

**Ю. С. Шатовицкая** (yuliya.sh84@mail.ru),

*канд. экон. наук, ассистент*

*Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации  
г. Гомель, Республика Беларусь*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АУТСТАФФИНГА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ СОЗДАНИЯ ЕВРАЗИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОЮЗА**

В статье освещены актуальные аспекты совершенствования управления трудовыми ресурсами в современных условиях хозяйствования. Раскрываются основные положения по применению аутстаффинга в управлении трудовыми ресурсами.

Actual aspects of improvement of management of labor resources in modern conditions of managing are described in the article. Basic provisions on application of outstaffing in management of the labor resources are revealed.

В условиях развития Единого экономического пространства и создания Евразийского экономического союза и, как следствие, свободного движения товаров, услуг, капитала, трудовых ресурсов, функционирования общего рынка труда актуализируются вопросы поиска эффективных способов управления трудом, обеспечения условий для активизации человеческих возможностей, изучения путей повышения результативности использования трудовых ресурсов, роста производительности труда. В современных экономических реалиях решение данной проблемы требует научных разработок и новых подходов, так как традиционные методы утрачивают свои позиции. С этой целью в качестве направления исследования было выбрано использование такого метода управления, как аутстаффинг.

Сегодня в большинстве развитых стран аутстаффинг рассматривается как необходимый элемент рынка труда, способствующий повышению рентабельности и конкурентоспособности организации, поддержанию и росту занятости населения. Как показывает мировой опыт, крупные компании, применяющие аутстаффинг, сокращают свои расходы по управлению трудовыми ресурсами на 25–30%.

В работах ряда российских ученых рассматриваются понятийный аппарат аутстаффинга, преимущества и возможные риски от его внедрения, определяются сферы его применения в управлении организацией.

Так, И. Л. Рудая и Б. А. Аникин характеризуют аутстаффинг как «использование “внешнего”, или “заемного”, персонала (персонала внешней организации) для решения проблемы кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала» [1, с. 288]. Согласно Е. Ю. Сафаровой, «аутстаффинг персонала – это услуга по выведению персонала компании за штат с последующим привлечением его на основании гражданско-правового договора (договора аутстаффинга)» [2, с. 7].

В рамках развития теоретических подходов к аутстаффингу предлагается следующая трактовка этого понятия. Аутстаффинг представляет собой метод управления занятостью трудовых ресурсов с применением трехсторонней модели трудовых отношений, предполагающей вывод сотрудника (аутстаффера) за штат организации-заказчика и оформление его в штат организации-провайдера для дальнейшего предоставления его услуг организации-заказчику за соответствующее вознаграждение с определением его рабочего места по месту предоставления работы. Отличительная особенность предложенного определения состоит в конкретизации рабочего места аутстаффера – по месту предоставления работы – в качестве прерогативы организации-заказчика. Данный подход развивает теоретический базис для формирования прикладных основ применения аутстаффинга в Республике Беларусь, что отвечает современным реалиям рынка труда с позиций содействия мобильности трудовых ресурсов при изменении рыночной конъюнктуры и создания условий для обеспечения полной продуктивной занятости.

Важно отметить, что при существующих формах взаимоотношений кадровые вопросы с работниками решает наниматель, при аутстаффинге – специализированное кадровое агентство в лице организации-провайдера, что способствует снижению рисков при принятии решений по управлению трудовыми ресурсами.

В экономической литературе присутствуют разночтения в отношении применения аутстаффинга. Основная причина несовпадения взглядов и неоднозначности в подходах заключается в отсутствии четкости в интерпретации понятия «аутстаффинг». Данные вопросы в силу их новизны

для белорусских и российских организаций требуют глубокого изучения в теоретическом и практическом аспектах, а также преобразований в законодательной, правовой и хозяйственной сферах.

В отличие от западных стран, в Республике Беларусь и Союзном государстве Беларуси и России конструктивное взаимодействие государственной системы и организаций, осуществляющих аутстаффинг, не развито. В связи с этим представляется целесообразным проведение анализа направлений государственного регулирования аутстаффинга за рубежом.

Мировая практика накопила определенный опыт по применению аутстаффинга в управлении персоналом. Так, Международная организация труда признала заемный труд законной сферой деятельности. В 1997 г. на 85-й сессии МОТ были приняты конвенция № 181 и рекомендация № 188 в отношении частных агентств занятости. В конвенции допускается найм работника специально для предоставления его третьим лицам (юридическим или физическим) в целях использования его труда в своих интересах, а также предусматривается минимальный набор социальных гарантий. Государство, где применяется заемный труд, должно предоставить работникам, привлекаемым на условиях агентской занятости, определенные гарантии и защиту: свобода объединений, ведение коллективных переговоров, минимальная заработная плата, продолжительность рабочего времени, пособия по социальному обеспечению, возможность профессиональной подготовки, безопасность труда и др. (ст. 11) [3].

