

УДК 331:339.1/.5:658.310.9

Ю. С. Шатовицкая,
аспирант Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ АУТСТАФФИНГА, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Зарубежная практика накопила определенный опыт по применению аутстаффинга. В статье освещены преимущества и недостатки данной формы занятости. Предложены схема осуществления договорных отношений в области аутстаффинга и мероприятия, способствующие развитию этой кадровой технологии как в системе потребительской кооперации, так и на рынке услуг Республики Беларусь.

Foreign practice has gained some experience in the use of outstaffing. The article highlights the advantages and disadvantages of this form of employment. A scheme for the implementation of treaty relations in the field of outstaffing and the activities that contribute to the development of this personnel technology, both in the system of consumer cooperatives and in the market of the Republic of Belarus were offered.

Введение

В условиях глобализации экономических процессов мировая практика показала, что прежние формы трудовых отношений теряют свою значимость, не обладая при этом достаточной гибкостью, не отвечая требованиям современной экономики при жесткой конкуренции на внутреннем и внешних рынках. В такой ситуации приходится изыскивать возможности изучения и применения новых методов управления.

Для потребительской кооперации важность изучения вопроса применения аутстаффинга в своей деятельности можно рассматривать с точки зрения оптимизации численности работников и расходов на их управление, возможности нивелирования занятости кадров в торговой и заготовительной отраслях в определенный сезонный период, улучшение репутации и повышение конкурентоспособности организации.

В работах российских ученых Б. А. Аникина и Е. Ю. Сафаровой рассмотрен понятийный аппарат аутстаффинга, освещены преимущества и возможные риски от его внедрения. Данные вопросы для белорусских организаций являются новыми и требуют глубокого изучения в теоретическом и практическом направлениях.

В публикациях А. Шевцова, И. Котлярова, Л. П. Фомичевой, Л. Горшковой, Е. Трофимовой, Н. Шестиловской, В. Слонимской, М. Мельник, В. Поплавской и других приводятся теоретические подходы к сущности аутстаффинга.

В научной литературе отсутствует единый подход к определению термина «аутстаффинг», что предопределяет значительные трудности в практическом применении этой кадровой технологии и актуальность дальнейшего изучения данной проблемы.

Целью исследования является выявление положительных и отрицательных сторон аутстаффинга, изучение опыта его применения в зарубежных странах, а также оценка возможности внедрения данной формы занятости на рынок кадровых услуг системы потребительской кооперации Республики Беларусь.

На сегодняшний день в большинстве развитых стран аутстаффинг рассматривается как необходимый элемент рынка труда, способствующий повышению рентабельности и конкурентоспособности организации, а также поддержанию и росту занятости населения.

Для субъектов хозяйствования Республики Беларусь нетрадиционным инструментом привлечения персонала к эффективному труду, характерным для стран Запада и США, является аутстаффинг.

Так, Б. А. Аникин рассматривает данную технологию как «использование «внешнего» или «заемного» персонала (персонала внешней организации) для решения проблемы кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала» [1, с. 288]. В то же время Е. Ю. Сафарова утверждает, что аутстаффинг следует изучать как «услугу по выведению персонала компании за штат с последующим привлечением его на основании гражданско-правового договора (договора аутстаффинга)» [2, с. 7].

Аутстаффинг (англ. *outstaffing* – вывод персонала за штат; букв. перевод – внештатный: *out* – из, вне, наружу; *staff* – штат, персонал, кадры) является одним из способов управления персоналом с привлечением сторонних организаций (*outside organization*).

На наш взгляд, под аутстаффингом следует понимать вывод сотрудника за штат организации-заказчика и оформление его в штат организации-провайдера (организации-исполнителя услуг по аутстаффингу) для дальнейшего предоставления работника организации-заказчику за соответствующее вознаграждение. Сотрудники продолжают трудиться на прежнем месте и выполнять свои прежние функции, в то же время обязанности работодателя по отношению к ним выполняет уже организация-провайдер.

