**УДК: 331.108.26**

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: АУТСОРСИНГ, АУТСТАФФИНГ, АУТПЛЕЙСМЕНТ**

**В.Б. Нечаев[[1]](#footnote-1), А.О. Иванов[[2]](#footnote-2)**

Иркутский государственный технический университет,

664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83.

Рассмотрены современные методы управления персоналом и поддержания HR-бренда компании. Приведены статистические данные использования трех методов управления персоналом и воздействия на него в РФ и других странах.

Ил. 1. Табл. 3. Библиогр. 4 назв.

*Ключевые слова: HR-бренд; человеческие ресурсы; аутсорсинг; аутстаффинг; аутплейсмент.*

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: OUTSOURCING, OUTSTAFFING, OUTPLACEMENT**

**V. Nechayev, A. Ivanov**

IrkutskStateTechnicalUniversity,

83 Lermontov Str., Irkutsk 664074

The article discusses modern methods of personnel management and a company’s HR-brand support. The article provides the statistical data of using three methods of personnel management and the impact on it in the Russian Federation and other countries.

Ill. 1. Tabl. 3. References 4.

*Keywords: HR-brand; human resources; outsourcing; outstaffing; outplacement.*

Необходимость в организованной форме управления человеческими ресурсами возникла в ходе промышленной революции. Происходил переход от аграрной экономики к индустриальной экономике. Компании вынуждены были разрабатывать и осуществлять эффективные способы подбора и сохранения квалифицированных рабочих, а также увеличения их уровня знаний и работоспособности.

В связи с активным развитием понятия человеческих ресурсов, появились различные способы управления ими на предприятии. В более расширенном понимании, управление человеческими ресурсами зародило потенциально новые течения управленческой мысли, такие как: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент.

**Аутсорсинг**

В переводе с английского языка «аутсорсинг» представляет собой передачу сторонней организации или подрядчику делегирование ответственности за ведение определенных бизнес процессов компании. Аутсорсинг в современном мире мне видится одним из наиболее интересных и интенсивно развивающихся подходов к ведению бизнеса. Суть этой новой стратегии управления, по определению популярного журнала Wired, сводится к тому, чтобы «заниматься не тем, что можешь сделать лучше всего, а тем, что можешь купить выгоднее всего». Всё большее количество современных руководителей крупных организаций приспосабливается именно к «выгодной покупке» услуг, нежели к выполнению работы, задействовав человеческие ресурсы собственной компании. Подобный подход не может быть не отмечен учеными-экономистами, которые признают его эффективность и положительные качества.

Практика аутсорсинга получает в современном бизнесе всё большее распространение. В 2003, 2010 и 2013 годах журнал Technology Forecasters опубликовывал следующие данные (табл. 1).

**Таблица 1**

**Данные распространенности аутсорсинга по версии журналаTechnology Forecasters**

|  |  |
| --- | --- |
| Отрасль | Год |
| 2003  | 2010  | 2013  |
| Автомобильная промышленность | 3 | 14 | 26 |
| Компьютерная периферия | 13 | 28 | 35 |
| Компьютерные системы | 10 | 26 | 50 |
| Потребительские товары | 1 | 11 | 28 |
| Средства производства | 12 | 21 | 39 |
| Приборы (кроме медицины) | 9 | 18 | 51 |
| Медицинское оборудование | 8 | 13 | 40 |
| ВПК и аэрокосмическая отрасль | 5 | 9 | 16 |
| Проводные телекоммуникации и сети | 13 | 51 | 72 |
| Беспроводные телекоммуникации | 18 | 38 | 60 |
| Всего | 9 | 25 | 40 |



**Динамика распространения аутсорсинга на территории РФ**

Исходя из табл. 1 и соответствующей диаграммы, можно с уверенностью говорить о том, что распространение практики аутсорсинга в Российской Федерации с годами увеличивается в разы

Несмотря на то, что схемы аутсорсинга активно используются в зарубежных странах (США, Германия, Япония и др.), в России подобная практика появилась не так давно, но уже успела заявить о себе как о передовой технологии в области управления. "Основными трудностями, тормозящими развитие отечественного аутсорсинга сегодня, являются недостаточность культуры делового взаимодействия, законодательная незащищенность работодателя и сравнительно малый опыт аутсорсинга в российской действительности", – говорит Людмила Рейновна Куликова, HR-директор фармацевтической компании "Вертекс". Людмила Рейновна прогнозирует широкое распространение аутсорсинга в России в ближайшем будущем: "Уже через 2–3 года аутсорсинговая практика в России будет так же широко развита, как и на Западе". Пока же аутсорсинг в нашей стране не идет ни в какое сравнение со схожей практикой западных стран.

