

УДК 658.788.5

Н.И. Зайцева, И.И. Шония

ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБЛАСТИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

Динамично развивающийся рынок ежедневно ставит перед бизнесом новые задачи. Чтобы обеспечить хороший уровень прибыли, руководителям предприятий постоянно приходится снижать издержки. Один из способов сэкономить – поручить часть работ внешним исполнителям (аутстаффинг). К услуге аутстаффинга прибегают самые разные компании: производственные, торговые, сферы услуг, банки. Выбор данной услуги определяется целями, которые хочет решить с помощью аутстаффинга компания. В этом смысле аутстаффинг выгоден для компаний, которые не имеют возможности увеличить штатную численность сотрудников, но нуждаются в них для выполнения своих задач. Это могут быть малые предприятия или предприятия, находящиеся на упрощенной системе налогообложения, которые имеют штатные ограничения. Поэтому аутстаффинг является одним из резервов оптимизации деятельности предприятий.

Введение

В настоящее время в процессе ведения эффективного бизнеса все чаще и чаще прибегают к аутсорсингу и аутстаффингу. Да и молодые предприниматели, создавая бизнес, задумываются о том, насколько выгодно самостоятельно обеспечивать полностью поток производства или все же целесообразней передать часть функций под управление профессионалов. Однако, принимая решения об использовании аутсорсинга или аутстаффинга на отечественных предприятиях, управленцы, прежде всего задумываются о том, что сторонние исполнители не могут знать всей специфики бизнеса клиента, повышается риск утечки информации, и новые инструменты управления могут оказаться очень затратными. Увы, подобные представления настолько популярны в среде руководителей, что совершенно забыто главное, а именно финансово-экономические показатели. А ведь только они способны дать аргументированный ответ на вопрос о том, что лучше: производить или покупать.

На сегодняшний день нет четкой схемы, по которой можно было бы определить, какие функции стоит передавать стороннему исполнителю, а какие нет, и вопросы экономической целесообразности аутсорсинга и аутстаффинга остаются актуальными. Критерием выбора отдельных форм привлечения персонала служит экономическая целесообразность: на единицу затрат при каждом варианте привлечения персонала должен приходиться максимальный эффект. На практике зачастую оценку производят, сравнивая только валовые затраты на каждый вариант такого привлечения. Совершенно очевидно, что, с точки зрения экономической эффективности, в краткосрочной перспективе критерием того, следует ли организации самой выполнять работу или купить ее на стороне, является уровень транзакционных затрат. Если транзакционная стоимость всего жизненного цикла процесса (функции, задачи) внутри компании ниже предлагаемого уровня затрат аутсорсеров, то смысла отдавать его на аутсорсинг нет. Несомненно, для принятия такого решения компания должна правильно рассчитывать (или хотя бы оценивать) стоимость этих затрат. Стоит заметить, что в издержки процесса (задачи) надо включать все затраты (косвенные тоже) на протяжении его осуществления, в том числе затраты на управление рисками, организацией, на коммуникации и инфраструктуру. Но даже в случае корректного определения издержек, критерий экономической эффективности не должен быть единственным при принятии решения об аутсорсинге. Имеет смысл оценить и долгосрочные последствия подобного решения.

Аутстаффинг (англ. *outstaffing* – «выведение персонала за пределы штата») – это способ управления персоналом, предполагающий оказание услуг в форме предоставления в распоряжение заказчика определенного количества работников, не вступающих

с ним в какие-либо правовые отношения (гражданско-правовые, трудовые) напрямую, но оказывающих от имени исполнителя определенные услуги (работы) по месту нахождения заказчика. Его синонимами принято считать такие понятия, как аренда или лизинг персонала, заемный труд [2, с. 89].

