44,6%	27,2%	25,7%	1,9%	0,6%

Нечеткое разделение труда с поставщиком	27,6%	30%	32,2%	5,6%	4,6%
Отсутствие мониторинга за работой поставщика	43%	23,8%	26%	5%	2,2%
Обновление технологий делает поставщика недостаточно подходящим	39,9%	28,8%	25,4%	4,6%	1,2%

\*Источник:составлена автором

В частности, из таблицы 3.7. видно, что с точки зрения риска неуказания цели аутсорсинга персонала 37,8% сотрудников из общей выборки считают, что риск неуказания цели аутсорсинга персонала при аутсорсинге человеческих ресурсов является общим риском, 9% сотрудников считают, что риск неуказания цели аутсорсинга персонала при аутсорсинге человеческих ресурсов является низким риском, и еще 40,9% сотрудников считают, что риск неуказания цели аутсорсинга персонала при аутсорсинге человеческих ресурсов является высоким риском или очень высоким риском. 9% сотрудников считают, что риск неуказания цели аутсорсинга является низким, 40,9% сотрудников считают, что риск неуказания цели аутсорсинга является высоким или очень высоким, а 12,4% сотрудников считают, что риск неуказания цели аутсорсинга является очень низким.

Что касается риска отказа от выбора поставщика услуг аутсорсинга, то 34,4 % сотрудников в общей выборке считают, что риск отказа от выбора поставщика услуг аутсорсинга является высоким, 40,6 % - очень высоким, при этом 23,9 % сотрудников считают, что риск отказа от выбора поставщика услуг аутсорсинга является высоким или очень высоким, а 12,4 % - что риск отказа от определения цели аутсорсинга персонала является очень низким. Стоит отметить, что 23,9 % сотрудников считают риск отказа от выбора поставщика услуг аутсорсинга средним, низким или очень низким риском для кадрового аутсорсинга.

Что касается риска сопротивления сотрудников, то 27,2 % сотрудников из общей выборки считают, что риск сопротивления сотрудников является высоким для HR-аутсорсинга, 44,6 % считают, что риск сопротивления сотрудников является очень высоким для HR-аутсорсинга, 25,7 % считают, что риск сопротивления сотрудников является средним для HR-аутсорсинга, 2,5 % считают, что риск сопротивления сотрудников является низким для HR-аутсорсинга, а 2,5 % считают, что риск сопротивления сотрудников является

средним для HR-аутсорсинга. 2,5 % сотрудников считают, что риск сопротивления сотрудников является низким или очень низким риском для HR-аутсорсинга.

Что касается риска нечеткого разделения труда с поставщиками аутсорсинга, то 30 % сотрудников в общей выборке считают, что влияние нечеткого разделения труда с поставщиками аутсорсинга на HR-аутсорсинг является высоким риском, 27,6 % - очень высоким, а 32,2 % считают, что влияние нечеткого разделения труда с поставщиками аутсорсинга на HR-аутсорсинг является низким или очень низким риском. Еще 32,2 % сотрудников считают, что влияние нечеткого разделения труда с поставщиками аутсорсинга на аутсорсинг персонала является средним, а 10,2 % сотрудников считают, что влияние нечеткого разделения труда с поставщиками аутсорсинга на аутсорсинг персонала является низким или очень низким риском. Что касается риска отсутствия надзора за аутсорсингом, то 23,8 % сотрудников в общей выборке считают, что риск отсутствия надзора за аутсорсингом является высоким, 43 % - очень высоким, а 26 % - средним. Риск для HR-аутсорсинга средний, а 2,2% сотрудников считают, что риск из-за отсутствия надзора со стороны аутсорсера является низким риском для HR-аутсорсинга.

Что касается риска непригодности аутсорсинга из-за обновления технологий, то 28,8 % сотрудников в общей выборке считают риск непригодности аутсорсинга из-за обновления технологий высоким, 39,9 % считают риск непригодности аутсорсинга из-за обновления технологий очень высоким, 25,4 % считают риск непригодности аутсорсинга из-за обновления технологий низким, а 2,2 % считают риск непригодности аутсорсинга из-за отсутствия надзора за аутсорсингом низким риском. 39,9 % сотрудников считают, что риск неподходящих поставщиков аутсорсинга из-за технологических инноваций является высоким, а 25,4 % - что риск неподходящих поставщиков аутсорсинга из-за технологических инноваций является средним. 5,8 % сотрудников считают, что риск неподходящих поставщиков аутсорсинга из-за технологических инноваций является низким или очень низким.

#### 4. Результаты опроса сотрудников о влиянии рисков на поставщиков аутсорсинга

В данном исследовании возможные риски поставщиков аутсорсинга в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom рассматриваются как состоящие в основном из шести частей, включая риск утечки информации, риск

профессиональной этики, риск подписания контракта, риск культурного конфликта, риск отсутствия опыта ведения бизнеса и риск использования имени компании для осуществления деятельности по связям с общественностью.

Таблица 3.8.

**Общая характеристика рисков поставщиков аутсорсинга в компании**

Виды рисков поставщиков аутсорсинга	Максимум	Минимум	Среднее значение	Стандартное отклонение	Дисперсия
риск утечки информации	5	1	4,14	0,925	0,855
риск профессиональной этики	5	1	4,04	0,993	0,985
риски заключения контрактов	5	1	4,13	0,929	0,863
Риск культурного конфликта	5	1	3,56	1.018	1,036
Риск отсутствия опыта ведения бизнеса	5	1	4,08	0,980	0,960

\*Источник:составлена автором

Из таблицы 3.8. видно, что риск утечки информации является самым высоким среди шести рисков поставщиков аутсорсинга, со средним значением 4,14, которое находится в диапазоне от "высокого риска" до "очень высокого риска", что указывает на то, что сотрудники компании считают, что риск утечки информации является самым высоким среди шести рисков. Это означает, что сотрудники компании Zhongkai Telecom считают, что риск утечки информации в процессе аутсорсинга оказывает наибольшее влияние на аутсорсинговый бизнес и имеет самую высокую степень риска, что означает, что компании следует уделять больше внимания реагированию на риск утечки информации в процессе аутсорсинга и заранее формулировать потенциальные риски, вызванные изменениями в риске утечки информации при аутсорсинге; кроме того, среднее значение риска подписания договора аутсорсинга также составляет 4,13, что также находится в диапазоне "высокий риск". Среднее значение риска подписания договора аутсорсинга также составляет 4,13, что также находится в диапазоне от "высокого риска" до "очень высокого риска", но общее среднее значение немного меньше, чем риск утечки информации поставщика аутсорсинга, что указывает на то, что риск утечки информации поставщика аутсорсинга также имеет

относительно большое влияние на аутсорсинг персонала компании, и необходимо обратить внимание на возможный риск утечки информации поставщика аутсорсинга на аутсорсинг персонала предприятий. Затем, риск, вызванный риском профессиональной этики аутсорсера и риском отсутствия у аутсорсера опыта ведения бизнеса, также относительно высок, со средними значениями 4,05 и 4,08 соответственно, также в диапазоне от "высокого риска" до "очень высокого риска", поэтому для Zhongkai Telecom риск утечки информации аутсорсера немного меньше, чем риск утечки информации аутсорсера. Таким образом, Zhongkai Telecom необходимо принять определенные меры предосторожности, чтобы справиться с риском этики аутсорсинга и отсутствия опыта в бизнесе. Стоит также отметить, что риск культурного конфликта также порождает определенный риск, но он относительно невелик по сравнению с другими четырьмя видами риска, со средним значением 3,56, что находится в диапазоне от "среднего" до "высокого риска", и этот результат может быть связан с тем, что сотрудники или респонденты считают, что риск культурного конфликта может быть смягчен риском от "общего" до "очень высокого". Респонденты считают, что риск культурного конфликта может быть своевременно решен с помощью коммуникации и других средств, но это также требует от Zhongkai Telecom внимания к тому факту, что все риски обязательно несут определенный ущерб.

Таблица 3.9.

Особенность рисков поставщиков аутсорсинга Zhongkai Telecom						
Виды рисков поставщиков аутсорсинга	высокий риск	повышенный риск	средний	низкий риск	нет риска	
риск утечки информации	46,4%	25,4%	24,5%	3,4%	0,3%	
риск профессиональной этики	42,4%	27,2%	25,4%	2,8%	2,2%	
риски заключения контрактов	45,5%	26%	24,5%	3,7%	0,3%	
Риск культурного конфликта	22%	26,3%	40,6%	8%	3,1%	
Риск отсутствия опыта ведения бизнеса	45,2%	22,9%	27,6%	3,1%	1,2%	

\*Источник: составлена автором

В частности, из таблицы 3.9. видно, что 25,4% сотрудников в общей выборке считают, что риск аутсорсинга, вызванный утечкой информации провайдеров аутсорсинга, является

высоким, 46,4% считают, что риск аутсорсинга, вызванный утечкой информации провайдеров аутсорсинга, является очень высоким, а 24,5% считают, что риск аутсорсинга, вызванный утечкой информации провайдеров аутсорсинга, является средним. 46,4% сотрудников считают, что влияние утечки информации провайдеров аутсорсинга на HR-аутсорсинг является высоким риском, 24,5% сотрудников считают, что влияние утечки информации провайдеров аутсорсинга на HR-аутсорсинг является средним риском, а 3,7% сотрудников по-прежнему считают, что влияние утечки информации провайдеров аутсорсинга на HR-аутсорсинг является низким или очень низким риском.

Что касается риска, связанного с профессиональной этикой поставщика аутсорсинга, то 27,2% сотрудников в общей выборке считают, что риск, связанный с профессиональной этикой поставщика аутсорсинга в области HR-аутсорсинга, является высоким, 42,4% сотрудников считают, что риск, связанный с профессиональной этикой поставщика аутсорсинга в области HR-аутсорсинга, является очень высоким, и стоит отметить, что 5% сотрудников считают, что риск, связанный с профессиональной этикой поставщика аутсорсинга в области HR-аутсорсинга, является средним. Стоит отметить, что 5% сотрудников считают риск аутсорсинга из-за этики аутсорсера средним, низким или очень низким риском.

Что касается риска заключения договоров с провайдерами аутсорсинга, то 26% сотрудников из общей выборки считают, что риск заключения договоров с провайдерами аутсорсинга оказывает высокое влияние на HR-аутсорсинг, 45,5% считают, что риск заключения договоров с провайдерами аутсорсинга оказывает очень высокое влияние на HR-аутсорсинг, 24,5% считают, что риск заключения договоров с провайдерами оказывает справедливое влияние на HR-аутсорсинг, и только 24,5% считают, что риск заключения договоров с провайдерами аутсорсинга оказывает низкое влияние на HR-аутсорсинг. Влияние аутсорсинга является средним, только 3,7 % сотрудников считают, что риск аутсорсинга низкий, и 0,3 % сотрудников считают, что риск аутсорсинга очень низкий.

