**Теория трилистника, или лизинг персонала**

Теория трилистника — это способ наиболее эффективно использовать человеческий капитал. Лизинг персонала первоначально возник из-за несоответствия наличия трудовых ресурсов и потребности в них, из-за потребности организаций в разноплановых специалистах на разные сроки.

Дмитрий Анатольевич Аширов, профессор, доктор экономических наук, проректор Московского университета экономики, статистики и информатики по связям с общественностью.

Реакцией бизнеса на тенденцию удорожания рабочей силы явилось появление новых организаций, которые Ч. Хэнди определил как организации-трилистники. Трилистник — это способ наиболее эффективно использовать человеческий капитал.

Первый листок, по Хэнди, — это основные работники новой организации. Все они профессионалы, технические специалисты, высококвалифицированные рабочие и управляющие, совершенно необходимые для будущего организации, поскольку именно они являются носителями тех знаний, которые отличают данную организацию от всех прочих. У них высокие заработки (в условиях России — тысячи долларов в месяц), дополнительные льготы. Часто стимулирование этих сотрудников основано на соучастии в прибыли, в собственности и в управлении. Корпорация предполагает, что такие сотрудники будут вкалывать по 70 часов в неделю и полностью отдавать себя работе. Их цель — карьера и продвижение по служебной лестнице. Профессионалов немного, они чрезвычайно ценны, и им хорошо платят, хотя существенная часть этой оплаты (возможно, до 40%) поставлена в зависимость от эффективности работы группы и (или) компании. Постоянная основа организации мала и нуждается в помощи, отсюда — второй листок трилистника.

Второй листок — внешние подрядчики. Это консультанты, подрядчики и прочие специалисты, нанимаемые извне для работы над конкретными проектами, или для работы, не имеющей исключительной важности для организации (т. е. не составляющей часть тех экспертных знаний, которыми обладает основной персонал), или для выполнения рутинных обязанностей, которые не хотят брать на себя профессионалы. Часто эти люди работают на основе лизинга персонала. В данную категорию попадают и сотрудники других фирм, работающие по договорам профессионалы или технические специалисты. Зачастую это бывшие постоянные работники компании, с которыми она ныне поддерживает договорные отношения. Им платят по результатам работы, а не по времени, затраченному на достижение этих результатов, и организация мало контролирует их повседневную деятельность. Хэнди отмечает, что у менеджеров появляется искушение эксплуатировать таких работников, выплачивая им минимальные вознаграждения за максимальные объемы работ, и рекомендует компаниям не допускать этого.

Третий листок — временные и частично занятые работники. Этот листок трилистника, по Хэнди, представляет собой гибкую часть рабочей силы компании — работников, которых приглашают для того, чтобы обеспечить постоянное, круглосуточное и ежедневное функционирование предприятия или выполнение пиковых объемов работы. «Грубо говоря, — пишет Хэнди, — они образуют рынок рабочей силы, на который работодатели выходят по необходимости и тогда, когда пожелают, платя этим людям как можно меньше». Некоторые из работников этой категории хотят вырваться из такой упряжки как можно скорее и найти себе постоянную работу — в качестве либо штатных сотрудников, либо занятых полный рабочий день контрактников. Другие просто хотят подработать. Некоторые из них трудятся по несколько часов в нескольких местах и так зарабатывают себе на жизнь. Кто-то использует такую возможность как своего рода ученичество при подготовке к будущей постоянной работе.

Хэнди отмечает, что большая часть гибкой рабочей силы, видимо, никогда не проявляет той целеустремленности и (или) тех амбиций, которые присущи занятым на постоянной основе профессионалам, но, утверждает наш гуру, многое зависит от того, как к ним относятся: «Если с этими людьми обращаются как со случайной рабочей силой, они отвечают на такое отношение небрежностью. Если гибкая рабочая сила должна стать ценной частью организации, то организация должна быть готова инвестировать в этих работников, обеспечивать их профессиональную подготовку, причем даже такую, которая позволит им получить квалификацию, необходимую для трудоустройства в других компаниях. Следует дать таким работникам определенный статус и известные привилегии (включая оплачиваемые отпуска и право на получение пособий по болезни). В этом и только в этом случае организация получит ту помощь от временных и частично занятых работников, в которой она нуждается, и того уровня, который ей требуется».