Существуют два типа аутстаффинга: первый предусматривает использование персонала, уже имеющегося в штате предприятия, а второй – вновь привлекаемого. Содержание договора аутстаффинга заключается в привлечении организацией внештатного специалиста, имеющего соответствующие знания, профессиональные навыки и опыт, на время выполнения определенного проекта. Часть работников организации-заказчика переводят в штат компании-исполнителя. При этом сотрудники продолжают находиться на прежнем рабочем месте и выполнять те же трудовые обязанности, но работодателем для них становится организация-исполнитель. У прежнего работодателя сотрудники работают в соответствии с договором оказания услуг, сторонами которого выступают новый и прежний работодатели. При этом работники организации-исполнителя считаются прикомандированными к компании-заказчику. Таким образом, аутстаффинг отличается от аутсорсинга отношением заказчика услуг к персоналу, выполняющему работу. При аутстаффинге персонал поступает в непосредственное подчинение реципиента, задача исполнителя – подобрать работников, соответствующих заданным характеристикам, и вступить с ними в трудовые отношения. Механизм аутстаффинга таков, что исполнитель и заказчик заключают между собой договор оказания услуг, по которому первый предоставляет второму за плату услуги, оказываемые работниками или иными лицами, нанимаемыми исполнителем, по месту нахождения заказчика [4, с. 67].

Основной целью организации – заказчика аутстаффинга является снижение административных рисков и издержек, связанных с наймом персонала. Как правило, эта услуга требуется, когда наличествует определенная непредсказуемость бизнеса, нужны переменная рабочая сила или штат сотрудников слишком большой. Причин, по которым организации обращаются к провайдерам, оказывающим услуги аутстаффинга, довольно много.

Использование аутстаффинга на предприятиях

Предпосылки использования аутстаффинга на предприятиях:

1. Возрастающая сложность и дополнительные требования законодательства в области кадрового учета.
2. Менеджер тратит много времени на решение административных вопросов трудовых отношений.
3. Большое количество постоянных сотрудников в штате компании делает ее менее гибкой и более зависимой от персонала.
4. Стремление к большей гибкости и независимости при формировании «штатного расписания».
5. Стремление к сокращению расходов на управление персоналом.

Из того, какие компании используют аутстаффинг, вытекают преимущества компаний, использующих эту услугу:

- 1) сокращение штатной численности персонала при сохранении фактической;
- 2) оформление временного персонала;
- 3) оформление сотрудников на время испытательного срока и продление испытательного срока;
- 4) снижение административных и финансовых издержек;
- 5) обеспечение легальности и юридической поддержки при работе с персоналом;
- 6) возможность сконцентрироваться на основном бизнесе;
- 7) повышение конкурентоспособности компании.

Следует обратить внимание на то, что услуга аутстаффинга не дешевая. Как правило, счет, предъявляемый заказчику, выглядит следующим образом: фонд заработной платы (с учетом налогов на зарплату) + страховка + пенсионные отчисления + услуги аутстаффера (10–25% от фонда оплаты труда (включая выплату отпускных)).

С каждым сотрудником, которого переводят к аутстафферу, должна проводиться беседа по существу происходящих событий, до каждого специалиста должна доводиться информация о том, что он становится работником компании, которая отныне является для него работодателем и несет в этом качестве полную ответственность за соблюдение трудового и налогового законодательства. При этом работник фактически продолжает работать в интересах компании, ранее принимавшей его на работу, и выполнять те же самые функции.

Из всего вышесказанного следует, что, несмотря на существующую дороговизну данной услуги, ее развитие имеет широкие перспективы в связи с тем, что экономика требует быстрого роста компаний, имеющих стабильное конкурентное преимущество. А для этого, в свою очередь, недопустимо тратить драгоценные временные, финансовые и человеческие ресурсы на непрофильные виды деятельности.

Только в США на данный момент аутстаффинг предлагают свыше 2 000 компаний, и рынок этих услуг ежегодно растет в среднем на 35%. Аналогичная ситуация в Западной Европе. Причем, судя по опросам компаний, пользующихся аутстаффингом, основную выгоду для себя они видят в возможности концентрироваться на своем основном бизнесе, не расплываясь на побочные задачи.

Компании начинают использовать аутстаффинг обычно в тех случаях, когда имеется определенная непредсказуемость бизнеса, когда нужна переменная рабочая сила или штат сотрудников слишком большой. Кроме того, для менеджеров большим плюсом является то, что нет нужды рассчитывать зарплату, ходить по судам, общаться с профсоюзами и трудовой инспекцией.