Что касается риска культурного конфликта, то 26,3 % сотрудников из общей выборки считают, что риск культурного конфликта с поставщиками аутсорсинга высок, 22 % - что риск культурного конфликта с поставщиками аутсорсинга очень высок, 40,6 % - что риск культурного конфликта с поставщиками аутсорсинга средний, при этом есть и те, кто

считает, что риск культурного конфликта с поставщиками аутсорсинга очень низок. В то же время 11,1 % сотрудников считают, что влияние конфликта культур с поставщиками аутсорсинга на аутсорсинг персонала является низким или очень низким риском. Что касается риска, вызванного отсутствием бизнес-опыта у аутсорсера, 22,9% сотрудников в общей выборке считают, что риск, вызванный отсутствием бизнес-опыта у аутсорсера, имеет высокий риск для HR-аутсорсинга, 45,2% считают, что риск, вызванный отсутствием бизнес-опыта у аутсорсера, имеет очень высокий риск для HR-аутсорсинга, и стоит отметить, что 27,6% считают, что риск, вызванный отсутствием бизнес-опыта у аутсорсера, имеет высокий риск для HR-аутсорсинга. В то же время 27,6% считают, что риск, вызванный отсутствием у аутсорсера опыта ведения бизнеса, имеет высокий риск для HR-аутсорсинга, а 4,3% сотрудников считают, что влияние риска, вызванного отсутствием у аутсорсера опыта ведения бизнеса, на HR-аутсорсинг является низким или очень низким.

#### Вывод

В данном разделе по результатам анкетного опроса анализируются и обобщаются риски, которые могут существовать в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom, в том числе, внешние риски, внутренние риски и риски поставщика услуг аутсорсинга в трех аспектах.

#### 1. Внешние риски аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom

##### (1) Риск корпоративной культуры при аутсорсинге человеческих ресурсов

Корпоративная культура проходит через всю историю развития компании, и представляет собой ценности, философию бизнеса и кодекс поведения, сформированные предприятием в долгосрочном бизнес-процессе. Из приведенных выше результатов опроса можно сделать вывод, что около 46,4 % сотрудников компании Zhongkai Telecom считают, что существует определенный риск культурной среды или даже очень высокий риск в бизнесе организации по аутсорсингу человеческих ресурсов, 21,1 % сотрудников считают, что на бизнес компании по аутсорсингу человеческих ресурсов повлияет высокий риск культурной среды, и лишь очень небольшая часть сотрудников считает, что на бизнес предприятия по аутсорсингу человеческих ресурсов влияет риск культурной среды. аутсорсинговый бизнес подвержен риску корпоративной культуры очень мало или даже очень мало. Как видно, аутсорсеры не всегда полностью идентифицируют себя с

корпоративной культурой Zhongkai Telecom и, следовательно, не могут полностью понять требования, выдвигаемые компанией, а также соответствующее планирование человеческих ресурсов, и в этом случае эффект от аутсорсинга человеческих ресурсов может значительно отставать от ожидаемых компанией результатов. Кроме того, корпоративная культура поставщика услуг аутсорсинга человеческих ресурсов Zhongkai Telecom не согласуется или не понимается, обе стороны не понимают философию бизнеса друг друга, а также идеи найма или управления не достигают консенсуса, что приводит к определенным трениям между культурами, что также может привести к провалу проекта аутсорсинга человеческих ресурсов компании.

## (2) Риск отраслевой политики аутсорсинга человеческих ресурсов

Любой бизнес ведется в соответствии с правилами соответствующей рыночной политики. Предприятия должны всегда обращать внимание на динамику рынка и вносить коррективы и поправки в соответствующие бизнес-решения. Так и для Zhongkai Telecom передача на аутсорсинг непрофильного бизнеса в области человеческих ресурсов означает, что поставщик услуг должен понимать потребности предприятия в рабочей силе, в полной мере использовать преимущества канальных ресурсов, укреплять управление человеческими ресурсами и способствовать взаимовыгодному сотрудничеству между двумя сторонами. Если поставщик услуг аутсорсинга не сможет своевременно понять изменения в отраслевой политике, это приведет к кадровым потерям для предприятия.

Соответствующая политика отрасли HR-аутсорсинга направляет и регулирует развитие бизнеса HR-аутсорсинга компании Zhongkai Telecom. Прежде всего, с внутренней точки зрения, внутренние требования к телекоммуникационной отрасли в последние годы становятся все более и более требовательными, и Zhongkai Telecom также активно и постоянно корректирует стратегию управления персоналом предприятия. Кроме того, вся политика рынка аутсорсинга человеческих ресурсов на национальном уровне также постоянно обновляется, поэтому у некоторых сотрудников возникнет мысль, что компания не смогла активно отреагировать на изменения в политике аутсорсинга человеческих ресурсов, что приводит к тому, что Zhongkai Telecom не может своевременно корректировать в соответствии с изменениями политику в подразделении планирования аутсорсинга человеческих ресурсов.

## 2. Внутренние риски аутсорсинга в компании Zhongkai Telecom

(1) Несостоятельность руководства в принятии решений по риску аутсорсинга персонала.

От того, насколько обоснованным будет решение руководства об аутсорсинге персонала, зависит, сможет ли предприятие непрерывно осуществлять проект аутсорсинга персонала, поэтому руководство должно тщательно продумать соответствующие решения об аутсорсинге персонала, такие как выбор поставщиков услуг аутсорсинга персонала, внутреннее и внешнее разделение труда по управлению персоналом, а также оценка и контроль поставщиков услуг аутсорсинга персонала.

Компания Zhongkai Telecom передала на аутсорсинг непрофильную работу с персоналом, такую как подбор персонала, обучение персонала и т.д., которая рассматривается только как вид управленческого поведения для бизнеса предприятия, связанного с персоналом, поэтому принятие решений об аутсорсинге человеческих ресурсов может быть неполным, что вызвало жалобы и недовольство некоторых сотрудников.

Из приведенных выше результатов анкетирования можно сделать вывод, что 43% сотрудников считают, что в компании Zhongkai Telecom отсутствует эффективная оценка и контроль поставщиков услуг кадрового аутсорсинга в процессе кадрового аутсорсинга, которые связаны с принятием руководством компании решений по проектам кадрового аутсорсинга, что также показывает, что проекты кадрового аутсорсинга в компании Zhongkai Telecom имеют определенные риски.

Компания Zhongkai Telecom, являясь лидером в телекоммуникационной отрасли, имеет большое количество сотрудников, базовые качества сотрудников различны, координация и сотрудничество между коллегами слабые, что также вызывает конфликты между штатными сотрудниками и аутсорсинговым персоналом, что также приводит к сопротивлению некоторых сотрудников аутсорсингу труда.

Из анализа результатов вышеуказанного анкетного опроса следует, что 44,6% сотрудников считают, что сопротивление работников влиянию кадрового аутсорсинга имеет очень высокий риск, из чего видно, что для Zhongkai Telecom сопротивление персонала действительно является одним из рисков продолжения реализации проекта кадрового

аутсорсинга, что также требует от компании принятия определенных мер по предотвращению или реагированию на недовольство персонала.

(2) Отсутствие контроля за поставщиками услуг аутсорсинга

Для любого предприятия сотрудничество с поставщиками услуг кадрового аутсорсинга является достижением определенных целей, для поставщиков услуг кадрового аутсорсинга основной обязанностью является выполнение работы Zhongkai Telecom в соответствии с соглашением или положениями двух сторон до начала сотрудничества в срок и с высоким качеством, если у поставщиков услуг кадрового аутсорсинга нет эффективного контроля и оценки, они могут отклониться от требований двух сторон по графику. Поскольку внутренние законы и правила в области кадрового аутсорсинга не очень совершенны, Zhongkai Telecom окажется в относительно пассивной ситуации после того, как будет осуществлен кадровый аутсорсинг. Будучи независимым предприятием, поставщик услуг аутсорсинга также стремится к максимизации прибыли, поэтому отсутствие контроля и соответствующего механизма оценки приведет к потенциальному риску нарушения договора или небрежности со стороны поставщика услуг аутсорсинга.

Из результатов проведенного исследования анкеты можно сделать вывод, что среднее значение восприятия сотрудниками риска, связанного с аутсорсингом персонала компании без четкого контроля со стороны поставщика услуг аутсорсинга, достигает 4,01, что соответствует относительно высокому уровню риска, и около 23,8% сотрудников согласны с тем, что отсутствие эффективного контроля со стороны поставщика услуг аутсорсинга будет представлять риск для аутсорсинга персонала Zhongkai Telecom. Это может быть связано с тем, что Zhongkai Telecom не имеет определенного опыта в сфере HR-аутсорсинга, и небрежность обеих сторон при подписании контракта привела к тому, что поставщик услуг аутсорсинга мог воспользоваться пробелами, или с тем, что Zhongkai Telecom еще не создал эффективный механизм контроля за деятельностью поставщика услуг аутсорсинга, что привело к потере определенной репутации проектов HR-аутсорсинга среди сотрудников и компании. Репутация проекта HR-аутсорсинга была потеряна среди сотрудников и предприятий.

3. Риски поставщика услуг аутсорсинга в компании Zhongkai Telecom

(1) Риск утечки информации поставщика услуг аутсорсинга

Наиболее важным риском в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов является информационная асимметрия между двумя сторонами сотрудничества, либо приводящая к неправильному выбору предприятием поставщика аутсорсинговых услуг, либо приводящая к тому, что аутсорсинговая деятельность не оправдывает ожиданий, что нанесет ущерб деятельности предприятия по аутсорсингу человеческих ресурсов или даже приведет к возникновению морального вреда. Поставщик услуг по аутсорсингу человеческих ресурсов обладает информационным преимуществом, в целях максимизации прибыли или спекулятивной психологии может произойти утечка информации о человеческих ресурсах компании Zhongkai Telecom и привести к убыткам компании.

Для Zhongkai Telecom требования к выбору поставщика услуг аутсорсинга человеческих ресурсов должны быть всесторонним пониманием планирования развития человеческих ресурсов предприятия и потребностей в талантах, чтобы поставщики услуг аутсорсинга разрабатывали более научные и более соответствующие потребностям Zhongkai Telecom в талантах различные программы. В этом процессе неизбежно, что компания будет иметь некоторую конфиденциальную информацию, такую как уровень заработной платы сотрудников, разница между официальным персоналом и благосостоянием отправленных сотрудников и так далее.

В частности, с одной стороны, Zhongkai Telecom сообщит стороннему поставщику услуг аутсорсинга о своих планах по подбору персонала и связанных с ними планах, когда передаст стороннему поставщику услуг аутсорсинга бизнес по подбору персонала; с другой стороны, поставщик услуг аутсорсинга разгласит финансовое положение, операционный статус и содержание продукции компании, когда будет проводить обучение вновь набранных сотрудников. Если поставщик услуг аутсорсинга разгласит секреты человеческих ресурсов Zhongkai Telecom своим конкурентам или будет стремиться к незаконной выгоде, это приведет к продолжению проекта аутсорсинга человеческих ресурсов или даже к его провалу.

## (2) Риск подписания контракта со стороны подрядчиков аутсорсинга

Для компании Zhongkai Telecom перед подписанием договора о сотрудничестве со сторонним поставщиком услуг аутсорсинга необходимо уточнить права и обязанности обеих сторон, содержание услуг поставщика аутсорсинга, стоимость, которую должна оплатить

компания, срок сотрудничества между двумя сторонами, ответственность за нарушение договора и т. д. Однако из-за стороннего поставщика услуг кадрового аутсорсинга сотрудничество между двумя сторонами оказалось невозможным. Однако, поскольку профессиональный уровень стороннего поставщика услуг кадрового аутсорсинга еще не проверен и у него нет большого опыта в сфере кадрового аутсорсинга, детали и стандарты договора о сотрудничестве должны быть максимально прописаны, поэтому существуют и определенные потенциальные риски. Например, Zhongkai Telecom не определила количественно период сотрудничества между двумя сторонами, механизм выхода, стоимость сотрудничества и обязанности и права двух сторон в договоре о сотрудничестве, что привело к тому, что содержание договора о сотрудничестве между двумя сторонами является более гибким, что влечет за собой определенные спекулятивные риски. Другой пример - неподписание соглашения о конфиденциальности, что увеличит риск утечки основной конфиденциальной информации, в результате чего компания окажется в более пассивной ситуации. В этом случае Zhongkai Telecom окажется в более пассивной ситуации, из результатов анализа анкеты предыдущего раздела мы также можем обнаружить, что сотрудники кадрового аутсорсинга риск подписания контракта среднего значения 4,13, относительно высокий, и есть также 45,5% сотрудников считают, что риск подписания контракта кадрового аутсорсинга проекта Zhongkai Telecom имеет очень высокий риск.