**Лизинг персонала**

Соединение двух идей — теории трилистника с теорией человеческого капитала (изменившей взгляды на создание и воспроизводство человеческих ресурсов, а также на их роль в процессе производства) — практически реализуется в форме лизинга персонала.

Более 1% общего количества занятых людей в США и странах Западной Европы состоят в штате кадровых агентств-лизингодателей1. Ежегодно число международных компаний, специализирующихся на кадровом лизинге, увеличивается в 1,5 раза, а их суммарный оборот сегодня превышает 60 млрд. долл. в год.

**Несоответствие наличных трудовых ресурсов и потребности в них**

Лизинг персонала первоначально возник из-за несоответствия наличия трудовых ресурсов и потребности в них, из-за потребности организаций в разноплановых специалистах на разные сроки. Для решения этой проблемы необходимо разрабатывать программу изменения качественных и количественных параметров трудовых ресурсов предприятия. Данная программа может предполагать удовлетворение потребностей в персонале посредством дополнительного обучения последнего, принятия на работу специалистов определенного профиля либо посредством лизинга персонала. Но затем лизинг персонала стал все чаще применяться для снижения затрат на персонал в рамках теории трилистника.

К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом прибегают при необходимости привлечения высококвалифицированных специалистов. Если потребность в них не носит постоянный характер, а сфера их деятельности находится в рамках бухгалтерского учета, аудита, юриспруденции и других областей знаний, в которых действуют специализированные компании, то чаще всего прибегают к помощи таких специалистов.

Наконец, лизинговая схема используется, если компания желает минимизировать свои налоговые потери при исчислении так называемого фонда оплаты труда и упростить процедуру отношений с привлеченными специалистами. Так, многие компании не могут использовать классические формы найма и мотивации сотрудников из-за того, что сталкиваются с тремя основными проблемами: политикой компании, направленной на приостановление развития новых приоритетных направлений; высокой текучестью высококвалифицированных кадров вследствие изменения компенсационной политики компании; сокращением штата и бюджетной статьи расходов на персонал головными офисами компании при сохранении потребности в труде соответствующих специалистов. В такой ситуации возникает необходимость привлекать специалистов временно, на других условиях найма.

Существуют два вида услуг в области кадрового лизинга — предоставление во временное пользование отдельных специалистов и формирование штата организации.

По аналогии с физическим капиталом первый вид лизинга можно сравнить с оперативной арендой, так как оперативный лизинг сотрудников, как правило, носит краткосрочный характер. При использовании второго вида лизинга зачастую наблюдается перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации.

За рубежом аренда специалистов охватывает практически все категории персонала. В России наиболее распространен лизинг офисного персонала, персонала департамента продаж, технического персонала и рабочих.

**Формирование лизингового штата**

Рассмотрим схему формирования лизингового штата кадровым агентством-лизингодателем.

Шаг 1. Лизингодатель отбирает специалистов согласно требованиям лизингополучателя. Отечественные кадровые агентства работают в основном под заказ специалистов на лизинг, в то время как зарубежные кадровые агентства создают штат лизинговых сотрудников в соответствии с потребностями рынка, вне зависимости от наличия конкретного заказа на данный момент. Поскольку лизинговые специалисты могут иметь доступ к конфиденциальной информации и в будущем передаются в аренду различным организациям, их отбирают с помощью специальных методов, предполагающих детальную проверку. За рубежом при кадровых агентствах существуют специальные службы безопасности, которые проводят такие проверки. Для кандидатов очень важны приемлемость такой необычной формы занятости и соответствие работы на лизинговых началах личному карьерному плану.

Шаг 2. После согласования кандидатур с лизингополучателем (или лизингодателем, если штат формируется на будущее) специалисты принимаются в штат лизингодателя и становятся постоянными, полноправными сотрудниками кадрового агентства. Агентство знакомит новых сотрудников с трудовым договором и с этическим кодексом лизингового специалиста.

Шаг 3. Специалисты предоставляются лизингополучателю для выполнения оговоренных функций в течение согласованного срока.