Высокий уровень развитости аутсорсинга говорит о многом, но прежде всего об уровне экономики страны в целом. Ведь умение одновременно и успешно совмещать различные методы управления компании, а самое главное, её ресурсами, говорит о высокой подготовке управленца и, следовательно, о его готовности преодолеть практически любые трудности, которые могут возникать на рынке и за его пределами. Чем больше умелых управленцев, грамотно распределяющих человеческие ресурсы предприятия, будет «за пазухой» у страны, тем увереннее и стабильнее будет становиться её экономика в целом.

**Аутстаффинг**

Под аутстаффингом подразумевается сервис, предоставляемый для современных работодателей, который позволяет работать с внештатными сотрудниками. Правда, в отличие от лизинга персонала, этот сервис подразумевает постоянное нахождение аутстаффера на своём рабочем месте в компании, но при этом данный работник не числится в её штате, а работает через компанию. В таком виде работы со своими сотрудниками для предприятия есть много существенных плюсов, которые позволят значительно сэкономить в финансовом плане, а также увеличить количество своих человеческих ресурсов, что является одной из основных составляющих успешно функционирующей организации [1]. Первыми потребителями услуги аутстаффинга в Российской Федерации были открывающие российские офисы иностранные компании, которые не хотели принимать на себя риски, связанные с содержанием многочисленного персонала.

После кризиса 1998 г. в список заказчиков услуги аутстаффинга попали и отечественные компании. Многие фирмы встали перед проблемой минимизации расходов, вывода персонала за штат. Такой механизм пришёл на смену отпускам «без сохранения содержания» и набора безработных низкооплачиваемых сотрудников. Сегодня основные потребители услуги аутстаффинга – компании, чей бизнес носит сезонный характер, а также компании, открывающие краткосрочные проекты. Услугами временного найма интересуются только фирмы, работающие строго в рамках трудового законодательства.

Для предприятия-пользователя важным мотивом привлечения заемных работников является снижение [рисков](http://ipp.hse.ru/riski), возникающих из-за некачественной работы собственной кадровой службы. Реальный путь снижения этих рисков – передать процедуру по подбору и управлению частью персонала лизинговому агентству, которое, по своей сути, становится специализированным предприятием по управлению персоналом. Проведенные аналитические исследования показали, что крупные компании, использующие аутстаффинг, могут снизить свои расходы по управлению рабочей силой на огромные  25–30 %.

Наиболее показательным и успешным является совместный проект кадрового агентства *Manpower и* компании Procter&Gаmble на Новомосковском комбинате, расположенном в Тульской области, в рамках которого удалось успешно преодолеть многие трудности. На этом предприятии, выпускающем товары бытовой химии, до 50% персонала работали по срочным трудовым договорам длительностью 1–1,5 месяца. Такая практика позволяла предприятию гибко варьировать количество персонала и оперативно реагировать на изменение спроса на выпускаемую продукцию. Но для трудящихся, работающих по краткосрочным трудовым договорам, такая форма отношений была весьма неудобна. Работая наравне со штатными сотрудниками, они постоянно испытывали угрозу нестабильности трудовых отношений. Под угрозой не продления контракта работник зачастую был вынужден выполнять работу, не предусмотренную трудовым договором. Работая в течение нескольких лет, они не могли уйти в отпуск, поскольку при каждом расторжении срочного трудового договора им выплачивали компенсацию за неиспользованный отпуск. Помимо этого, зарплата таких сотрудников была ниже, чем у основного персонала, выполняющего аналогичную работу. Всё это служило постоянным источником социальной напряженности в коллективе, вызывало многочисленные жалобы со стороны работников в трудовую инспекцию и сопровождалось обращениями в прокуратуру [3].

Рассмотрев аутстаффинг в современной теории управления человеческими ресурсами и подводя итоги, можно отметить следующую закономерность: умело примененный на практике аутстаффинг положительно влияет на бюджет предприятия, гарантируя не малые снижения расходов, но при этом имеется риск натолкнуться на неквалифицированный и, что немало важно, не довольный своим положением в компании, персонал. Всё же многие из современных потенциальных работников выбирают стабильность и постоянство, поэтому в наше время аутстаффинг не столь популярен при выборе методов управления человеческими ресурсами предприятия. Следовательно, у аутстаффинга есть как плюсы, так и минусы (табл. 2).