Предоставлением данной кадровой услуги в США занимаются компании *Professional Employer Organizations (PEO)* – «профессиональный работодатель». По данным *National Association of Professional Employer Organizations*, в 50 штатах США работает 700 компаний PEO. Их количество в течение последних шести лет ежегодно возрастает на 20%, доход отрасли составляет около 42 млн долл. США в год. Учитывая тот факт, что к 2005 году около 80% всех малых и средних компаний на Западе вывели своих сотрудников за штат, специалисты прогнозируют и дальнейшее увеличение количества заемного труда в Европе. Причина роста этой формы занятости объясняется увеличением на 60% количества законов, регулирующих трудовые отношения [3].

Аутстаффинг активно применяется такими зарубежными компаниями, как *Kelly Services*, *Manpower*, *Adesso Global*, *Coleman Services Ins*, *Ventra Employment*, *UNISTAFF*. Эта услуга интенсивно развивается в России («Агентство Анкор», «Метрополис», «Агентство Контакт», «Империя кадров») и начинает использоваться компаниями в Республике Беларусь («Эрудит», «Коллекция Открытий»).

Результаты опроса, проведенного компанией *Ventra Employment* на кадровом форуме, показали, что 96% организаций интересуются этой услугой, многие из них планируют ее в перспективе использовать [4, с. 42–43].

Согласно мировой практике в области аутстаффинга, при заключении договора между организацией-заказчиком и организацией-провайдером последняя, как правило, берет на себя полную юридическую и финансовую ответственность за персонал, включая все обязательства по ведению кадровой работы, начислению и выплате заработной платы, осуществлению отчислений в фонды и контролирующие органы, а также соблюдению норм законодательства (гражданского, трудового, налогового кодексов, других законов по всем вопросам трудовых отношений), оформлению отпусков, командировок, премий, решению спорных вопросов и конфликтных ситуаций с сотрудниками и профсоюзами, по проведению аттестации сотрудников, инструктажа по технике безопасности, а также по оплате больничных листов и проведению обязательных медосмотров. Организация-провайдер также предоставляет принятым в штат новым работникам положенные им по законодательству гарантии и льготы, обеспечивает управление компенсационным пакетом сотрудников.

С точки зрения организации-заказчика можно выделить ряд преимуществ использования аутстаффинга:

- возможность регулирования численности работников без потери квалифицированных кадров;
- оптимизацию расходов на содержание персонала;
- выстраивание новых, более гибких схем отношений с профсоюзами;
- использование на временном проекте заранее отобранных людей;
- возможность применения упрощенной системы налогообложения в результате сокращения штатных единиц (до 50 чел.);
- эффективное удовлетворение временных потребностей в трудовых ресурсах в разных организациях, входящих в одну систему;
- увеличение инвестиционной привлекательности и создание хорошей репутации организации в результате улучшения финансовых показателей в расчете на одного сотрудника [5, с. 62] и др.

Анализируя зарубежный опыт компаний, использующих аутстаффинг, а также публикации по исследуемой проблеме в специализированной прессе, можно отметить, что основное преимущество для данных субъектов хозяйствования – это возможность концентрироваться на основной деятельности.

С точки зрения интересов «переведенных» работников при использовании аутстаффинга за счет оптимизации системы управления у организации появляется возможность увеличить заработную плату.

С точки зрения зарубежного опыта, а также учитывая характерные особенности бизнеса на Западе, необходимо предусмотреть возможность выплаты сотрудникам бенефитов (англ. *benefit* – выгода, польза) – существенной части компенсационного пакета в виде дополнительных социальных

льгот, сверх предусмотренных Трудовым кодексом (например, дополнительные медицинское и пенсионное страхование, страхование жизни, предоставление беспроцентных кредитов и ссуд сотрудникам, оплата питания, обучения, возмещение расходов по оплате коммунальных услуг и др.). Условия выплаты бенефитов должны быть прописаны в корпоративной стратегии управления кадрами.

