**Аутстаффинг - персонал взаймы**

Артем Румянцев

Несмотря на бурное развитие аутсорсинга персонала в Европе и США, преимущества от его использования в Украине еще достаточно не осмыслены отечественным менеджментом. Сами услуги по заемному труду востребованы мало и находятся на стадии ожидания всплеска спроса.

Что дает аутстаффинг проще всего узнать из слоганов провайдеров услуг. Это: «Вы строите бизнес, мы — вашу команду» и «Сделай бизнес успешным, концентрируясь на основных функциях».

Исходя из этого, во-первых, для компании аутстаффинг предлагается как панацея от решения всех кадровых проблем и, как следствие, помогает достичь существенной экономии от масштаба, а также снижение транзакционных издержек.

Во-вторых, ведущие международные аудиторские и консалтинговые компании рекомендуют чаще использовать аутсорсинг для оптимизации различных бизнес-процессов организации, тем самым, намекая компаниям на его очевидную пользу.

**Предыстория**

Первопроходцем аутстаффинга в Украине является Генеральная дирекция по обслуживанию иностранных представительств, которая с начала 1990 года была монополистом в данном виде сервиса, что закреплено в Трудовом кодексе. Несколько позже, в начале 2000 года эту услугу стали предоставлять частные рекрутинговые агентства. Их первыми клиентами стали также западные фирмы, имеющие опыт подобного сотрудничества в своих странах. Это можно объяснить и тем, что затраты на персонал инофирм строго ограничены материнской компанией, поэтому нередко филиал иностранной компании, используя маркетинговый бюджет, нанимает дополнительных сотрудников посредством аутстаффинга. Отношения кадрового агентства и компании регулируются договором, в котором указывается срок поставки персонала.

Одним из первых успешно апробированных сервисов был лизинг персонала, когда клиент покупал услугу по выполнению конкретных работ, необходимых для поддержания жизнеобеспечения компании, которые, однако, не являлись напрямую прибылеобразующими.

Совершенно иным, по сути, является аутстаффинг персонала, который предполагает вывод уже существующего персонала за штат компании с его закреплением в штате кадрового агентства на довольно длительный период времени. В таком случае, люди выполняют привычные им задачи. Запись в трудовой книжке сотрудники получают от кадрового агентства, которое становится их формальным работодателем, надлежащим образом оформляет трудовые отношения, рассчитывает и выплачивает заработную плату, а также делает все необходимые отчисления по налогам и в социальные фонды. В общем-то, в поле зрения «внештата» может попасть любой сотрудник — от секретаря и курьера до высококвалифицированных специалистов, хотя последние довольно редко передаются на аутстаффинг, так как более надежно удерживать их «под боком».

**Вынужденный аутстаффинг**

Возможно, что привлечение заемного труда в компанию продиктовано обстоятельствами, а не объективным решением руководства. К примеру, в силу длительных командировок, в период различных отпусков, болезней сотрудников образуется значительный фронт работы, который невозможно распределить среди штатных сотрудников. Вместе с тем, 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. К примеру, в период новогодних праздников торговые центры и универмаги испытывают потребность в продавцах. Бухгалтеры могут потребоваться к закрытию финансового года, а секретари-референты в период проведения аудиторских проверок.

**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 случаях, когда объем оборота провайдера не превышает установленные законодательством лимиты, 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. При этом, по словам Игоря Шумицкого, коммерческого директора «Аура персонал», за сотрудников с более широкой квалификацией, как правило, просят невысокий процент. Ну, а если это специалист узкого профиля и, в случае чего, агентству будет сложно быстро найти ему нового работодателя, придется заплатить больше. Речь идет, иными словами, о «ликвидных» и «неликвидных» трудовых ресурсах.

**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-Лизинг». К сожалению, сегодня многим руководителям украинских компаний сложно взвесить все плюсы и минусы аутстаффинга, поскольку они не замечают этих реальных выгод, рассматривая лишь надводную часть рифа — прямые затраты на персонал.

По словам экспертов, истинная выгода компании лежит не в плоскости оптимизации налогов на персонал, а в экономии от масштаба, то есть при выведении за штат компании большого числа сотрудников. «Ведь провайдера услуг аутстаффинга еще называют Professional Employer Organisation, то есть профессиональный работодатель,— говорит Игорь Шумицкий.— Это значит, что мы на более высоком уровне выполняем кадрово-зарплатное администрирование, нам доступны дорогие программы усовершенствования работы и ее автоматизации, по сравнению с организациями других сфер бизнеса».

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 текучестью. Для организаций, деятельность которых напрямую связана с коммерческой либо производственной тайной, аутстаффинг может быть хорошим решением, позитивно влияющим на производственный процесс. К примеру, в финансовых и банковских учреждениях. «Текучесть кадров по сути — это ситуация добровольной смены места работы, при которой прежний работодатель не в курсе, куда переходит сотрудник. В случае с аутстаффингом текучесть будет под контролем, банк знает, что мы являемся формальным работодателем, и может к нам обратиться для разъяснения любой ситуации. Мы же, в свою очередь, всегда знаем где, сколько и как работает каждый сотрудник»,— утверждает Игорь Шумицкий.

**Интересы персонала**

На первый взгляд работа «just in time» носит явный негативный оттенок. Возникают сложности карьерного роста, а в сознании может появиться имидж «перебежчика», который плохо уживается в коллективе. 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, которую зачастую перефразируют в «аутнаффинг».