**Таблица 2**

**Основные плюсы и минусы аутстаффинга**

|  |  |
| --- | --- |
| Плюсы  аутстаффинга | Минусы  аутстаффинга |
| 1. Позволяет  сократить  прямые  затраты,  которые  влияют  на  себестоимость  производимого  продукта.
2. Топ-менеджмент  компании,  непосредственно  продолжая  руководить  сотрудниками,  освобождается  от  административной  и  финансовой  рутины,  т.  е.  не  нужно  рассчитывать  зарплату,  общаться  с  профсоюзами  и  т.д.
3. Снижаются  риски,  которые  связаны  с  выплатой  компенсаций  при  увольнении  работников,  кроме  того,  у  кадрового  отдела  появляется  дополнительное  время  для  освоения  и  внедрения  инновационных  методик  обучения  персонала  и  управления  кадрами
 | 1. Каждый  сотрудник  хочет  работать  в  престижной  фирме,  для  них  очень  важен  бренд,  потому  что  работа  в  известной  компании  положительно  влияет  на  имидж  самого  сотрудника  и  на  его  дальнейшее  трудоустройство,  а  при  оформлении  его  с  помощью  аутстаффинга  во  всех  документах  будет  указано  название  другой  организации,  и  для  некоторых  это  неприемлемо.  Компания  практически  всегда  теряет  доверие  сотрудников.  Речь  идет  не  только  о  тех,  кого  выводят  за  штат,  но  и  о  штатных  сотрудниках.
2. Сотрудник,  написавший  в  ходе  аутстаффинга  заявление  на  увольнение,  психологически  не  может  работать  с  прежней  отдачей, и  волей-неволей  начинает  искать  новое  место. В  сознании  персонала  это первый  реальный  «звоночек»  перед увольнением. И  с  этой  точки  зрения  аутстаффинг  уже  не  может  быть  инструментом  оптимизации  системы  менеджмента  организации.  Управлять  становится  сложнее,  а  эффективность  работы  персонала  заметно  падает
 |

**Аутплейсмент**

Под аутплейсментом подразумевается комплекс услуг по сопровождению и оказанию помощи в трудоустройстве увольняемым сотрудникам. Изначально наибольшее распространение эта услуга получила в высокотехнологичных компаниях, где стоимость интеллектуальной и конфиденциальной информации очень высока, а смена руководителей происходит достаточно быстро. Но сейчас она часто встречается и в консалтинговых компаниях, в финансовом секторе и других высоко конкурентных рынках. Причем всё чаще услуга аутплейсмента распространяется не только на высшее руководство, но и на все позиции. Объясняется это тем, что в современных реалиях рынка, очень важно сохранить благоприятный имидж компании, как работодателя.

Аутплейсмент набирает популярность год от года. В современном мире репутация комнат на рынке труда и её HR-бренд становятся всё более востребованными и дорогостоящими товарами. Работодатели как никогда прежде озабочены поиском новых путей организации работы с персоналом, особенно в период кризиса, когда многие крупные компании вынуждены сокращать штат персонала в связи с реструктуризацией [4].

Переход к оптимальной стратегии управления трудовыми ресурсами неизбежно ведет к сокращению персонала, что оказывается неприятным событием не только для уволенных сотрудников, но и для всего трудового коллектива. В связи с этим, умение цивилизованно разрешать кризисные ситуации создает и укрепляет позитивный имидж организации, что послужит залогом её длительного успешного функционирования на рынке. Одним из инструментов в решении вопросов сокращения сотрудников является программа аутплейсмента. Программа аутплейсмента - это организация процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим и гуманным способом, который позволяет уменьшить риск юридических осложнений и сохранить позитивный имидж компании. Суть этой услуги сводится к тому, что компания вынуждена расстаться с компетентным и квалифицированным сотрудником, для которого в новых условиях нет места в компании. Минус аутплейсмента в том, что на его поддержание нужны определенные затраты. Однако, несмотря на крупные затраты, на аутплейсмент, эксперты уверены, что в итоге игра стоит свеч. «Прибегая к аутплейсменту, работодатели не только страхуют себя от неприятностей, связанных с увольнениями, – говорит Вера Александрова, руководитель направления «Тестирование, оценка и аудит персонала» кадровой компании «Анкор», – например, от сплетен, пересудов или даже судебных исков, которые нередко учиняют увольняемые, дабы испортить репутацию своим бывшим начальникам, но и обеспечивают себе лояльность оставшихся работников. Видя, как работодатель заботится об уволенных, оставшиеся сотрудники станут, как и прежде, доверять своему начальству и, скорее всего, не будут из страха перед увольнением искать работу на стороне».

Также, по её мнению, трудоустраивая сотрудников, компания может оградить себя от их перехода к прямым конкурентам. В конце-концов, аутплейсмент позволяет компании не тратиться на обязательные при увольнении социальные выплаты, что тоже немаловажно [2]. Из-за важности сохранить HR-бренд компании, в современных реалиях рынка всё больше и больше предприятий прибегают к аутплейсменту. На данный момент исследования показали, что 80 % современных работодателей, так или иначе заранее заботятся о судьбе уволенных или увольняемых сотрудниках. К примеру, корпорация Google делает упор на то, что уволенный ею сотрудник автоматически записывается на стажировку сразу в несколько высокотехнологичных компаний с громкими именами и, как правило, трудоустраиваться в одну из них с рекомендацией Google.