Помимо положительного опыта применения аутстаффинга существуют и определенные недостатки:

- возможно снижение мотивации труда персонала (тяжелая психологическая обстановка, складывающаяся в процессе применения данной услуги), что может повлиять на производительность труда;
- экономия средств достигается при выводе за штат большого количества работников;
- возможна проблема утраты конфиденциальной информации организации-заказчика.

Следует отметить, что в западных странах аутстаффинг – это современная кадровая, законодательно оформленная услуга с четко проработанным организационным, экономическим и правовым механизмами практического применения.

Пока законодательство в Республике Беларусь вообще не содержит понятия «аутстаффинг». В то же время, как свидетельствует опыт применения данной услуги в развитых странах Европы и США, субъекты хозяйствования, использующие труд «заемных» работников, могут существенно экономить на налогах, взаимосвязанных с оплатой труда, и расходах по содержанию кадровых служб, а также на выплатах отпускных и пособий по временной нетрудоспособности.

Отсутствие законодательного регулирования в области аутстаффинга порождает многочисленные вопросы в трудовых отношениях между участниками и затрудняет эффективное использование данной формы занятости на практике. Таким образом, схемы аутстаффинга должны быть прописаны в законодательстве. Мы предлагаем при осуществлении перевода персонала из штата организации-заказчика в штат организации-провайдера использовать следующую схему, представленную на рисунке (источник – собственная разработка автора).



Схема осуществления перевода работника (состава работников) при аутстаффинге

Рассматривая особенности применения аутстаффинга, необходимо отметить, что перевод персонала из организации-заказчика в организацию-провайдера осуществляется по заявлению работника (письменное согласие на перевод) или по просьбе «нового» работодателя в соответствии с правилами Трудового кодекса. Первая организация отправляет запрос о возможности перевода работника (состава работников), вторая, в свою очередь, – письмо-ответ, в котором подтверждается согласие на перевод конкретного работника или состава работников (список должен прилагаться). Следующим этапом является расторжение трудового договора, который включает издание приказа об увольнении сотрудника, осуществление записи в трудовую книжку (уволен в связи с переводом).

В рамках оказания услуг по договору аутстаффинга организация-провайдер заключает трудовой договор с «переведенным» работником и осуществляет соответствующий документооборот, включающий заявление работника, приказ о приеме на работу в порядке перевода, запись в трудовую книжку (принят на работу в связи с переводом).

На пути использования аутстаффинга факторами, сдерживающими активное применение данной формы трудовых отношений в Республике Беларусь в целом и кооперативном секторе в частности являются:

- недостаточная проработанность законодательной базы;
- отсутствие институциональных основ и организационной структуры в области новых кадровых технологий, опыта в решении данных вопросов;
- нежелание руководителей организаций изменять сложившуюся практику управления персоналом.

В то же время необходимо предусмотреть, на наш взгляд, следующие мероприятия, способствующие развитию данной формы занятости:

1) разработать и принять специальный закон, регулирующий предоставление услуг «арендованных» работников (особенно процедуру увольнения и выплату компенсации);

2) предусмотреть программу повышения мотивации «передаваемых» сотрудников (система премирования и поощрения; заработная плата на уровне оплаты по региону; условия и возможности перехода аутстафферов в основной штат при достижении наилучших результатов);

3) легализовать рынок труда «выводимого» персонала. С точки зрения государства – заинтересованность в возможности регулирования данных процессов, с точки зрения работников – в соблюдении прав на свободный труд;

4) снизить психологический барьер при использовании аутстаффинга; ликвидировать принцип «чужой среди своих»; повысить профессионализм фирм, предоставляющих данные услуги;

5) совершенствовать деятельность профсоюзов: создать в организации советы трудовых коллективов и профсоюз аутстафферов как в зарубежных странах.