(3) Риск ограниченного уровня профессиональных способностей поставщика аутсорсинга

В настоящее время в Китае услуги аутсорсинга человеческих ресурсов не очень развиты, не хватает данных, связанных с трудовыми ресурсами, поэтому трудно всесторонне изучить информацию об аутсорсинг-провайдере при оценке возможностей предприятия. Кроме того, уровень отечественных сторонних поставщиков услуг кадрового аутсорсинга варьируется, и их профессионализм еще предстоит доказать, а также существует отсутствие стандартов практики, что приводит к относительно низкому уровню профессионализма отечественных сторонних поставщиков услуг аутсорсинга. Во-вторых, некоторые поставщики услуг кадрового аутсорсинга слишком широко рекламируют свои услуги, преувеличивая уровень своей профессиональной компетенции, что может ввести компанию в заблуждение при выборе поставщика услуг кадрового аутсорсинга. Опять же, не хватает

планов действий на случай непредвиденных ситуаций. Они не могут высказывать конструктивные мнения по планированию человеческих ресурсов Zhongkai Telecom, а некоторые из них не выполняют вовремя обязанности и обязательства, оговоренные в контракте, что представляет собой очень большой риск для проекта аутсорсинга человеческих ресурсов компании Zhongkai Telecom. Из результатов анкетного опроса, приведенных в предыдущем разделе, следует, что среднее значение согласия сотрудников с риском отсутствия у аутсорсера опыта работы достигает 4,08, и около 45,2 % сотрудников согласны с тем, что отсутствие у стороннего аутсорсера опыта работы является очень большим риском для проекта аутсорсинга человеческих ресурсов компании Zhongkai Telecom. Это может быть связано с тем, что сотрудники считают, что уровень профессионализма стороннего аутсорсера несколько ниже, а скорость обновления профессиональных знаний ниже, и он не может внести существенный вклад в планирование человеческих ресурсов Zhongkai Telecom, или с тем, что сотрудники, нанятые аутсорсером, не могут эффективно интегрироваться в коллектив, а аутсорсер не решает проблему своевременно. Как видно, ограничение профессионального уровня стороннего аутсорсингового подрядчика по-прежнему несет определенные риски для развития проекта аутсорсинга человеческих ресурсов Zhongkai Telecom.

#### Вывод

В сочетании с анализом, приведенным в главе 2, можно сделать вывод, представленный в таблице 3.10.

Таблица 3.10.

#### Результаты анализа рисков аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom

Уровни рисков	Направления	Примеры рисков
Внешние риски	Риск объединения культуры компании	Конфликты в рамках культуры компании
	Политический риск в отрасли	Риск повышения затрат
Внутренние риски	Риски при принятии решений	Риск увеличения операционных расходов
		Риск сегментации функций
		Риск асимметрии информации
	Противодействие сотрудников к аутсорсингу	Риск внутренней текучести сотрудников
Недостаточный мониторинг за работой поставщиков	Отсутствие контроля над выплатой зарплат и бонусов персоналу аутсорсеров	

Риски поставщиков	Риск выбора поставщиков	Кредитный риск
		Несоответствие между поставщиком и компанией
	Риск по договору	Неспособность прояснить многие вопросы в договоре
	Риск утечки информации	утечка информации к конкурентам
	Этический риск поставщиков	Недостаточная профессиональная компетенция

\*Источник:составлена автором

Риски компании делятся на три уровня: внутренние риски, внешние риски и риски поставщиков. К внешним рискам относятся риски культурной и отраслевой политики. Внутренние риски включают риски принятия решений, риски противодействия сотрудников и риски регулирования. Риски поставщиков включают риски этапа выбора поставщиков, риски подписания контрактов, риски утечки информации и этические риски поставщиков. Все эти риски нуждаются в более эффективном контроле, с рекомендациями для каждого уровня.

### **3.3 Рекомендации по совершенствованию аутсорсинга человеческих ресурсов в Zhongkai Telecom**

Прежде чем предложить конкретные рекомендации по совершенствованию, сначала кратко изложим причины рисков, с которыми столкнулась компания Zhongkai Telecom в процессе аутсорсинга персонала, которые в основном сводятся к следующему:

- несовершенство системы контроля за поставщиками аутсорсинга
- недостаточная осведомленность о сопротивлении сотрудников
- недостаточное внимания руководства к аутсорсингу персонала
- недостаточное осмысление анализа затрат и выгод от использования аутсорсинга персонала

Zhongkai Telecom находится в информационно невыгодном положении в процессе сотрудничества с поставщиками услуг кадрового аутсорсинга. Несоответствие между квалификацией поставщика аутсорсинга и требованиями компании к услугам привело к некоторым потенциальным рискам. Низкая степень чувствительности к требованиям персонала в ходе выполнения контракта, в результате чего проблемы аутсорсинга не

решаются своевременно и эффективно. Некоторые поставщики аутсорсинга имеют спекулятивный менталитет и могут распространять кадровую информацию Zhongkai Telecom, что, в свою очередь, приводит к убыткам компании. Поэтому особенно важно иметь эффективную систему надзора и контроля за подрядчиками по аутсорсингу трудовых ресурсов.

Рассматривая историю развития Zhongkai Telecom, можно сказать, что корпоративная культура компании играет важнейшую направляющую роль в ее развитии. Роль корпоративной культуры в основном отражается в следующих аспектах: во-первых, это объединяющая роль корпоративной культуры.

Во-вторых, направляющая роль корпоративной культуры, сотрудники идентифицируют себя с корпоративной культурой компании, может эффективно повысить чувство принадлежности к персоналу, эффективно снизить сопротивление и неудовлетворенность персонала.

В-третьих, роль корпоративной культуры стимулирующая. Роль корпоративной культуры в основном проявляется в духовном стимулировании персонала, может значительно мобилизовать энтузиазм и творческий потенциал сотрудников.

В процессе передачи кадрового бизнеса на аутсорсинг компании Zhongkai Telecom, компании часто сосредотачиваются только на затратных аспектах: средствах на аутсорсинг кадров, сопутствующих налогах и посреднических комиссиях и т.д., и часто игнорируют скрытые затраты вне проекта аутсорсинга кадров, такие как затраты на репутацию поставщика аутсорсинга и невозвратные затраты на управление человеческими ресурсами, и другие скрытые затраты. Кроме того, если в компании отсутствует подготовительная программа, неопределенность информации повышает риск управления бизнесом. Из результатов предыдущей анкеты также видно, что около 45 % сотрудников согласны с тем, что аутсорсинговый провайдер не подходит из-за технологических обновлений, что говорит о том, что компания не учитывает возможные риски, связанные с затратами и выгодами от технологических обновлений.

Далее, после анализа причин рисков, будет проведена работа по совершенствованию аутсорсинга человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom. В частности, это будет сделано в следующих четырех точках зрения:

- Совершенствование контроля рисков в самой компании
- Совершенствование контроля рисков поставщиков
- Совершенствование контроля рисков сотрудников
- Совершенствование контроля рисков внешней среды

Таблица 3.11.

**Итоговые рекомендации для контроля рисков в самой компании**

Рекомендации	Примеры конкретных мер	Планируемые эффекты
Укрепление внутренних операций и управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение функционирования отдела человеческих ресурсов</li> <li>- интеграция культуры компании</li> <li>- создание ведущей группы по аутсорсингу</li> <li>- уточнение целей и задач аутсорсинга</li> <li>- фокус на найме, обучении и управлении</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение эффективности работы отдела кадров</li> <li>- экономия затрат на рабочую силу</li> <li>- создание ценности сотрудников</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление надзора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация добавленной стоимости и развитие самих сотрудников</li> </ul>
Разработка соответствующего содержания работы для аутсорсинга (Категоризация повседневной работы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка степени важности бизнеса с точки зрения стратегической ценности и транзакционности (Такие как ведение документации, набор и обучение персонала, консультирование сотрудников, имеют низкую стратегическую ценность, но высоко транзакционности.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка конкретного плана</li> </ul>
Расширение каналов внутренней и внешней связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение психологической готовности внутреннего персонала</li> <li>- улучшение коммуникации с аутсорсерами</li> <li>- организуйте мероприятия по сплочению коллектива для развития коммуникации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предотвратите конфликт культур и снижение текучести кадров</li> </ul>
Совершенствование внутренних механизмов в рамках предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- механизм подготовки талантов</li> <li>- механизма раннего предупреждения и анализа рисков</li> <li>- система оценки деятельности сотрудников</li> <li>- системы управления заработной платой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение управленческого риска</li> <li>- повышение эффективности работы сотрудников</li> <li>- уточнения основного органа ответственности</li> <li>- снижение затрат на рабочую силу</li> </ul>
Усиление контроля над договорными рисками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разъяснение основных прав и обязанностей обеих сторон сотрудничества</li> <li>- в течение срока действия договора требуется</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контролирование договорных рисков</li> </ul>

	постоянное общение и переговоры. - заполнена внутренним отделом человеческих ресурсов компании	
--	--	--

\*Источник:составлена автором

В таблице 3.11. приведены рекомендации, сделанные для рисков в самой компании , и указаны следующие конкретные меры:

(1) Совершенствование высшего уровня аутсорсинга

Управление человеческими ресурсами должно выйти за рамки профессиональных функций и подняться до операционного уровня, чтобы завершить системное мышление о человеческих ресурсах.Предприятия, как орган, принимающий решения об аутсорсинге, также являются источником рисков, возникающих при аутсорсинге человеческих ресурсов.

По мнению руководства компании Zhongkai Telecom, обладая выдающимися рыночными преимуществами бренда, компания хочет и дальше расширять свои преимущества для поддержания хорошей конкурентоспособности, при этом руководство должно сосредоточиться на внутреннем управлении предприятием и постоянно совершенствовать соответствующие функции отдела кадров, чтобы в полной мере использовать основную конкурентоспособность предприятия. Управление руководящими кадрами в провинции неравномерно, а управление кадрами в местных муниципалитетах, особенно в уездных торговых точках, неэффективно, и порог вхождения низкий. Вопросы найма, обучения и управления персоналом бизнес-сети обходятся компании в огромные затраты человеческих, материальных и финансовых ресурсов, увеличивая стоимость корпоративной рабочей силы. Поэтому при аутсорсинге трудовых ресурсов необходимо четко представлять цели и задачи этого кадрового аутсорсинга, главным образом, экономия затрат на рабочую силу и повышение эффективности работы отдела кадров. Переход на операционный уровень означает, что управление человеческими ресурсами - это уже не концепция расходов, не концепция экономии, а концепция добавленной ценности. Управление человеческими ресурсами может быть направлено не только на повышение эффективности, но и на реализацию добавленной ценности самих людей. Управление людьми уже не сводится к тому, чтобы рассматривать их просто как инструмент или фактор производства, а как ведущий элемент создания стоимости, реализации собственной добавленной стоимости и собственного развития. Поэтому проектирование человеческих

ресурсов на высшем уровне должно основываться на новом понимании управления человеческими ресурсами.