Следует отметить, что конвенция № 181 ратифицирована 14 государствами, однако ни Российская Федерация, ни Республика Беларусь в их число не входят.

Аутстаффинг активно применяется такими зарубежными фирмами, как «Kelly Services», «Manpower», «Adecco Global», «Coleman Services Inc», «Ventra Employment», «UNISTAFF». Он интенсивно развивается в России («Агентство Анкор», «Метрополис», «Агентство Контакт», «Империя кадров» и др.) и начинает использоваться в Республике Беларусь (кадровые агентства ООО «Вест Джи Групп», группа компаний «Эрудит», «Devbrain», ИП «Чистый свет плюс» и др.).

С точки зрения организации-заказчика, можно выделить следующие преимущества аутстаффинга:

- возможность регулирования численности работников без потери квалифицированных кадров;
- рационализация расходов на содержание персонала;
- выстраивание новых, более гибких схем отношений с профсоюзами;
- использование на временном проекте заранее отобранных работников;
- возможность применения упрощенной системы налогообложения в результате сокращения штатных единиц (до 100 чел.);
- эффективное удовлетворение временных потребностей в трудовых ресурсах в разных организациях, входящих в одну систему;
- усиление инвестиционной привлекательности и улучшение репутации организации в результате повышения финансовых показателей в расчете на одного сотрудника;
- использование услуг специализированного агентства для решения кадровых проблем и снижения рисков в данной области.

Анализ зарубежного опыта кадровых компаний, а также публикаций по рассматриваемой проблеме в специализированной научной литературе позволяет сделать вывод о том, что основное преимущество для субъектов хозяйствования, внедривших аутстаффинг, заключается в возможности концентрироваться на основной деятельности.

С точки зрения интересов «переведенных» работников, аутстаффинг может рассматриваться как возможность, во-первых, предоставления новых рабочих мест; во-вторых, увеличения заработной платы за счет совершенствования системы управления трудовым потенциалом организации. Кроме того, по аналогии с бизнесом на Западе целесообразно предусмотреть варианты выплаты сотрудникам бенефитов.

К недостаткам применения аутстаффинга следует отнести:

- возможность снижения мотивации труда персонала (например, как результат тяжелой психологической обстановки, складывающейся в процессе осуществления данной услуги), что способно негативно отразиться на производительности;
- достижение экономии средств только при выводе за штат большого числа работников;
- проблему утраты конфиденциальной информации организации-заказчика.

Следовательно, как свидетельствует опыт развитых стран Европы и США, субъекты хозяйствования, использующие труд «заемных» работников, могут существенно экономить на

налогах, связанных с оплатой труда, и расходах по содержанию кадровых служб, а также на выплатах отпускных и пособий по временной нетрудоспособности. В то же время законодательство ни Республики Беларусь, ни Союзного государства Беларуси и России вообще не содержит понятия «аутстаффинг».

При аутстаффинге, в отличие от традиционных форм двусторонних взаимоотношений «наниматель – работник», реализуется трехсторонняя модель трудовых отношений «организация-заказчик – организация-провайдер – аутстаффер (работник)». Рассматривая особенности использования аутстаффинга, необходимо отметить, что перевод персонала из организации-заказчика в организацию-провайдер осуществляется по заявлению работника (письменное согласие на перевод) или по просьбе «нового работодателя» в соответствии с правилами Трудового кодекса Республики Беларусь. Первая организация отправляет запрос о возможности перевода работника (состава работников), вторая – письмо-ответ о согласии на перевод конкретного работника или состава работников (список должен прилагаться). Следующим этапом является расторжение организацией-заказчиком трудового договора: издание приказа об увольнении сотрудника, внесение записи в трудовую книжку (уволен в связи с переводом). В рамках оказания услуг по договору аутстаффинга организация-провайдер заключает трудовой договор с «переведенным» работником, что сопровождается соответствующим документооборотом: заявление работника, приказ о приеме на работу в порядке перевода, запись в трудовую книжку (принят на работу в связи с переводом).

Для Евразийского экономического союза целесообразно создать бюро провайдеров-аутстафферов – учреждение, отслеживающее деятельность организаций, занимающихся аутстаффингом, и осуществляющее управление занятостью аутстафферов. С функциональной точки зрения, бюро будет заниматься не регулированием общих вопросов, возникающих на рынке труда, а координацией аутстаффинговых отношений. Данная позиция актуальна при условии обеспечения рабочих мест высококвалифицированным персоналом. Ключевыми ориентирами деятельности бюро являются: учет запросов работодателей, изучение особенностей рынка труда, осуществление делового сотрудничества по схеме «организация-заказчик – аутстаффер», повышение конкурентоспособности трудовых ресурсов и др. Бюро провайдеров-аутстафферов может функционировать в качестве отдельной коммерческой организации.