С развитием технологии аутплейсмента, были выявлены основные этапы аутплейсмента на предприятии (табл. 3).

## Таблица 3

## Этапы технологии аутплейсмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап** | **Наименование** | **Проводимые мероприятия** |
| 1 | Подготовительный этап | Составление графика высвобождения персонала: определение списка и сроков высвобождения сотрудников (совместно с руководителем подразделения); |
| проработка вопроса трудоустройства сотрудников внутри компании (в других филиалах, подразделениях, проектах и др.); |
| подготовка форм кадровых документов по высвобождению (уведомления, соглашения о расторжении трудовых договоров и др.); |
| коллективные и индивидуальные встречи с сотрудниками с целью информирования о предстоящем сокращении (в том числе вручение уведомлений); |
| рассылка мотивационных писем с целью поддержания морально-психологического климата в коллективе |
| 2 | Консультирование высвобождаемого персонала | Индивидуальные беседы с сотрудниками с целью психологической поддержки, снятия отрицательных эмоций в связи с потерей работы, выявления мотивации и сферы профессиональных интересов, мобильности сотрудников; консультации по развитию карьеры; |
| рекомендации по грамотному составлению и оформлению резюме; |
| предоставление списка сайтов по трудоустройству и рекомендаций по размещению резюме; |
| обеспечение техническими ресурсами (доступом в Интернет, факсом, электронной почтой, телефонной связью); |
| консультационная поддержка навыкам прохождения интервью (по отдельному запросу, индивидуальные консультации, мини-тренинги); |
| предоставление свободного времени для прохождения собеседований; |
| подготовка и выдача рекомендательных писем |
| 3 | Анализ рынка труда | Изучение вакансий потенциальных работодателей на рынке; |
| изучение диапазона заработной платы с целью определения стоимости кандидата на рынке; |
| изучение требований работодателей в отношении квалификации и личностно-деловых качеств кандидатов; |
| поиск и отбор кадровых агентств интересующего региона и профильных предприятий; |
| формирование базы данных кадровых агентств и предприятий с контактной информацией (адреса, телефоны, контактные лица, электронная почта) |
| 4 | Продвижение высвобождаемого персонала | Составление базы резюме высвобождаемых сотрудников; |
| подготовка сопроводительного письма для рассылки резюме (с описанием причин сложившейся в компании ситуации); |
| рассылка резюме сотрудников в кадровые агентства и службы персонала предприятий; |
| при необходимости – размещение резюме на интернет-сайтах; |
| взаимодействие со службами персонала предприятий и кадровыми агентствами (предоставление рекомендаций, обратная связь) |
| 5 | Отчетность, поддержка высвобождаемых сотрудников | Поддержка отношений с сотрудниками, получение обратной связи; |
| составление отчетов о результатах поиска работы высвобождающего персонала и о местах их трудоустройства |

Из табл. 3 следует вывод: аутплейсмент на новом предприятии внедряется поэтапно, что приводит к более систематическому решению проблем уволенных работников и, соответственно, к более качественному их сопровождению до нового рабочего места.

**Заключение**

Вывод из вышеизложенного следует незамедлительно: компании, которые успешно и своевременно, а главное эффективно, используют все три типа оказания услуг, как правило, занимают главенствующее положение в отрасли на всём мировом рынке. Но в России, увы, подобная практика не достаточно развита, следовательно, экономическое положение страны не на достаточно высоком уровне, по сравнению с США и рядом европейских государств. Для исправления данной ситуации важно применять подобную практику регулярно, выработав определённые постулаты и начав регулярно их применять на практике.

**Библиографический список**

1. Бобина М. Стратегические альянсы в мировой экономике // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 11. – С. 77–83.

2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://siiamm.ru/>

3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.md-management.ru](http://www.md-management.ru)

4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.standard.ru

1. Нечаев Владимир Борисович, канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление промышленными предприятиями», e-mail: 1976nvb@mail.ru

Hechaev Vladimir, associate professor, Ph.D. chair of Project Management, e-mail:1976nvb@mail.ru [↑](#footnote-ref-1)
2. Иванов Андрей Олегович, студент гр. ПМб 12-1, e-mail: ivanoff.zero@yandex.ru

Ivanov Andrey, a student of groupPMb-12-1, e-mail: ivanoff.zero@yandex.ru [↑](#footnote-ref-2)