Между тем, по мнению Игоря Шумицкого из «Аура персонал», не стоит считать людей, которые благодаря аутстаффингу оказались в штате кадрового агентства неким «племенем кочевников», мечущихся от одного работодателя к другому. «В 95% случаев — это постоянные сотрудники наших клиентов, которыми дорожат, поэтому и не сокращают, а переводят к нам. Для персонала это значит, что, кроме формального перевода, ничего не изменится. Мы выплачиваем те же зарплаты, премии и бонусы, которые предусмотрел работодатель, занимаемся медицинским страхованием. То же касается и карьерного роста, стоит работодателю сообщить нам об этом, как мы тут же приступаем к оформлению всех необходимых документов»,— говорит он.

Есть еще один позитивный 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 место работы, специалисту удается, например, совмещать работу в нескольких организациях или по выполнению одного проекта сразу приступать 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.

**Как выбирать провайдера**

Как и в любой другой деятельности, в аутстаффинге необходимо наличие опыта предоставления данной услуги кадровым агентством. «Очень важно, чтобы рекрутинго-вая компания имела безупречную репутацию. Ведь люди, которые трудоустроены опосредовано через компанию-лизингодателя должны не стесняться записи в трудовой книжке. Очень важно помочь выводимым за штат сотрудникам преодолеть предубеждение против такой необычной формы занятости, как опосредованный наем,— рассказывает Алла Коняева из «Анкор-Лизинг».— Зачастую бывает сложно убедить их в престижности работы в компании-провайдере, не обладающей достоинством мирового бренда, в ее совместимости с карьерными планами специалиста. В этом случае без помощи компании фактического работодателя и достаточно высокой и стабильной собственной репутации компании-провайдеру не обойтись. Только совместный план правильного позиционирования нового вида трудоустройства поможет избежать конфликтов и снизить психологическое сопротивление со стороны выводимого за штат персонала». Обычно компании прибегают к наиболее простому способу преодоления такой предубежденности — рекомендательным письмам, в которых поясняются объективные причины двойственного статуса сотрудника.

Возможны и другие варианты решения проблемы при формулировании записи в трудовой книжке. Специалистам известны случаи, когда имя компании-фактического нанимателя фигурировало в трудовой книжке выводимого за штат сотрудника как имя ключевого клиента. Подобных проблем не испытывают работники, аутстаффируемые в Генеральной дирекции по обслуживанию иностранных представительств, так как законодательно урегулировано, что эта компания должна писать в графе «Место работы» имя компании-фактического нанимателя. Однако в будущем при подготовке нового Трудового кодекса, по словам Аллы Коняевой, такая политика протекционизма в пользу отдельной структуры, которая не в состоянии удовлетворить растущие потребности рынка, будет устранена.

Следующая важная проблема, которую необходимо удерживать в зоне внимания — высокие требования к качеству и культуре обслуживания заемных сотрудников. Не лишним будет поинтересоваться о внимательности рекрутера к психологической составляющей, периодичности проведения обучающих процедур и мероприятий в отношении персонала. Дело в том, что, испытывая некий комплекс неполноценности относительно штатных сотрудников, не имея возможности удовлетворить свою потребность в безоговорочной принадлежности к команде компании-работодателя, заемный персонал свою депривацию порой компенсирует во взаимодействии с формальным нанимателем. То, что, возможно, прошло бы незамеченным в случае прямого найма (интонации и скорость реагирования на заявленную потребность), иногда подвергается бессознательной акцентуации в работе с провайдером аутстаффинговой услуги.

И, наконец, третьей проблемой внедрения является снижение лояльности сотрудников, нанимаемых через другую компанию. Решение этой проблемы является прерогативой непосредственного нанимателя и лежит в зоне корпоративной культуры и традиций отношения к своему персоналу. «Категорически не рекомендуется дискриминировать аутстаффируемый персонал, предлагая ему, к примеру, телефоны более низкого класса, по сравнению с телефонами штатных сотрудников, более дешевый вариант медицинской страховки, так как это могло бы явиться материальным свидетельством его «вторичности»,— уверяет Алла Коняева из «Анкор-Лизинг«.— В задачу компании-провайдера входит открытое обсуждение с компанией-клиентом такой опасности, консультирование по вопросам и способам минимизации ее негативных последствий. Естественно, что это возможно только в случае, когда провайдер достаточно внимателен, чтобы отслеживать подобные феномены, и достаточно деликатен и профессионально грамотен, чтобы помогать клиенту решать их».

**Голосуем «за»**

Конечно, в связи с расширением бизнеса, менеджеров и собственников серьезно беспокоит тот факт, что кроме основной деятельности, по различным оценкам, им до 80% времени (и других ресурсов) необходимо тратить на такую работу, которая не приводит к увеличению стоимости компании или росту ее прибыли. При значительном увеличении масштабов деятельности предприятия это беспокойство рациональнее всего было бы передать на аутсорсинг рекрутинговому агентству.

С другой стороны, у сотрудника, который работает в штате агентства, повышается мотивация и, хотя он в меньшей степени может рассчитывать на карьеру в первой организации-работодателе, его рыночная стоимость как специалиста постоянно растет. Вполне возможно, что, став хорошим экспертом в узком направлении, он сможет выйти из штата рекрутингового агентства и сделать карьеру в «брендовой» компании.