Одним из способов осуществления гибкости в работе с кадрами может стать создание обширной сети взаимосвязанных организаций для обеспечения занятости «арендованных» работников. При актуализации вопросов загрузки высвободившихся высококвалифицированных специалистов (в случаях снижения спроса на продукцию или, наоборот, появления большого объема новых заказов в других организациях и т. п.) необходимо предусмотреть заключение договоров на предоставление «передаваемых» кадров с несколькими крупными в районе деятельности субъектами хозяйствования. Данный подход позволит снизить текучесть кадров путем перевода работников на основании заключенных договоров в другую организацию в зависимости от занятости ее кадров, так как вследствие того, что организациям не хватает средств для содержания высвободившегося персонала, выходом из сложившейся ситуации является увольнение.

Заключение

Проведенное исследование в области применения аутстаффинга в зарубежных странах позволило выявить как положительный опыт (в большей мере), так и негативные явления в сфере применения аутстаффинга, что необходимо для исключения вероятности повторения ошибок участниками данного вида услуг при осуществлении деятельности в изучаемом направлении. Следует отметить, что в данной системе отсутствует баланс интересов организации-заказчика, организации-провайдера и сотрудников, выводимых за штат, поскольку последние находятся в бесправном положении. Следовательно, необходимо законодательно закрепить права работников.

В настоящее время в западных странах практика аутстаффинга полностью сложилась – это законодательно оформленная кадровая услуга с четко проработанным механизмом реализации.

В то же время в нашей стране аутстаффинг не получил широкого распространения, в первую очередь, из-за отсутствия законодательного регулирования и опыта применения данной технологии.

Для субъектов хозяйствования Республики Беларусь аутстаффинг является инновацией. Использование данной формы организации труда обеспечит гибкость в работе с кадрами, возможность роста заработной платы и выплаты бенефитов, что будет способствовать стимулированию персонала к эффективному труду и закреплению (удержанию) лучших. Все эти обстоятельства достаточно весомо подтверждают необходимость и эффективность развития аутстаффинга с учетом современных тенденций на рынке труда.

Итак, для системы потребительской кооперации Республики Беларусь преимуществами внедрения аутстаффинга являются:

1. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов – регулирование численности и оптимизация расходов на управление персоналом. Как показывает мировой опыт, крупные компании, использующие аутстаффинг, могут снизить данные расходы на 25–30% [1, с. 292].

2. Возможность нивелировать занятость кадров в системе в зависимости от объема работы и соблюдение данного соответствия на определенный сезонный период; заключение договоров на предоставление работника с разными организациями, входящими в одну систему, в данном случае – систему потребительской кооперации (например, торговая и заготовительная отрасли). Так, в дачный период сотрудник будет осуществлять работу продавца, а в массовый сезон заготовок – заготовителя сельскохозяйственной продукции и сырья.

3. Повышение конкурентоспособности организации – возможность быстро реагировать на изменения конъюнктуры рынка за счет увеличения и сокращения объема «переведенных» работников.

4. Создание хорошей репутации в результате улучшения финансовых показателей в расчете на одного работника кооперативного сектора.

Таким образом, при осуществлении ряда преобразований в законодательной, правовой и экономической сферах, способствующих развитию аутстаффинга, на наш взгляд, данная кадровая технология получит широкое распространение в системе потребительской кооперации и на динамично развивающемся рынке кадровых услуг Республики Беларусь.

Список литературы

1. **Аникин, Б. А.** Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.

2. **Сафарова, Е. Ю.** Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала. Новые технологии в бизнесе. Простыми словами о сложных материях / Е. Ю. Сафарова. – М. : Эксмо, 2010. – 208 с.

3. **Особенности** российского рынка аутстаффинга. Перспективы развития // Метрополис «Ориан-персонал» (Центр кадрового менеджмента) [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <http://www.orian-personal.ru/?autstaffing&id=1235>. – Дата доступа : 01.11.2012.

4. **Горшкова, Л.** Варианты оптимизации численности персонала на промышленных предприятиях в условиях кризиса / Л. Горшкова, В. Поплавская // Человек и труд. – 2009. – № 3. – С. 42–44.

5. **Шевцов, А.** Использование аутсорсинга для поиска сотрудников / А. Шевцов // Кадровик. Упр. персоналом. – 2012. – № 13. – С. 59–62.

Получено 21.11.2012 г.