## (2) Разработка соответствующего содержания работы для аутсорсинга

Реализация аутсорсинга человеческих ресурсов может быть возложена на непрофильный бизнес, с преимуществом внешних ресурсов для интеграции эффективного использования собственных ресурсов, чтобы положить больше энергии на основной бизнес, что способствует долгосрочному развитию предприятий. В то же время эффективно повышается коэффициент использования ресурсов предприятия, что ускоряет его способность адаптироваться к внешнему рынку и усиливает гибкость и маневренность организации. Поэтому Zhongkai Telecom должна оценивать деятельность отдела кадров с двух сторон, таких как ценность стратегической деятельности и транзакционность, которая является основной деятельностью и которая является краем вспомогательного бизнеса, чтобы определить содержание аутсорсинга лучшим и целевым образом. А именно:

Прежде всего, для тех стратегических видов деятельности высокой стоимости и транзакционного кадрового бизнеса, если эта часть бизнеса аутсорсинга будет очень способствовать повышению основной конкурентоспособности компании, но также из-за этого, эта часть бизнеса, если отток информации также принесет убытки компании, поэтому эта часть бизнеса не может быть передана на аутсорсинг из отдела кадров может только быть разработан самостоятельно, таких как подбор персонала, управление заработной платы и льготы для сотрудников и другие виды бизнеса. Социальные выплаты и другие виды бизнеса.

Во-вторых, для тех стратегических видов деятельности с высокой ценностью, но не сильный продаваемый бизнес человеческих ресурсов, потому что эта часть бизнеса для поставщиков услуг аутсорсинга человеческих ресурсов необходимо разработать дифференцированные программы в соответствии с различными предприятиями, поэтому эта часть бизнеса для поставщиков услуг аутсорсинга человеческих ресурсов, чтобы сформировать масштаб эффективности сложнее, трудно взять на себя аутсорсинг, поэтому эта часть бизнеса может быть осуществлена только собственным отделом кадров компании. Поэтому эту часть бизнеса может выполнять только собственный отдел кадров компании,

например планирование человеческих ресурсов, отношения с сотрудниками и оценка их работы.

Кроме того, для тех кадровых операций, которые имеют низкую ценность стратегической деятельности, но имеют сильный транзакционный характер, собственные затраты компании относительно невелики, и риск передачи этой части кадрового бизнеса на аутсорсинг относительно низок, поэтому эта часть кадрового бизнеса больше подходит для аутсорсинга, например, общее ведение кадрового дела, обучение и подбор персонала.

Наконец, для тех операций с персоналом, которые имеют низкую стратегическую ценность и низкую транзакционность, поскольку эти операции происходят реже в повседневном рабочем процессе, лучшим выбором будет выполнение этих операций в рамках внутреннего отдела кадров компании, например, консультирование сотрудников, переговоры по контрактам с сотрудниками и так далее.

### (3) Расширение каналов внутренней и внешней коммуникации предприятия

Для компании Zhongkai Telecom в процессе передачи отдела кадров на аутсорсинг необходимо избежать культурного конфликта между различными предприятиями во внешнем мире и укрепить коммуникацию между предприятиями и сотрудниками во внутреннем. Перед внедрением аутсорсинга предприятие должно разъяснить всем сотрудникам необходимость, значение, содержание, цели и изменения, которые может принести предприятию внедрение аутсорсинга управления человеческими ресурсами, чтобы сотрудники имели психологическую подготовку. После внедрения аутсорсинга может оказаться, что часть персонала предприятия не сможет адаптироваться к новой должности и попросит об увольнении, для этой части персонала необходимо провести хорошую работу по коммуникации, и предоставить им адекватную компенсацию, чтобы увольнение этой части персонала не внесло на предприятие неопределенность, влияющую на нормальную работу предприятия. В то же время, компания в отделе кадров должна укреплять связь и сотрудничество со сторонними поставщиками аутсорсинга, максимальную степень обмена информацией между ними, разработку программы раннего предупреждения рисков аутсорсинга, своевременные и актуальные инициативы для быстрого и адекватного решения проблемы, а также способствовать повышению эффективности работы аутсорсинга человеческих ресурсов. Для улучшения взаимопонимания между сотрудниками обеих сторон

можно организовывать культурные и спортивные мероприятия, что повысит эффективность коммуникации в будущем сотрудничестве, или регулярно общаться с поставщиком услуг кадрового аутсорсинга внутри компании, чтобы усилить контроль и управление процессом аутсорсинга трудовых ресурсов.

С точки зрения внутреннего аспекта компании, управление человеческими ресурсами Zhongkai Telecom больше не является просто вопросом принятия решений руководством, оно должно позволить сотрудникам участвовать в кадровом плане и повысить их чувство сопричастности. Поэтому компания должна дать сотрудникам возможность глубоко понять смысл принятия корпоративных решений и причины их принятия, чтобы они могли понять преимущества аутсорсинга рабочей силы, и эти преимущества были направлены на их собственную пользу.

#### (4) Разработка и совершенствование внутренних механизмов в рамках предприятия

##### 1. Механизм подготовки талантов

Для того чтобы максимально снизить риск управления человеческими ресурсами, компания должна создать на предприятии систему подготовки талантов, в соответствии с различными должностными функциями и различными потребностями бизнеса, разработать целевой и дифференцированный механизм подготовки. Например, управление эффективностью работы сотрудников должно быть систематическим обучением для соответствующих сотрудников отдела кадров, в дополнение к необходимости приглашать экспертов в этой области или более профессиональных тренеров для обучения сотрудников отдела кадров, чтобы помочь им получить новые навыки, новые методы.

Кроме того, сотрудники, будь то внутреннее или внешнее обучение, должны в режиме реального времени отслеживать эффект обучения сотрудников, а также своевременно получать обратную связь об эффекте обучения.

##### 2. Система оценки деятельности сотрудников

Для того чтобы лучше адаптироваться к быстрому развитию компании, необходимо усовершенствовать систему оценки деятельности предприятия, команда как ядро должна создать новую систему оценки деятельности сотрудников, в то же время также учитывать индивидуальные эффективности сотрудников, для достижения командой КПЭ тем выше, чем выше индивидуальные эффективности сотрудников по совокупному эффекту. И наоборот,

если эффективность работы команды относительно высока, а эффективность работы сотрудника относительно низка, то персональный бонус сотруднику не полагается.

### 3. Создание научной и эффективной системы управления заработной платой

Разумное распределение вакансий и штатов является основой для укрепления управления занятостью, а также основной работой по экономии труда и снижению затрат на рабочую силу. В компании Zhongkai Telecom доля персонала продавцов первой линии относительно велика, а их вознаграждение и льготы не вполне пропорциональны их собственному труду, поэтому компания должна создать комплекс научной и разумной системы оплаты труда, не только обеспечить справедливость и разумность оплаты труда и поставить оплату труда продавцов первой линии на первое место, создать научную и разумную систему оплаты труда и льгот, а затем повысить эффективность работы сотрудников отдела кадров.

#### (5) Совершенствование контроля над расходами в компании

Хозяйственная деятельность предприятия неизбежно связана с бизнес-рисками, анализ затрат и выгод является одним из факторов, которые предприятия должны учитывать при осуществлении деятельности по аутсорсингу человеческих ресурсов. Целью аутсорсинга человеческих ресурсов для Zhongkai Telecom является получение наибольшей прибыли при наименьших затратах, сбалансирование затрат и прибыли предприятия, а также максимизация эффективности использования ресурсов на предприятии. Согласно теории транзакционных издержек, представленной в первой главе, если затраты на аутсорсинг кадрового бизнеса предприятия больше, чем затраты отдела кадров предприятия на завершение внутренних затрат, то предприятию самому приходится платить тем больше, чем выше транзакционные издержки, и в это время деятельность по аутсорсингу кадровых ресурсов теряет свое значение. Поэтому для компании Zhongkai Telecom, чтобы проанализировать затраты и выгоды подразделения аутсорсинга человеческих ресурсов, необходимо иметь целенаправленную стратегию реагирования. В частности, управление персоналом - работа менее сложная, дополнительные затраты на аутсорсинг непрофильного бизнеса низкие. Для отправки рабочей силы стоимость работ по управлению персоналом относительно невелика, можно передать эту часть бизнеса на аутсорсинг, как кадровое агентство, но для тех ключевых позиций по ключевому персоналу аутсорсинг не подходит;

Для такой сложной системы, как работа по управлению заработной платой, если вам нужно передать на аутсорсинг только некоторые из более простых работ, таких как учет заработной платы и т.д., более сложные вопросы менее подходят для аутсорсинга компаниям необходимо проанализировать затраты и преимущества различных режимов аутсорсинга, чтобы снизить затраты на контроль рисков предприятия.

(б) Совершенствование контроля по договорным рискам

После выбора поставщика аутсорсинга компания Zhongkai Telecom сразу же сталкивается с необходимостью подписания договора о сотрудничестве между двумя сторонами. При подписании контракта необходимо обратить внимание на несколько ключевых вопросов, прежде всего, перед подписанием контракта необходимо проверить, обладает ли подрядчик квалификацией и способностью выполнить контракт. Обратите внимание на содержание услуги, указав объем аутсорсинговой услуги, минимальный стандарт услуги и стандарт оценки. Предприятиям при выборе услуг аутсорсинга человеческих ресурсов следует обратить внимание на выбор партнеров, в настоящее время в Китае занимаются трудовым и кадровым аутсорсингом подразделения разного качества, поэтому предприятия в этом отношении должны быть осторожны в выборе, лучше всего выбирать тех, кто выгоден для развития предприятия, сотрудничать с подразделениями, чтобы не навлечь на предприятие лишних проблем. В то же время, необходимо четко понимать, что в договоре должны быть четко прописаны основные права и обязанности двух сторон сотрудничества, то есть четко прописано сотрудничество друг с другом конкретного делового содержания, а также во время сотрудничества двух сторон основные права и обязанности каждой стороны, чтобы пользоваться, чтобы сотрудничество осуществлялось гладко, уменьшить возникновение споров. Во-вторых, мы должны улучшить конкретное содержание услуг аутсорсинга человеческих ресурсов, сотрудничество между двумя сторонами непрерывной связи и консультации, чтобы разработать строгий контракт, в том числе цели сотрудничества между двумя сторонами, а также конкретный период сотрудничества, но также необходимо указать, что после завершения сотрудничества Zhongkai Telecom необходимо дать человеческих ресурсов аутсорсинга поставщиков услуг конкретных расходов и так далее. Наконец, усилить систему контроля и управления. Контракт между двумя сторонами сотрудничества вне бизнеса должен быть составлен

внутренним отделом кадров компании, контракт содержит систему поощрений и наказаний и качество услуг поставщика услуг аутсорсинга человеческих ресурсов. Поскольку договор, подписанный двумя сторонами, имеет определенную юридическую силу, обе стороны должны быть осторожны при подписании договора.

В таблице 3.12. приведены рекомендации, сделанные для рисков поставщиков, и указаны следующие конкретные меры:

Таблица 3.12.