С целью взаимодействия участников аутстаффинговых отношений представляется актуальным создание в сети «Интернет» с помощью программы WordPress 4.0 информационно-поисковой системы – сайта, включающего банк данных о потенциальных работниках и работодателях, что будет способствовать формированию действенной системы управления трудовыми ресурсами при изменениях конъюнктуры рынка.

Изучение зарубежного опыта развития аутстаффинга как современной кадровой, законодательно оформленной услуги с четко обозначенными организационным, экономическим и правовым механизмами практической реализации приводит к выводу о возможности его применения в Республике Беларусь при условии адаптации организаций к процессу осуществления аутстаффинговых взаимоотношений, а также разработки проектов законодательных и программных документов в соответствующей области государственного регулирования:

- Проекта Указа Президента Республики Беларусь «Об аутстаффинговой деятельности в Республике Беларусь».
- Законопроекта, регулирующего предоставление услуг «арендованных» работников (аутстафферов).
- Законопроекта «О защите прав работников, выводимых за штат действующей организации и оформляемых в штат организации-провайдера».
- Программы развития аутстаффинга в Республике Беларусь на 2015–2020 гг. [4, с. 73].

В целом, теоретические подходы к аутстаффингу должны быть в достаточном объеме освещены в экономической и научной литературе, иметь законодательную базу и методические основы по формированию институциональной и организационной структур.

Для расчета затрат на конкретный объем работ по привлечению персонала, т. е. расходов на содержание персонала организации-заказчика при использовании аутстаффинга, предложена следующая формула [5, с. 51]:

$$CS_o = \left( \frac{WF_{tw}}{N_{tw}} + \frac{F_{dedWF_{tw}} \cdot WF_{tw}}{N_{tw}} + \frac{CF_o \cdot WF_{tw}}{N_{tw}} \right) n,$$

где  $WF_{tw}$  – фонд заработной платы аутстафферов за месяц, млн р.;

$N_{tw}$  – численность работников, переведенных в штат организации-провайдера, чел.;

$F_{dedWF_{tw}}$  – коэффициент, отражающий отчисления из фонда заработной платы аутстафферов обязательных взносов в фонды и контролирующие органы, например в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, БРСУП «Белгосстрах», налоговую инспекцию;

$CF_o$  – коэффициент, определяющий размер вознаграждения за аутстаффинг, который варьирует от 8 до 25% заработной платы «переведенных» работников;

$n$  – сроки привлечения персонала (количество месяцев).

Следует отметить, что социальная функция аутстаффинга заключается в усилении защищенности наемного работника, в частности в замене его увольнением на предоставление рабочего места в другой организации. Экономическая функция реализуется с позиций перспектив использования высококвалифицированных, подготовленных ранее работников как основного персонала.

Применение аутстаффинга в управлении трудовыми ресурсами позволит обеспечить снижение расходов на их содержание, оптимизацию выходных трудовых потоков и, как следствие, рост производительности труда и увеличение объемов выпуска продукции.

Таким образом, в условиях развития Единого экономического пространства и создания Евразийского экономического союза возникает необходимость в построении новой системы эффективного управления трудовыми ресурсами, основанной на формировании методической базы современных управленческих способов с использованием аутстаффинга.

#### Список использованной литературы

1. **Аникин, Б. А.** Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 2-е изд., испр. – М. : Инфра-М, 2011. – 318 с.
2. **Сафарова, Е. Ю.** Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала: новые технологии в бизнесе: простыми словами о сложных материях / Е. Ю. Сафарова. – М. : Эксмо, 2010. – 203 с.
3. **О частных** агентствах занятости : Конвенция Междунар. организации труда № 181 // Подбор кадров.ru: сообщество менеджеров по подбору персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.podborkadrov.ru/documents/-detail.php?ID=16325>. – Дата доступа : 22.12.2015.
4. **Лебедева, С. Н.** Аутстаффинг и особенности его применения на региональном уровне в Республике Беларусь в условиях создания единого экономического пространства / С. Н. Лебедева, Ю. С. Шатовицкая // Современные тенденции развивающегося общества: проблемы экономики, права, экологии : сб. науч. ст. – Гомель : Б. и., 2014. – С. 69–77.
5. **Шатовицкая, Ю. С.** Особенности методических подходов к определению логистических затрат по видам ресурсов / Ю. С. Шатовицкая // Труд. Профсоюзы. Об-во. – 2015. – № 2. – С. 47–52.