В 1990-е гг., выходя на российский рынок, многие западные компании, привыкшие пользоваться аутстаффингом, создали спрос на эту услугу. Особой популярностью он стал пользоваться в России после кризисного 1998 г. Сегодня не только международные, но и российские предприятия могут использовать аутстаффинг (особенно популярен в Москве) для решения своих проблем. И если еще несколько лет назад для достижения определенного результата «со стороны» привлекались в основном топ-менеджеры и специалисты на небольшие участки работ, то сейчас компаниям в целях экономии стало выгодно привлекать рядовой персонал [1].

Сейчас услуги аутстаффинга и аутсорсинга для Москвы и крупнейших российских мегаполисов стали абсолютно привычной вещью. Многие владельцы предприятий сферы гостеприимства не набирают штат сотрудников, а приглашают для работы специалистов компании-провайдера: пользуются услугами официантов, горничных, поваров, хаускиперов, стюардов, предпочитая не оформлять их в штат. В Беларуси же аутстаффинг как один из видов аутсорсинговых услуг только начинает развиваться.

Часто компании покупают услуги агентства в комплексе: временный персонал, аутстаффинг, аутсорсинг. При выборе такой схемы сотрудничества провайдеру важно понять, какие проблемы стоят перед компанией и как их решить с максимальной эффективностью. В одном случае агентство может посоветовать использовать временный персонал, в другом – оформить сотрудника в свой штат по схеме аутстаффинга и т.д.

Распространенность услуг кадровых агентств среди заказчиков представлена на рисунке 1.

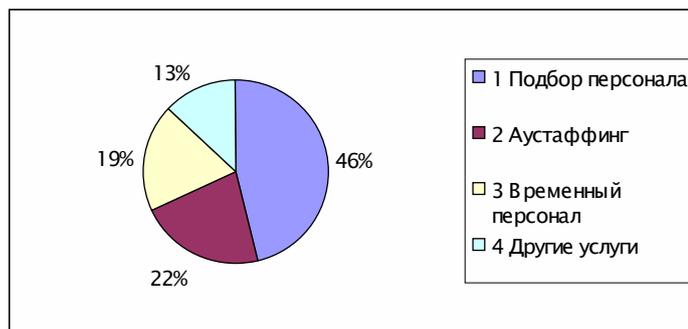


Рисунок 1 – Востребованность услуг кадровых агентств среди заказчиков

В зависимости от отношения заказчика к аутстаффингу, выделяют такие его виды:

1. Вынужденный аутстаффинг. Возможно, что привлечение в компанию заемного труда продиктовано обстоятельствами, а не объективным решением руководства. К примеру, из-за длительных командировок, в период различных отпусков, болезней сотрудников образуется значительный фронт работы, которую невозможно распределить среди штатных сотрудников. Однако может оказаться, что резерв штатного расписания уже исчерпан, а его расширение будет связано со значительными организационными потрясениями. Не редкими бывают и случаи сезонности работы предприятий, а также короткие временные промежутки, когда некоторые подразделения оказываются значительно перегружены работой. Так, в период новогодних праздников торговые центры и универмаги испытывают потребность в продавцах; бухгалтеры могут потребоваться к закрытию финансового года, а секретари-референты во время проведения аудиторских проверок.

2. Бессознательный аутстаффинг. Камнем преткновения при переговорах с отечественными клиентами, желающими купить аутстаффинговый сервис, является их требование к экономии фонда заработной платы. Менеджеры по персоналу ищут эффективные схемы снижения себестоимости бизнеса и вполне обоснованно видят их в выведении своих сотрудников в штат компаний-провайдеров. Действительно, это возможно, если провайдер пользуется льготным налогообложением, например, является плательщиком единого налога. Тогда содержание персонала для клиента удешевляется, правда, лишь в тех случаях, когда объем оборота провайдера не превышает установленных законодательством лимитов, и если рекрутинговое агентство готово идти на выплату минимальной заработной платы, оставляя реальному работодателю возможность выплачивать какие-то суммы, минуя их легализацию через фонд заработной платы. В большинстве случаев услуга проектируется как полностью прозрачная, с полным набором возможностей по дополнительным компенсациям, пособиям, льготам и широкой административной поддержке сотрудников. Ее стоимость заведомо превышает расходы, которые несет компания при самостоятельном найме, на сумму, равную размеру гонорара рекрутингового агентства плюс НДС. Поэтому, не лукавя, аутстаффинг – это удовольствие дорогое, поскольку включает, кроме затрат по содержанию сотрудника, еще и гонорар кадровому агентству. Вознаграждение рекрутингового агентства рассчитывается от фонда заработной платы и составляет, по оценкам специалистов, в среднем от 14 до 16%, что фиксируется в договоре об оказании услуг.