**Итоговые рекомендации для контроля рисков поставщиков**

Рекомендации	Примеры конкретных мер	Планируемые эффекты
Оценка комплексных способностей поставщиков	- установление критериев для компаний при выборе поставщиков - разработка планов действий в чрезвычайных ситуациях	- успешное сотрудничество - обеспечение эффективности услуг поставщика
Интеграция корпоративной культуры	- сравнение и анализ ценностей и видений	- благоприятно влияет на формирование корпоративной культуры
Проверка экономических и технических мощностей поставщика	- анализ включает в себя финансовую отчетность, бизнес-обязательства и т.д. - аппаратные условия, включая офисные помещения, оргтехнику, сетевые услуги и т. д.	- поставщик имеет стабильный экономический и технический потенциал
Мониторинг поведения поставщиков	- показатели для проверки выполнения или завершения работ - составление резервных планов	- предотвращение потери интересов компании

\*Источник:составлена автором

(1) Оценка комплексных способностей поставщиков

Выбор профессионального поставщика очень важен для успеха или неудачи проекта. При выборе поставщика услуг аутсорсинга предприятие должно следовать определенному процессу исследования и оценки и не только ориентироваться на стоимость, но и выбирать поставщика в соответствии с размером предприятия и его корпоративной культурой.

Из предыдущих анализов данного исследования видно, что комплексная сила поставщика услуг кадрового аутсорсинга является более важной точкой потенциального риска в процессе кадрового аутсорсинга.

И Zhongkai Telecom, и поставщик услуг кадрового аутсорсинга обладают информационной асимметрией. Поэтому особенно важно оптимизировать контроль рисков поставщиков услуг кадрового аутсорсинга. Прежде всего, Zhongkai Telecom при выборе

поставщиков услуг кадрового аутсорсинга должен хорошо проработать всестороннюю силу аутсорсинга, такую как квалификация услуг кадрового аутсорсинга, стоимость услуг кадрового аутсорсинга, качество, профессионализм, моральные качества персонала и экономическая сила компании и так далее, из всесторонней многомерной оценки комплексных возможностей поставщика услуг. В то же время, при оценке качества и уровня услуг поставщика услуг кадрового аутсорсинга следует учитывать его прошлые результаты, репутацию и сарафанное радио, знания в области кадровой экспертизы, а также запасные меры по устранению рисков. Более того, компания должна установить полный набор собственных критериев для выбора поставщиков услуг HR-аутсорсинга, а также разработать механизм выхода и план действий на случай непредвиденных обстоятельств для поставщиков услуг аутсорсинга, чтобы гарантировать высокое качество услуг.

## (2) Создание культуры компании, совместимой с поставщиком

Каждое предприятие имеет свою корпоративную культуру, которая представляет собой общие ценности, сформированные в ходе долгосрочного развития предприятия, и будет использовать свои собственные ценности для оценки работы. Когда предприятие передает свои человеческие ресурсы на аутсорсинг, оно фактически интегрирует свои собственные человеческие ресурсы с человеческими ресурсами поставщика услуг аутсорсинга, что влечет за собой интеграцию различных корпоративных культур двух сторон, столкновение и трение между различными ценностями, включая осведомленность сотрудников, корпоративный дух и кодекс поведения. Если стиль управления поставщика услуг аутсорсинга неприемлем для сотрудников предприятия, это оттолкнет сотрудников предприятия от работы, что приведет к постепенному ослаблению культуры предприятия, сложившейся за длительный период времени, что не способствует формированию культуры предприятия. Во-вторых, при осуществлении деятельности по аутсорсингу человеческих ресурсов предприятия обычно требуют от поставщиков услуг аутсорсинга понимания корпоративной культуры. Аутсорсеры часто игнорируют корпоративную культуру друг друга и не связывают свою программу аутсорсинга с корпоративной культурой, что приводит к ряду проблем в процессе аутсорсинга и, в конечном счете, к его провалу. Степень взаимного знакомства с корпоративной культурой приводит к потенциальному риску культурного конфликта между двумя сторонами. В процессе аутсорсинга человеческих ресурсов, чтобы избежать

возникновения взаимного культурного конфликта, предприятиям следует провести глубокое изучение сторонних поставщиков кадровых услуг, чтобы исследовать и изучить, насколько это возможно, через различные законные и соответствующие каналы, глубокое понимание философии работы аутсорсинговой компании, организационной культуры и концепции развития компании, соответствует ли она корпоративной культуре предприятия.

Что касается компании Zhongkai Telecom, то при выборе поставщиков услуг аутсорсинга следует, прежде всего, учитывать культурную самобытность собственного предприятия, особенно сравнивать и анализировать корпоративную культуру поставщика услуг аутсорсинга человеческих ресурсов с корпоративными ценностями и видением компании, и выбирать поставщика услуг аутсорсинга человеческих ресурсов, который соответствует корпоративной культуре предприятия и вписывается в нее.

### (3) Всесторонняя проверка экономических и технических мощностей поставщика

При выборе поставщика аутсорсинга необходимо учитывать экономические и технические возможности компании-аутсорсера. Экономические и технические возможности представляют собой то, сможет ли компания эффективно выполнить работу по кадровому аутсорсингу, порученную Zhongkai Telecom. Компания должна иметь определенное представление о финансовом положении поставщика услуг кадрового аутсорсинга, с которым предстоит сотрудничать, включая финансовую отчетность поставщика услуг кадрового аутсорсинга, корпоративные обязательства и т.д., чтобы судить о будущем устойчивом развитии поставщика услуг аутсорсинга, чтобы избежать ситуации, когда компания кадрового аутсорсинга, с которой предстоит сотрудничать, является неплатежеспособной или находится под угрозой банкротства.

Кроме того, сотрудничество в области аутсорсинга персонала между двумя компаниями также требует соблюдения некоторых вспомогательных аппаратных условий, таких как офисные помещения, офисное оборудование или некоторые сетевые услуги, связанные с человеческими ресурсами, необходимыми для ежедневной офисной работы и так далее. Поэтому поставщик услуг аутсорсинга человеческих ресурсов должен обладать только стабильным экономическим потенциалом и определенной степенью технических способностей, чтобы иметь возможность полностью завершить работу компании, доверенной ему по аутсорсингу человеческих ресурсов. Как правило, мы можем аутсорсинг

человеческих ресурсов от состава команды структуры, чтобы увидеть техническую силу ситуации, некоторые аутсорсинг человеческих ресурсов сосредоточиться на продажах, большинство компании является продавцом, техническая команда всего несколько человек, техническая сила таких производителей не достаточно. Сила человеческих ресурсов производителей, количество его технической команды приходится по крайней мере 60% или более, в то время как техническая команда членов академической квалификации также очень важно, чтобы обеспечить возможности разработки продукта, может гарантировать своевременный ответ на предоставление технических услуг для клиентов. С другой стороны, после окончания срока сотрудничества между компанией и поставщиком услуг кадрового аутсорсинга необходимо использовать разумный метод для всесторонней и объективной оценки соблюдения поставщиком услуг условий договора, включая качество услуг поставщика услуг кадрового аутсорсинга, а также отношение и поведение поставщика услуг аутсорсинга.

#### (4) Всесторонний контроль за поведением поставщиков

Подписание договора с поставщиком услуг кадрового аутсорсинга Zhongkai Telecom означает, что поставщик услуг кадрового аутсорсинга официально становится партнером компании, поэтому в течение срока действия договора их интересы всегда совпадают, но это не означает, что компания полностью согласна с тем, что кадровая часть бизнеса передается поставщику услуг кадрового аутсорсинга. Поставщик услуг кадрового аутсорсинга также является юридическим лицом с независимой деловой квалификацией, он управляет предприятием с единственной целью - извлечь максимальную выгоду для своего собственного бизнеса. Договор в определенной степени обязателен к исполнению, но он не дает полной гарантии того, что поставщик услуг аутсорсинга будет строго следовать требованиям договора при повседневном управлении. Поэтому, чтобы предотвратить подобное поведение, компания должна контролировать поведение поставщика услуг кадрового аутсорсинга на протяжении всего процесса и использовать его в качестве индикатора для оценки эффективности или завершения работы поставщика услуг кадрового аутсорсинга. В частности, Zhongkai Telecom должна проводить регулярные или нерегулярные проверки и оценки задач и выполненных работ в процессе оказания услуг кадрового аутсорсинга, чтобы своевременно понять деловые возможности поставщика услуг,

и в то же время, в случае нарушения договорных соглашений в процессе контроля, компания сможет своевременно вмешаться и пообщаться с обеими сторонами для переговоров о решении проблемы, чтобы повысить качество услуг и удовлетворенность обслуживанием.

(5) Выбор подходящего способа выхода из аутсорсинга

Выбор методов выхода из аутсорсинга компанией Zhongkai Telecom включает в себя следующие аспекты: во-первых, когда степень выполнения поставщиком поставленных компанией задач по ведению кадрового бизнеса соответствует оговоренной в соглашении и контракте, это свидетельствует о том, что компания удовлетворена работой поставщика, и на данный момент обе стороны имеют возможность продолжить сотрудничество, и тогда контракт аутсорсинга, составленный ранее обеими сторонами, будет возобновлен или составлен заново;

Во-вторых, если степень выполнения целей поставщика услуг кадрового аутсорсинга меньше ожидаемых компанией целей или разрыв между ними относительно велик, или поставщик услуг кадрового аутсорсинга в процессе обслуживания затрагивает основные интересы компании, то компания должна своевременно прекратить сотрудничество между двумя сторонами, чтобы избежать увеличения масштабов потерь. Компания также должна обратить внимание на вывод человеческих ресурсов аутсорсинга вывода, две стороны участвуют в процессе сотрудничества в некоторых из внутренней информации, такой как план потребности в рабочей силе, зарплаты сотрудников и другой конфиденциальной информации, в конце аутсорсинга контракт должен быть все в целостности и сохранности, чтобы передать. В то же время для поставщика услуг аутсорсинга необходимо подписать соглашение о конфиденциальности информации, которое должно включать в себя соглашение о конфиденциальности, чтобы избежать возникновения морального вреда, вызванного расторжением контракта между двумя сторонами.

В-третьих, компания также может с учетом изменений рыночной среды постоянно корректировать собственную стратегию развития бизнеса и в конечном итоге принять решение о том, стоит ли отказываться от аутсорсинга человеческих ресурсов.

Изначально аутсорсинг человеческих ресурсов в компании Zhongkai Telecom - это скорее простой аутсорсинг базового бизнеса, такого как расчет заработной платы, уплата налогов с сотрудников и т. д., поэтому контроль рисков осуществляется только с точки

зрения контроля аутсорсинга. Однако с развитием компании, в ней постоянно обогащаются разнообразные трудовые отношения, поэтому необходимо не только обращать внимание на риск аутсорсинга, но и учитывать риск аутсорсинга процесса работы сотрудников. Предотвращение и контроль рисков этого основного органа должны начинаться с двух аспектов: первый - контроль рисков самих сотрудников, второй - контроль рисков сотрудников аутсорсинга.

Таблица 3.13.