Далее приведена схема взаимодействия лизингодателя и лизингополучателя для удовлетворения временной потребности в персонале с помощью лизинговых отношений.

Этап 1. Определение проблемной ситуации лизингополучателя и конкретной потребности в рабочей силе (квалификация специалистов, их состав и сроки использования).

Этап 2. Выбор лизингополучателем конкретного варианта лизинговой схемы. Проходит согласование договора, определяющего условия лизинга, оклада специалистов, а также комиссионных агентства (20—30% оклада специалиста). Одним из важнейших пунктов лизингового соглашения являются объем и критерии оценки работ, которые в установленный срок должен выполнить специалист. Кадровое агентство гарантирует лизингополучателю качество выполнения работ, а также нераспространение любой деловой информации, получаемой специалистом в течение работы в организации.

Этап 3. Подбор персонала для лизинга, если в этом есть необходимость. (Когда персонал предоставляется из уже сформированного лизингового штата кадрового агентства, такой необходимости нет.) В редких случаях, связанных с формальными сокращениями, уже имеющийся персонал переводят из штата лизингополучателя в штат лизингодателя, а затем лизингодатель возвращает тех же специалистов на договорных отношениях лизинга лизингополучателю.

Этап 4. Документальное оформление лизингодателем трехсторонних лизинговых отношений с лизингополучателем и специалистами.

Этап 5. Контроль со стороны кадрового агентства за объемом работ, выполненных специалистом. Агентство следит за тем, чтобы у лизингополучателя специалист выполнял только работу, соответствующую его квалификации, и в объемах, оговоренных лизинговым контрактом. Конфликты и трудовые споры, возникающие между лизингополучателем и наемным сотрудником, решает кадровое агентство.

**Лизинг персонала в России**

За рубежом кадровые агентства не ограничиваются набором готовых специалистов в лизинговый штат, а взращивают собственный лизинговый потенциал. Такие агентства отбирают талантливую молодежь, инвестируют в нее средства с тем, чтобы со временем сдать высокопрофессиональных специалистов в аренду компаниям, в них нуждающимся.

Развитие кадрового лизинга в России тормозится вследствие несовершенства законодательной базы, непрозрачности подавляющего большинства компаний, а также нестабильности спроса на высококвалифицированных специалистов при условии их временного привлечения. Российское трудовое законодательство не предусматривает лизинговых отношений в сфере найма рабочей силы. Таким образом, проблемами являются урегулирование вопросов получения производственных травм лизинговыми специалистами при выполнении служебных обязанностей, а также использование ими товарно-материальных ценностей.

Но несмотря на все трудности, за лизингом персонала в России хорошее будущее, поскольку он позволит многим компаниям взвешенно подойти к решению вопроса об оптимальном использовании персонала в деятельности организации.

**Преимущества и недостатки лизинга персонала**

Лизинг имеет определенные преимущества.

1. Уменьшение административных и временных издержек по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности и пр.

2. Набор нужного персонала в короткий срок в любом объеме.

3. Снижение затрат на компенсационные пакеты, не предусмотренные для временных сотрудников, либо минимальные.

4. Возможность менять сотрудника неограниченное число раз.

5. Возможность нанять понравившегося сотрудника в постоянный штат.

6. Отсутствие потерь и простоев в случае болезни основного сотрудника.

7. Сокращение издержек на временное привлечение высококвалифицированных специалистов.

8. Другие преимущества, зависящие от конкретной формы лизинговой схемы.

Сотрудникам лизинг также дает определенные преимущества: стабильное положение для лизинговых сотрудников (непрерывность стажа, оплата отпусков, больничных листов, оздоровительных мероприятий и пр.); постоянная загрузка — зарплата временных рабочих в России составляет 200-300 долл. в месяц (в среднем же временные работники, работая три недели в месяц, получают 300—600 долл.); возможности для студентов; возможность найти работу (по статистике 10% получают предложение о постоянной работе).

К недостаткам лизинга можно отнести следующие его свойства:

1. Дороговизна по сравнению со штатным персоналом. Плата за услуги кадрового агентства составляет обычно 12—18% суммы фонда оплаты труда и единого социального налога. Кроме того, на всю сумму начисляется НДС.

2. Возможная нелояльность сотрудников к компании.