3. Осознанный аутстаффинг. «Реальные, но не всегда финансово измеримые выгоды состоят в высвобождении службы персонала и финансового департамента компании-клиента от определенного объема бумажной и финансовой работы, в сокращении рисков, свойственных процедуре увольнения, в возможности до решения вопроса о постоянном найме присмотреться к сотруднику в течение времени, значительно превышающего

стандартные испытательные сроки», – говорит Алла Коняева, директор ДП «Анкор-Линг». К сожалению, сегодня многим руководителям компаний сложно взвесить все плюсы и минусы аутстаффинга, поскольку они не замечают этих реальных выгод, рассматривая лишь надводную часть рифа – прямые затраты на персонал.

За экономией от масштаба обычно следует еще ряд очевидных преимуществ: снижение транзакционных издержек, разгрузка отдела кадров, бухгалтерии, а также любого руководителя, у которого кадровые вопросы отнимают слишком много драгоценного времени. Кроме этого, экономия на обучении новых сотрудников и контроль над текущей деятельностью, деятельность которых напрямую связана с коммерческой либо производственной тайной, аутстаффинг может быть хорошим решением, позитивно влияющим на производственный процесс [3].

Интересы персонала

На первый взгляд работа «just in time» носит явный негативный оттенок: возникают сложности карьерного роста, а в коллективе может появиться имидж «перебежчика». Проблемой может стать и запись в трудовой книжке, где нет имени фактического нанимателя, а фигурирует рекрутер. Все это в большей мере стереотипы отечественного работодателя, которые, несомненно, накладывают свой отпечаток на восприятие сотрудниками такой инициативы.

Однако для персонала это значит, что, кроме формального перевода, ничего не изменится. Провайдеры выплачивают те же зарплаты, премии и бонусы, которые предусматривал работодатель, занимаются медицинским страхованием. То же касается и карьерного роста: стоит работодателю сообщить провайдеру об этом, как тут же кадровое агентство приступает к оформлению всех необходимых документов.

Есть еще один момент: зачастую специалистам широкого профиля одной организации недостаточно, для того чтобы расширять свои познания и опыт. Именно с рекрутинговым агентством им будет проще развиваться: фактически, не меняя места работы, специалисту удастся, например, совмещать работу в нескольких организациях или после выполнения одного проекта сразу приступить к выполнению другого. Эффективным может быть и распределение работы по времени. Ведь кто-то во второй половине дня должен ухаживать за детьми, а кому-то необходимо периодически ездить на несколько дней на спортивные соревнования. Все это можно решить с помощью рекрутера [5, с. 34].

Схема предоставления услуг аутстаффинга выглядит следующим образом:

1. Организация-заказчик выводит свой персонал за штат.
2. Организация-аутстаффер принимает персонал, выведенный организацией-заказчиком за штат, в штат своей организации.
3. Организация-аутстаффер оказывает организации-заказчику услуги (выполняет работу) силами того персонала, который был сначала выведен за штат организации-заказчика, а потом принят в штат организации-аутстаффера.