**Итоговые рекомендации для контроля рисков сотрудников**

Рекомендации	Примеры конкретных мер	Планируемый эффект
Контроль рисков внутренними сотрудниками	- продвижение концепции аутсорсинга человеческих ресурсов - разумное приспособление к потере интереса сотрудников в процессе аутсорсинга - удовлетворенность сотрудников как показатель оценки эффективности аутсорсера	- уменьшение беспокойства сотрудников - своевременное общение с сотрудниками
Контроль рисков аутсорсинговых сотрудников	- обучение - создание систем стимулов и антистимулов	- повышение мотивации сотрудников - снижение потенциальных рисков

\*Источник:составлена автором

В таблице 3.13. приведены рекомендации, сделанные для рисков сотрудников, и указаны следующие конкретные меры:

(1) контроль рисков самих сотрудников

Оптимизируя контроль рисков со стороны самих сотрудников, главное - способствовать осознанию концепции аутсорсинга сотрудниками. Компания должна в первую очередь повысить публичность знаний о человеческих ресурсах, конкретные методы публичности, такие как ежедневные встречи, тренинги в сети и т.д., время от времени доводить до сотрудников, с точки зрения сотрудников анализировать преимущества аутсорсинга трудовых услуг, повысить у персонала чувство идентичности аутсорсинга человеческих ресурсов, что в свою очередь побудит персонал активно корректировать менталитет и адаптироваться к изменениям в отделе кадров предприятия. В случае сопротивления сотрудников, если это необходимо, следует своевременно связаться с отделом управления персоналом и хорошо провести разъяснительную работу, чтобы

избежать эскалации конфликтов. Для некоторых сотрудников в процессе кадрового аутсорсинга теряется интерес, руководство компании должно своевременно рассмотреть эту часть персонала для разумного урегулирования, можно перевести, рекомендовать трудоустройство или предоставить умеренные субсидии, чтобы компенсировать потерю сотрудников и, насколько это возможно, повысить удовлетворенность сотрудников.

## (2) контроль рисков сотрудников аутсорсинга

Перед началом работы по аутсорсингу персонала компания должна проводить систематическое обучение сотрудников аутсорсера знаниям об аутсорсинге, чтобы улучшить оперативные способности сотрудников и их умение справляться с чрезвычайными ситуациями в процессе аутсорсинга персонала. Кроме того, руководство компании также должно разработать комплекс поощрений и наказаний для сотрудников в процессе кадрового аутсорсинга за личные достижения. Компания должна предоставлять сотрудникам определенные поощрения, включающие как материальные вознаграждения, так и духовные, напротив, если в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов у персонала возникают проблемы, не способствующие долгосрочному развитию предприятия или затрагивающие конечную прибыль предприятия, персонал будет наказан, таким образом, чтобы мотивировать сотрудников в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов на положительную работу и снизить потенциальные риски аутсорсинга персонала, которые могут существовать.

Таблица 3.14.

### Итоговые рекомендации для контроля рисков во внешней среде

Рекомендации	Примеры конкретных мер	Планируемый эффект
Государственные ведомства должны играть роль макроконтроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль над рынком человеческих ресурсов</li> <li>- совершенствование соответствующих законов и политики</li> <li>- штрафы за нарушения</li> </ul>	- обеспечение безопасности для развития
Контроль рисков на рынке аутсорсинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка отраслевых стандартов</li> <li>- разработка систем утверждения и нормативных процедур</li> </ul>	- обеспечение безопасности для развития

\*Источник: составлена автором

Влияние внешней среды предприятия на аутсорсинг человеческих ресурсов объективно, для потенциальных рисков, которые могут быть вызваны изменениями во внешней среде аутсорсинга человеческих ресурсов Zhongkai Telecom, стратегия контроля рисков может быть оптимизирована с трех аспектов: государственные ведомства, рынок аутсорсинга и отраслевые ассоциации аутсорсинга. В таблице 3.14. приведены рекомендации, сделанные для рисков во внешней среде, и указаны следующие конкретные меры:

(1) контроль рисков в государственных ведомствах

Государственные ведомства должны максимально усовершенствовать законы и нормативные акты, касающиеся аутсорсинга человеческих ресурсов. Правительство как "видимая рука" рыночной экономики играет роль макроконтроля, юридический отдел правительства через формулирование законов и правил, связанных с аутсорсингом человеческих ресурсов, может быть сильным контролем рынка человеческих ресурсов, но в настоящее время законы и правила рынка аутсорсинга человеческих ресурсов относительно не очень совершенны, предприятия, сотрудники, Интересы предприятий, сотрудников, поставщиков услуг кадрового аутсорсинга и других субъектов не были полностью защищены. Поэтому правительство должно усовершенствовать соответствующую правовую систему и политику в области аутсорсинга на рынке человеческих ресурсов, чтобы максимально согласовать интересы всех сторон. Кроме того, правительство должно провести глубокое расследование реализации политики аутсорсинга человеческих ресурсов, в процессе реализации которой могут появиться незаконные действия, которые будут строго наказываться, что позволит обеспечить надежную гарантию развития аутсорсинга человеческих ресурсов в Китае.

(2) Оптимизировать контроль рисков на рынке аутсорсинга

В соответствии с развитием аутсорсинговых услуг по управлению человеческими ресурсами в Китае государственные ведомства должны использовать зарубежный опыт развития аутсорсинга человеческих ресурсов и создать набор отраслевых стандартов для аутсорсинга человеческих ресурсов, подходящих для национальных условий Китая, включая систему доступа, операционные процедуры, программы обслуживания, правила оплаты и так далее. В то же время для усиления надзора необходимо разработать эффективную систему утверждения и процедуры надзора. В то же время правительство должно создать

благоприятные правовые условия для дальнейшего развития рынка аутсорсинга человеческих ресурсов.

Правительство может создать определенные условия для аутсорсинга человеческих ресурсов в рамках соответствующей политики, например, предоставить налоговую поддержку и финансовые субсидии для аутсорсинга человеческих ресурсов и так далее. Кроме того, соответствующие государственные ведомства должны продвигать и рекламировать способ управления аутсорсингом персонала и индустрию аутсорсинга персонала, регулировать развитие рынка аутсорсинга персонала и способствовать дальнейшему развитию индустрии аутсорсинга персонала, снижать риск всей индустрии, а также предоставлять определенные гарантии для риска аутсорсинга персонала компании Zhongkai Telecom.

### (3) контроль рисков в отраслевых ассоциациях аутсорсинга

Ассоциация индустрии HR-аутсорсинга - это коллективная организация предприятий данной отрасли, которая хорошо знакома со всеми аспектами индустрии HR-аутсорсинга, поэтому для дальнейшего развития индустрии HR-аутсорсинга, а также для снижения рисков всей отрасли, ассоциация индустрии HR-аутсорсинга должна играть более значительную роль. Для ассоциации индустрии аутсорсинга персонала стратегия контроля рисков ассоциации индустрии аутсорсинга персонала может быть оптимизирована в следующих аспектах:

Во-первых, отраслевая ассоциация аутсорсинга должна оптимизировать стандартную схему выхода предприятий отрасли на рынок, чтобы повысить порог входа на рынок кадрового аутсорсинга: Во-вторых, отраслевая ассоциация кадрового аутсорсинга должна также сертифицировать бизнес-квалификацию поставщиков услуг аутсорсинга, чтобы предприятия без квалификации не могли выйти на рынок аутсорсинга, а также повысить прозрачность поставщиков услуг кадрового аутсорсинга: В-третьих, отраслевая ассоциация кадрового аутсорсинга должна вести переговоры о создании более единых и более эффективных поставщиков услуг аутсорсинга. В-четвертых, ассоциации индустрии аутсорсинга человеческих ресурсов должны вести переговоры о создании более единых стандартов цен на аутсорсинговые услуги, цены на аутсорсинговые услуги строго регулируют поведение аутсорсинговых предприятий, чтобы предотвратить завышение цен и

другие предполагаемые мошеннические действия в отрасли, и в конечном итоге снизить общий риск всей индустрии услуг аутсорсинга человеческих ресурсов.

#### Вывод

Для работы по аутсорсингу человеческих ресурсов, содержание вовлечено относительно сложным, и также содержит большое количество ответственных субъектов, многие компании из-за чрезмерного внимания к преимуществам аутсорсинга человеческих ресурсов, не обращают внимания на аутсорсинг человеческих ресурсов профилактики рисков и контроля работы, так что аутсорсинг человеческих ресурсов не может быть устойчивым. Для компании, чтобы предотвратить вышеупомянутые проблемы, следует еще больше укрепить осознание рисков и концепции персонала, чтобы гарантировать, что во всем процессе аутсорсинга человеческих ресурсов можно установить сильное мышление риска. Создать более надежный механизм ответственности за предотвращение рисков, а также заранее уточнить, кто должен нести соответствующие риски. Можно разработать механизм раннего предупреждения и анализа рисков.

Например, создание ведущей группы аутсорсинга, в состав которой входят сотрудники различных подразделений компании, для анализа рисков, которые могут возникнуть на этапе аутсорсинга человеческих ресурсов, оценки негативных последствий рисков, а заодно и уточнения основного органа ответственности. Ведущая группа аутсорсинга должна определить конкретные задачи по предотвращению и контролю рисков аутсорсинга человеческих ресурсов, и в то же время в соответствии с собственными условиями и внешней средой компании своевременно исправлять реальную ситуацию.

С другой стороны, перед началом сотрудничества необходимо также рассмотреть вопрос о том, соответствует ли корпоративная культура поставщика аутсорсинга ценностям и видению компании, включая осведомленность сотрудников, корпоративный настрой и кодекс поведения. Чтобы эффективно снизить риск возникновения конфликтов в повседневной управленческой работе, можно способствовать обмену опытом обеих компаний для интеграции корпоративной культуры.

В процессе внедрения аутсорсинга следует обратить внимание на усиление управления контрактом, компания должна быть на кадровом аутсорсинге бизнеса и аутсорсинговый подрядчик на детали сотрудничества, чтобы общаться. Договор должен содержать не только

содержание, стандарты, даты начала и окончания работ, стоимость оплаты и ответственность обеих сторон, но и конкретные методы, стандарты и показатели оценки качества услуг.

После того как контракт официально реализован, компания должна также уделить внимание коммуникационной работе с поставщиком аутсорсинга. Чтобы всесторонне, в режиме реального времени понимать управление аутсорсинговым бизнесом в соответствующих рисках, отдел кадров должен регулировать соответствующие функции, а аутсорсинговый бизнес ситуации собирать, оценивать и обратной связи, построить информационной безопасности профилактики и контроля механизмов для обеспечения того, чтобы основные конфиденциальной информации компании и права интеллектуальной собственности могут быть эффективно защищены, чтобы предотвратить риск утечки информации.

Кроме того, компании также необходимо усилить надзор и разработать планы на случай непредвиденных обстоятельств. Например, разработать механизмы оценки качества услуг провайдера аутсорсинга. Компании необходимо обратить внимание на удовлетворенность собственных сотрудников от работы с аутсорсингом и можно рассматривать этот показатель как важную часть оценки эффективности услуг аутсорсера. Это можно сделать, своевременно пообщавшись с сотрудниками, вникнув в ситуацию с аутсорсингом, выслушав мнения сотрудников, а также эффективно снизив их сопротивление. Если аутсорсинговая компания в одностороннем порядке расторгнет контракт в процессе контроля, это создаст огромные проблемы для управления персоналом компании, поэтому необходимо разработать соответствующий план действий на случай непредвиденных обстоятельств, чтобы обеспечить стабильное развитие компании.

## Заключение

В настоящее время рыночная конкуренция становится все более и более острой, и вопрос о том, как направить свои ограниченные ресурсы на основной бизнес, стал ключевым для каждого предприятия. В настоящее время рыночная конкуренция становится все более и более острой, и вопрос о том, как направить свои ограниченные ресурсы на основной бизнес, стал ключевым для каждого предприятия. Данное исследование начинается с краткого изложения соответствующих теорий управления аутсорсингом человеческих ресурсов, после чего во второй главе проводится анализ конкретных примеров и сравнительный анализ, в котором обобщаются характеристики лучших моделей аутсорсинга человеческих ресурсов в телекоммуникационной отрасли в разных странах, а также проблемы, которые в них существуют. Исходя из этого, для практического исследования выбрана компания телекоммуникационной отрасли в Китае.

Для компании Zhongkai Telecom аутсорсинг человеческих ресурсов - это один из способов сосредоточить свои выгодные ресурсы на основном бизнесе и повысить конкурентоспособность. Однако, поскольку отечественная индустрия аутсорсинга человеческих ресурсов все еще находится на стадии изучения и развития, процесс аутсорсинга человеческих ресурсов все еще имеет много неопределенностей, и именно из-за этих неопределенностей компания сталкивается с различными рисками в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов. Основываясь на теории аутсорсинга человеческих ресурсов, данное исследование использует метод анкетного анализа для изучения рисков и причин рисков в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов, а затем выдвигает целевые рекомендации по предотвращению и контролю рисков. В частности, в данном исследовании сделаны следующие выводы:

(1) В данном исследовании систематически рассматривается и анализируется текущая ситуация аутсорсинга персонала на предприятиях на основе теории транзакционных издержек, теории идентификации рисков и теории основной конкуренции, представляется процесс аутсорсинга персонала в компании, содержание аутсорсинга персонала, причины

Для компании Zhongkai Telecom аутсорсинг человеческих ресурсов - это один из способов сосредоточить свои выгодные ресурсы на основном бизнесе и повысить

конкурентоспособность. Однако, поскольку отечественная индустрия аутсорсинга человеческих ресурсов все еще находится на стадии изучения и развития, процесс аутсорсинга человеческих ресурсов все еще имеет много неопределенностей, и именно из-за этих неопределенностей компания сталкивается с различными рисками в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов. Основываясь на теории аутсорсинга человеческих ресурсов, данное исследование использует метод анкетного анализа для изучения рисков и причин рисков в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов, а затем выдвигает целевые рекомендации по предотвращению и контролю рисков. В частности, в данном исследовании сделаны следующие выводы:

(1) В данном исследовании систематически рассматривается и анализируется текущая ситуация аутсорсинга персонала на предприятиях на основе теории транзакционных издержек, теории идентификации рисков и теории основной конкуренции, представляется процесс аутсорсинга персонала в компании, содержание аутсорсинга персонала, причины аутсорсинга персонала, а также преимущества и недостатки аутсорсинга персонала, а затем указывается на необходимость аутсорсинга персонала.

(2) В данном исследовании методом анкетного опроса изучаются и анализируются потенциальные проблемы риска и причины проблем риска в процессе аутсорсинга HR компании Zhongkai. В частности, текущие риски компании в процессе кадрового аутсорсинга в основном сосредоточены на удовлетворенности сотрудников кадровым аутсорсингом, внешних рисках кадрового аутсорсинга, внутренних рисках кадрового аутсорсинга и рисках поставщиков кадрового аутсорсинга. Затем, по результатам анкетного опроса, мы анализируем причины возникновения этих рисков в компании. В частности, к причинам возникновения рисков в процессе аутсорсинга персонала в компании в основном относятся влияние системы и режима управления персоналом, неадекватный механизм контроля со стороны компании-аутсорсера, сопротивление сотрудников аутсорсингу персонала, недостаточное внимание к аутсорсингу персонала и недостаточное понимание затрат и выгод аутсорсинга в компании. Недостаточные знания и т. д.

(3) На основе проведенного исследования и анализа причин рисков в данном исследовании предлагаются конкретные предложения и идеи для компании Zhongkai Telecom по устранению рисков, связанных с аутсорсингом персонала. В частности, компании

Zhongkai Telecom следует усилить, предотвратить и контролировать риски в процессе аутсорсинга персонала с помощью следующих аспектов:

- Совершенствование контроля рисков в самой компании
- Совершенствование контроля рисков поставщиков
- Совершенствование контроля рисков сотрудников
- Совершенствование контроля рисков внешней среды

С помощью вышеперечисленных аспектов, позволяющих справиться с рисками в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов для компании Zhongkai Telecom, можно дать некоторые рекомендации и выявить значимость проекта аутсорсинга человеческих ресурсов.

## Список литературы

### Книги

1. Pouran Mobin, Edris. Outsourcing in Iranian Hospitals: Findings from A Qualitative Study.
2. Xu M, Tang W S, Zhao R Q. Equilibrium Strategy for Human Resource Management with Limited Effort: In-house Versus Outsourcing.
3. Ли С П. Стандарты управления рисками ИСО. Издательство “Народная почта и телекоммуникации”, 2012. 239.(перевод автора)
4. Лю Чуньбао. Роль управления человеческими ресурсами во внутреннем контроле учреждений.
5. Сюэмэй Цзян. Исследование аутсорсинга управления человеческими ресурсами в государственном секторе Китая.
6. Ху Пинбин. Исследование аутсорсинга человеческих ресурсов на малых и средних предприятиях.
7. Чжан Елин. Исследование аутсорсинга человеческих ресурсов.
8. Чжан Синьтин. Риск аутсорсинга человеческих ресурсов предприятия и его предотвращение.

### Научные статьи

9. Weber C.A., Current J.R. Benton. W.C. Vendorselectioncriteria and methods[J].European Journal of Operational Research, 1991,50:2-18
10. Hasliz Abdul Halim, NoorHazlina Ahmad. Investigating the antecedents of HR outsourcing. available online at www.elixirpublishers.com (Elixir International Journal), 2012:7871-7875.(перевод автора)
11. Kazinets, Aliaksandr N. and Jeffrey Pfeffer. “Principles of Human Resource Management According to Jeffrey Pfeffer in the Context of Digital Business Transformation.” Digital Transformation (2023): n. pag. url:https://api.semanticscholar.org
12. Kireeva-Karimova, Alfia M. et al. “Outsourcing Methods for Optimizing the Staff Management of the Economical Organizations.” International Journal of Criminology and Sociology (2022): n. pag.
13. Lehmann D R. O’Shaughnessy J. Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products[J]. Journal of Purchasing and Materials Management, 1982, spring:9-14.
14. Linda Brown. Approval vendor selection- what's best. Prae-tice. Library Acquisitions: Practice & Theory, 1998 Vol.22, no.3, P341-351.
15. Masilova, Marina G. “Internal outsourcing as personnel process optimization in a large company.” REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas (2020): n. pag.
16. Oborin, Matvey S... “Directions formation of digital competencies of personnel of large companies.” Moscow University Economics Bulletin (2021): n. pag. url:https://api.semanticscholar.org
17. Vedernikov, mykhailo, natalia bazaliyska and lesia volianska-savchuk. “justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on hr-outsourcing as an innovative staff technology.” Innovation and sustainability (2022): n. pag.
18. Ван Суян. Исследование анализа рисков и превентивных контрмер аутсорсинга человеческих ресурсов на китайских предприятиях . Современное издание академии маркетинга, 2020, (1): 26-30.(перевод автора)
19. Вэй Яньчунь. Исследование контрмер аутсорсинга кадровых услуг. China Labour Security News, 2017-10-13 (003).(перевод автора)
20. Аноним, Синяя книга китайской индустрии кадровых услуг, глава 2: Обзор и последствия развития индустрии кадровых услуг в западных странах. Исследовательский центр развития и управления человеческими ресурсами Пекинского университета, Shanghai Foreign Service Co.(перевод автора)
21. Го Кэ... Анализ рисков аутсорсинга человеческих ресурсов предприятия - на основе перспективы процесса аутсорсинга HR [J. Modern Economic Information, 2021, (24): 34-40.(перевод автора)

22. Лань Тяньнин. Исследование стратегии развития аутсорсинга и диспетчеризации труда на предприятиях. Современный бизнес, 2021,8): 55-6.(перевод автора)
23. Ли Ся. Риски и контрмеры аутсорсинга человеческих ресурсов предприятий. China Market,2023(1):118-120. DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2023.01.118.(перевод автора)
24. Луо Айвэнь. Практика и обсуждение диспетчеризации трудовых ресурсов предприятия и аутсорсинга бизнеса. Management observation, 2020,20):33-5.(перевод автора)
25. Лю Донхай. Обсуждение внутреннего аудита бизнеса по аутсорсингу рабочей силы. Китайский внутренний аудит, 2021,7):80-1.(перевод автора)
26. Лю Ицюнь, У Чжаолин, Лю Цяньнань. Создание системы индикаторов рисков аутсорсинга человеческих ресурсов для телекоммуникационных предприятий . Современный маркетинг (деловое издание), 2019(04): 71-72.(перевод автора)
27. Лю Прочность. Стратегия выбора поставщиков услуг аутсорсинга человеческих ресурсов для малых и средних предприятий.Кооперативная экономика и наука и техника 2021 (19) : 46-4. (перевод автора)
28. Лю Сяоянь, Зуо Линг, Чэнь Цюн. Сравнительный анализ диспетчеризации труда и аутсорсинга бизнеса и предложения по выбору. Управление дорожным предприятием. 2019,31(12):46-8.(перевод автора)
29. Лю Фэн. Введение в предотвращение и контроль рисков аутсорсинга труда на горячей линии обслуживания клиентов 95598, Управление человеческими ресурсами, 2017,(1): 110(перевод автора)
30. Мэн Фансюнь. Обсуждение риска аутсорсинга управления человеческими ресурсами предприятия и его контрмер. Journal of Chifeng College (Natural Science Edition), 2017,33(08):78-80.(перевод автора)
31. Синь Мэнчжу. Риски и превентивные меры аутсорсинга человеческих ресурсов на малых и средних предприятиях. Китайские и зарубежные предприниматели, 2020 (03): 107.(перевод автора)
32. Синяя книга о китайской индустрии кадровых услуг 2014: Исследовательский центр развития и управления человеческими ресурсами Пекинского университета, 2019:37.(перевод автора)
33. Смелянская д.н., практические аспекты управления человеческими ресурсами в условиях кризиса: На примере аутсорсинга (аутстаффинга) персонала вестник луганского государственного университета имени владимира даля. 2021. №7 (49). С. 200-204.(перевод автора)
34. Су В., Рао В. Анализ режима аутсорсинга управления персоналом в компании D. Business, 201,7:37-8.(перевод автора)
35. Сун Д. У. Исследование риска аутсорсинга управления человеческими ресурсами на высокотехнологичных предприятиях. Финансы и экономика, 2021, (05): 131-132.(перевод автора)
36. Сунь Лутао. Исследование индустрии аутсорсинга кадровых услуг в новой ситуации. Исследование промышленных инноваций, 2019 (12): 144-145.(перевод автора)
37. Сунь Цзиньфа. Исследование рисков и превентивных мер аутсорсинга управления человеческими ресурсами предприятия. Новости бизнеса, 2020(21):191+193.(перевод автора)
38. Сюй Вэньтин. Предварительное исследование рисков аутсорсинга управления человеческими ресурсами и стратегий их избежания Человеческие ресурсы, 2020(08): 113.(перевод автора)
39. У Мингруо. Исследование механизма стимулирования работников нового поколения, основанных на знаниях, с точки зрения теории иерархии потребностей Маслоу. Современная экономическая информация, 2020(08): 18-19.(перевод автора)
40. Цзэн Лэн. Об аутсорсинге человеческих ресурсов контроль рисков и стратегия Times Agricultural Machinery, 2019,44(03):126+128.(перевод автора)
41. Цзэн Сюнцян. Исследование правовой системы трудового аутсорсинг; Чунцинский университет, 2019.(перевод автора)