Использование услуг аутстаффинга транспортным предприятием

Рассмотрим, насколько эффективно использование услуг аутстаффинга для коммерческих предприятий. Возможность использования услуг аутстаффинга будем рассматривать на примере ЧТУП «БОГУТА» г. Бреста. Это малое предприятие, осуществляющее международные и межрегиональные автомобильные грузоперевозки. В условиях активного расширения и увеличения объемов международного товарообмена постоянно происходят изменения в организации транспортных рынков не только нашего государства, но и других стран мира. Подобное проявляется предварительно только в необходимости дополнительной координации действий многих видов транспорта в целях ускорения доставки всех грузов от производителя к непосредственному потребителю. Сама же сис-

тема распределения грузов и товара охватывает кроме непосредственно транспортировки еще и некоторые операции по их сопровождению, а также ускорению, т.е. совокупность транспортных процессов, которые не входят в сферу конкретного производства или потребления, однако имеют к ним прямое и взаимосвязанное отношение.

Огромное значение для транспортного предприятия является привлечение экспедитора-логиста, что, в свою очередь, является очень дорогим удовольствием. Важную работу при перевозке груза выполняет экспедитор. Он необходим для контролирования перевозки и ее правильной организации и оформления. Экспедитор должен сопровождать груз на всем пути его следования, обеспечивать взаимодействие с партнерами-перевозчиками, а также таможенными и правоохранительными органами.

А вот услуги логистов помогут рационально разработать схему движения груза, места и время перегрузок: они детально разрабатывают маршрут перевозки, а также возможные его изменения. Они могут рассчитать точное время нахождения груза в пути. Еще немаловажным при коммерческих грузоперевозках является качество упаковочной и погрузочно-разгрузочной работ. Именно для того, чтобы уберечь груз от повреждений, эти работы должны проводиться только опытными обученными грузчиками. При этом профессиональный менеджер-экспедитор компании может помочь составить оптимальный договор страхования или даже самостоятельно оформить его. Было бы ошибкой полагать, что роль экспедитора в международной перевозке сводится к простому курьерскому сопровождению. Его функции значительно разнообразнее и сложнее, если учесть стремительно развивающуюся внешнеэкономическую деятельность, которая реализуется как на уровне государства, так и на уровне отдельных хозяйствующих субъектов. Именно субъекты хозяйствования, будучи участниками ВЭД, чаще всего сталкиваются с многочисленными ловушками, подстерегающими их не только в правовом пространстве, но и в реальном. Чтобы не нести убытков, нужно проанализировать и просчитать все этапы выполнения своего бизнес-плана, выбрать те средства, которые будут способствовать его безусловному осуществлению. Поскольку внешнеэкономическая деятельность предполагает и активные международные перевозки, необходимо точно определить расходы, связанные с доставкой грузов от отправителя к получателю. Причем учесть не только транспортные и прочие расходы, но все нюансы, которые возникают во время международной перевозки грузов. Однако каким бы практическим опытом ни обладает владелец груза, все равно ему не под силу предусмотреть все ситуации, возникающие в процессе международной перевозки. И вот здесь неоценимую услугу может оказать экспедитор, который берет на себя ответственность за оптимальное, качественное, рациональное выполнение всех операций, сопровождающих международную перевозку. Именно в его задачи входит планирование и организация доставки грузов. Рассмотрим функции экспедитора более детально.

Прежде всего, экспедитор изучает выбранные клиентом маршрут и транспортные средства. Если он находит их нерациональными, подсказывает лучшее решение данной проблемы. Экспедитор принимает груз со склада, сверяет его наличие с сопроводительной документацией, проверяет качество тары (упаковки), состояние транспортного средства, следит за процессом погрузки, наличием тех средств и приспособлений, которые должны обеспечить необходимый режим хранения и сохранность данного груза.

В процессе международной перевозки экспедитор постоянно контролирует соблюдение необходимого режима хранения, следит за сохранностью перевозимого груза. Одной из функций экспедитора является оформление таможенных деклараций и другой необходимой для международных перевозок документации, уплата пошли, транспортных сборов и т.п. Экспедитор отвечает за своевременную доставку груза, его сдачу по месту назначения. В случае, если возникают проблемные ситуации, экспедитор оформляет нужные документы (акты), удостоверяющие недостачу груза, порчу и т.д. В обя-

занности экспедитора также входит своевременное уведомление клиента о любых отступлениях от его указаний, вызванных непредвиденными обстоятельствами. Среди перечисленных функций экспедитора не упомянуто страхование груза. Эту операцию он может произвести только в том случае, если она предусмотрена в договоре экспедиции.

Из всего сказанного можно сделать вывод: экспедитор является одной из центральных фигур в процессе международной перевозки. И от правильного выбора фирмы, которая обеспечивает экспедиционные услуги, во многом зависит успех работы. Поэтому лучше всего пользоваться услугами экспедиторов с опытом, тех, кто досконально изучил все тонкости оформления нужной грузовой документации, людей ответственных, которые относятся к чужой собственности, как к своей личной. Тогда грузовладелец может быть уверен, что его товар в надежных руках и в назначенное время он непременно будет в нужном месте.

Принять на постоянную работу экспедитора-логиста, из-за больших затрат на содержание такого сотрудника в штате организации, для малого транспортного предприятия практически невозможно, поэтому можно прибегнуть к такой форме работы, как аутстаффинг. В г. Бресте услуги по аутстаффингу предоставляют несколько кадровых агентств. Стоимость этой услуги варьируется в районе 600 долл. США. Однако даже малому предприятию в сезон работы выгодно привлекать экспедитора на данных условиях.

Заключение

Аутстаффинг, или вывод части сотрудников из штата организации в штат компании-аутстаффера, позволяет увеличить объем выполняемых работ, предоставляемых услуг и выпускаемой продукции без увеличения штата сотрудников организации, налоговых и иных обязательных отчислений в бюджет и не усложнять работу кадровой службы и отдела по работе с персоналом.

Применение аутстаффинга не только упрощает процесс деятельности организации или фирмы, но и приносит экономический эффект, так как позволяет избежать многих рисков, связанных с интеграцией. И даже если в настоящий период еще не совсем стабильной экономики аутстаффинг и аутсорсинг функционируют, то можно утверждать, что в дальнейшем они станут неотъемлемой частью финансово-экономической деятельности субъектов хозяйствования.

Система управления персоналом в современной организации – это не только совокупность механизмов ведения кадрового документооборота, выплаты заработной платы и определение потребности организации в сотрудниках. Она включает планирование кадровой работы, формирование и представление отчетности в налоговые и страховые органы, а также комплекс других процессов, связанных с расходами на эксплуатацию рабочих мест, медицинское обслуживание персонала, страхование жизни, организацию отдыха, выплату различных премий, проведение маркетинга персонала, оплату его обучения и аттестации. Уменьшить расходы организации на величину этих и прочих аналогичных издержек можно путем использования аутстаффинга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аутстаффинг в России: уже не экзотика, еще не норма / сайт Сетевого информационно-кадрово-правового агентства [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hrinform.ru/articles/autst.shtml>. – Дата доступа : 12.07.2013.

2. Костян, И.А. Аутстаффинг и аутсорсинг: практика применения и правовые последствия / И.А. Костян. – М. : Справочник кадровика. – 2006. – № 4. – 167 с.

3. Особенности российского рынка аутстаффинга. Перспективы развития / сайт HR-менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://magazine.hrm.ru/osobennosti-rossijskogo-rynka-autstaffinga-perspektivu-razvitiya>. – Дата доступа : 12.07.2013.

4. Пашутин, С.А. Аутстаффинг как логическое продолжение аутсорсинга / С.А. Пашутин // Управление персоналом. – 2006 – № 9. – 205 с.

5. Рудая, И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / И.В. Рудая. – М. : ИНФРА-М. – 2009. – 178 с.

Zaitsava N.I., Shonia I.I. Effective Technologies in the Field of Personal Decisions

Dynamically developing market daily puts new tasks before the business. To provide a good level of profits, business leaders must constantly reduce costs. One way to save is to entrust part of the work to outsourcing (outstaffing). Outstaffing service is resorted by a variety of companies: production, trade, sphere of services, banks. The choice of this service is determined by the objectives that it wants to solve with the help of outstaffing company. In this sense, outstaffing is beneficial for companies that do not have the ability to increase the number of staff, but need them to complete their tasks. It may be small enterprises or enterprises on simplified taxation system, which have staff restrictions. Therefore, outstaffing is one of the reserves of optimization of activity of the enterprises.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 05.07.2013