42. Чжао Сючжу, Чжан Фань, Ву Нин. Исследование влияния и контрмер реформы государственных учреждений на учреждения типа общественного благосостояния. *China Health Industry*. 2017, 06(a): 0148-04. (перевод автора)
43. Чжао Цзяо, Исследование по выявлению рисков и контрмерам по предотвращению аутсорсинга HRM на предприятиях: (магистерская диссертация). Гуанси: Гуансийский нормальный университет, 2017. (перевод автора)
44. Чжоу Си-Хань.. Исследование проблем аутсорсинга управления человеческими ресурсами на малых и средних предприятиях в Китае. *Китайская коллективная экономика*, 2019 (33): 112-113. (перевод автора)
45. Чжэн К.Х. Анализ риска аутсорсинга человеческих ресурсов предприятия и его предотвращение. *Китайская коллективная экономика*, 2017 (31): 80-81. (перевод автора)
46. Ян Вэйчжи. Построение системы показателей оценки для выбора поставщиков услуг аутсорсинга человеческих ресурсов предприятия. *Китайский бизнес и торговля*, 2018(01): 118-119+121. (перевод автора)

Интернет-ресурсы

47. Kazinets, Aliaksandr N. and Jeffrey Pfeffer. "Principles of Human Resource Management According to Jeffrey Pfeffer in the Context of Digital Business Transformation." *Digital Transformation* (2023): n. pag. url: <https://api.semanticscholar.org>
48. Kireeva-Karimova, Alfa M. et al. "Outsourcing Methods for Optimizing the Staff Management of the Economical Organizations." *International Journal of Criminology and Sociology* (2022): n. pag.
49. Masilova, Marina G. "Internal outsourcing as personnel process optimization in a large company." *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas* (2020): n. pag.
50. Oborin, Matvey S... "Directions of formation of digital competencies of personnel of large companies." *Moscow University Economics Bulletin* (2021): n. pag. url: <https://api.semanticscholar.org>
51. Vedernikov, Mykhailo, Natalia Bazaliyska and Lesia Volianska-savchuk. "Justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on HR-outsourcing as an innovative staff technology." *Innovation and sustainability* (2022): n. pag.
52. Смелянская Д.Н., практические аспекты управления человеческими ресурсами в условиях кризиса: На примере аутсорсинга (аутстаффинга) персонала *Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля*. 2021. № 7 (49). С. 200-204. (перевод автора)

## Приложение А

### Анкета по аутсорсингу человеческих ресурсов для компании Zhongkai Telecom

(Китайский язык)

#### 人力资源外包风险调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好，我是圣彼得堡国立大学的硕士研究生。本问卷的目的是了解人力资源外包的风险和原因，查明事实，提出有针对性的措施，以提高人力资源外包的质量。问卷完全匿名，请根据自己的实际情况和真实想法填写，这里没有错误或正确答案。所有数据仅用于学术研究，不会损害您的个人信息和利益，请放心回答。感谢您对本研究的大力协助！祝您工作顺利！

注：若无特殊说明，请只选择一个答案

#### 一、您的个人情况

**1-1 您的性别是：**（）

A.男

B.女

**1-2 您的年龄是：**（）

A. 25 岁以下

B. 26- 35 岁

C. 36- 45 岁

D. 45 岁以上

**1-3 您的工作年限是：**（）

A.一年以下

B.2-5 年

C.5-10 年

D.10 年以上

**1-4 您的工作类型是：**（）

A.销售岗

B.基层管理者

C.中、高层管理者

**1-5 您对岗位满意程度是：**（）

A.很满意

B.满意

C.一般

D.不满意

E 极不满意

**1-6 您对薪资满意程度：**（）

A.很满意

B.满意

C.一般

D.不满意

E 极不满意

**1-7 您对工作满意程度是：**（）

A.很满意

B.满意

C.一般

- D.不满意
- E.极不满意

**1-8 您对公司的认同感和归属感如何：（）**

- A.很满意
- B.满意
- C.一般
- D.不满意
- E.极不满意

**1-9 您对公司福利制度建设的了解情况如何：（）**

- A.了解
- B.认识模糊
- c.不了解
- D.无所谓

**1-10 您是否支持劳务外包：（）**

- A.是
- B.否

**1-11 您认为劳务外包是否存在严重问题：（）**

- A.非常严重
- B.比较严重
- C.一般
- D.不严重
- E.没有

**1-12 您认为采用劳务外包进行人员管理的原因是（可多选）：（）**

- A. 声誉良好
- B. 价格公道
- C. 专业性强
- D. 其他

**1-13 您了解的公司劳务外包的内容是（可多选）：（）**

- A. 员工招聘
- B. 员工培训
- C. 劳务派遣
- D. 薪资发放

**二、人力资源外包过程中企业外部风险影响方面**

**2-1 您认为劳务外包受法律影响的程度如何：（）**

- A. 高风险
- B. 较高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 无风险

**F. 2-2 您认为劳务外包受文化影响的程度如何：（）**

- A. 高风险
- B. 较高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 无风险

**2-3 您认为劳务外包受行业政策影响的程度如何：（）**

- A. 高风险
- B. 较高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 无风险

**三、人力资源外包过程中企业内部风险影响方面**

**3-1 您认为未明确人事外包目的对公司人力管理的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**F. 3-2 您认为未选对外包服务商的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**3-3 您认为员工抵触对公司人力管理的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**3-4 您认为外包商分工不明确的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**3-5 您认为外包商考核监督不完善的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**3-6 您认为企业技术更新导致外包商不是最优选择的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**四、人力资源外包过程中外包服务商风险影响方面**

**4-1 您认为外包商信息泄露方面对公司人力资源外包的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**4-2 您认为外包商职业道德方面对公司人力资源外包的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**4-3 您认为外包商的合同签订方面对公司人力资源外包的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**4-4 您认为外包商文化冲突方面对公司人力资源外包的的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

**4-5 您认为外包商缺乏业务经验以及专业水平对公司人力资源的风险程度：（）**

- A. 非常高风险
- B. 高风险
- C. 一般
- D. 低风险
- E. 非常低风险

再次感谢您对本次调查的支持和帮助！祝您生活愉快！

## Приложение Б

Анкета по аутсорсингу человеческих ресурсов для компании Zhongkai Telecom

(Русский язык)

Уважаемый господин/госпожа:

Здравствуйте! Я магистрант Санкт-Петербургского государственного университета. Цель данной анкеты - понять риски и причины аутсорсинга человеческих ресурсов, выявить факты, предложить целевые меры по повышению качества аутсорсинга человеческих ресурсов. Анкета полностью анонимна, пожалуйста, заполняйте ее в соответствии со своей реальной ситуацией и истинными мыслями, здесь нет неправильных или правильных ответов. Все данные будут использованы только для академических исследований и не повредят вашей личной информации и интересам, поэтому, пожалуйста, не стесняйтесь отвечать. Спасибо за большую помощь в этом исследовании! Удачи вам в работе!

### Часть I: Ваша личная ситуация

Номер вопросов	Варианты				
1. Пол	А. мужчина		В. Женщина		
2. Возраст	А. До 25 лет	В. 26-35 лет	С. 36-45 лет	D. Старше 45 лет	
3. опыт работы	А. Меньше 1 года	В. 2-5 лет	С. 5-10 лет	D. Более 10 лет	
4. Вид занятости	А. Должность продавца	В. Менеджер низового звена	С. Менеджер среднего и высшего звена		
5. Степень удовлетворенности должностью	А. Очень удовлетворен	В. Удовлетворен	С. Средняя	Д. Неудовлетворенность	Е. Очень неудовлетворен
6. Степень удовлетворенности заработной платой	А. Очень удовлетворен	В. Удовлетворен	С. Средняя	Д. Неудовлетворенность	Е. Очень неудовлетворен
7. Степень удовлетворенности качеством работы	А. Очень удовлетворен	В. Удовлетворен	С. Средняя	Д. Неудовлетворенность	Е. Очень неудовлетворен
8. Степень идентичности	А. Очень удовлетворен	В. Удовлетворен	С. Средняя	Д. Неудовлетворенность	Е. Очень неудовлетворен

и принадлежност к компании					н
9. Степень понимания системы социального обеспечения	А. Я понимаю	В. Неясное понимание	С. Не понимаю	Д. Мне безразлично	
10. Поддерживаете ли вы аутсорсинг рабочей силы	А. Да	В. Нет			
11. Существуют ли проблемы с аутсорсингом	А. Очень серьезные	В. Достаточно серьезные	С. Общие	Д. Несерьезные	Е. Нет
12. Причины внедрения аутсорсинга	А. Обеспечение качества	В. Хорошая репутация	С. Справедливая цена	Д. Высокий профессионализм	Е. Другие
13. Содержание аутсорсинга	А. Подбор персонала	В. Обучение сотрудников	С. Диспетчеризация рабочей силы	Д. Расчет заработной платы	

#### Часть II: Влияние внешних рисков предприятий в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов

Номер	высокий риск	повышенный риск	средний	низкий риск	нет риска
1. Степень влияния законодательства на аутсорсинг	5	4	3	2	1
2. Степень влияния культуры на аутсорсинг	5	4	3	2	1
3. Степень влияния рисков отраслевой политики на аутсорсинг	5	4	3	2	1

#### Часть III: Влияние внутренних рисков предприятия в процессе аутсорсинга человеческих ресурсов

Номер	высокий риск	повышенный риск	средний	низкий риск	нет риска
1. Отсутствие ясности в отношении целей аутсорсинга	5	4	3	2	1
2. Неудачный выбор поставщика аутсорсинга	5	4	3	2	1
3. Соппротивление сотрудников	5	4	3	2	1
4. Нечеткое разделение труда с поставщиком	5	4	3	2	1
5. Отсутствие мониторинга за работой поставщика	5	4	3	2	1
6. Обновление технологий делает поставщика недостаточно подходящим	5	4	3	2	1

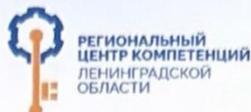
Часть IV: Влияние рисков поставщиков аутсорсинга на процесс аутсорсинга человеческих ресурсов

Номер	высокий риск	повышенный риск	средний	низкий риск	нет риска
риск утечки информации	5	4	3	2	1
риск профессиональной этики	5	4	3	2	1
риски заключения контрактов	5	4	3	2	1
Риск культурного конфликта	5	4	3	2	1
Риск отсутствия опыта ведения бизнеса	5	4	3	2	1

Еще раз благодарим вас за поддержку и помощь в проведении опроса! Желаем вам счастливой жизни!

## Приложение В

Сертификат об участии в практике



# СЕРТИФИКАТ

НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ ПОДТВЕРЖДАЕТ, ЧТО

Лу Чэнфэн

принял(-а) участие в проекте  
«Система планирования – внедрение на предприятиях»  
29.03.2024 г.

РУКОВОДИТЕЛЬ РЕГИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА КОМПЕТЕНЦИЙ  
АНО "ЦРП ЛО"

Р.Ю. Цапалов

