

Содержание:

Введение

С наступлением новой эры глобализации мирового сообщества перед организациями открылись новые возможности использования новых технологий и современных инноваций, в том числе в сфере управления персоналом. Ушли в прошлое те времена, когда для поиска нового сотрудника было достаточно опубликовать объявление в местной газете. Современная действительность дает возможность не только нанимать любого работника в любой точке земного шара, но даже делегировать целые бизнес-процессы другим организациям. В период кризиса компания должна использовать каждую возможность сэкономить средства и оптимизировать свои внутренние процессы. Одним из таких способов является аутсорсинг персонала.

С этим явлением я впервые столкнулся, работая в строительной компании, которая испытывала проблемы, связанные с управлением эффективностью работы рабочего персонала. Руководством компании было принято решение рассмотреть аутсорсинг персонала как путь решения данной проблемы.

Целью данной работы является изучение явления аутсорсинга персонала, его виды, недостатки и преимущества, а также его особенности и перспективы применения в России.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- дать определение понятию аутсорсинг персонала и выделить его виды;
- определить, в чем же отличие в, казалось бы, схожих явлениях как аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала; выявить главные различия;
- ознакомиться с основными правовыми аспектами аутсорсинга персонала;
- ознакомиться со структурой типового договора аутсорсинга, условия его заключения и особенности;
- определить основные преимущества и недостатки применения аутсорсинга как для заказчика, так и для работника-исполнителя;

- определить основные этапы перехода на аутсорсинг;
- сравнить особенности отечественного и зарубежного опыта применения аутсорсинга;
- определить перспективы развития аутсорсинга в России.

Предметом курсовой работы является совокупность явлений, факторов, отношений и особенностей, присущие исследуемому объекту и формирование рекомендаций по применению аутсорсинга на предприятии.

Источниками для написания работы служили научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвятивших свою деятельность изучению данного вопроса, таких как Аникин Б.А., Витко В. С., Цатурян Е. А., Гэмбл П., Грекул И.В., Коровкина Н.Л. Дейнека А.В. Тисунин И.В. и др., чьи работы берутся за основу в исследованиях в данной области. Используются выдержки из статей в научно-популярных специализированных периодических изданиях, где опубликованы последние данные исследований в области экономики и управления персоналом. Были использованы выдержки из нормативных актов: законов, кодексов, изменений к законам, вступившими недавно в силу.

1. Теоретическое основы аутсорсинга персонала

1. 1. Понятие аутсорсинга и основные отличия аутсорсинга, аутстаффинга и лизинга персонала

Аутсорсинг персонала как форма взаимодействия с субъектами бизнеса достаточно новое явление на отечественном рынке. С каждым годом все больше компаний обращается к нему, так как он дает возможность привлекать для ведения определенных бизнес-процессов более квалифицированный персонал за меньшие деньги. Метод имеет большое количество плюсов. Также имеет минусы, которые связаны больше с неумением правильно использовать этот инструмент. До недавнего времени аутсорсинг никак не регулировался законодательством, но в 2016 году ситуация изменилась.

Аутсорсинг целесообразно применять:

- для уменьшения издержек по обеспечению рабочим местом каждого сотрудника, расходов на оплату больничных, налогов и прочие;
- если компания планирует открыть небольшой филиал в отдаленной от основного офиса месте, но хочет уменьшить расходы по содержанию офиса;
- уменьшение рисков связанных с профессиональной некомпетентностью работника, риска несоответствия проделанной работы требованиям к ней, рисков связанных с трудовой дисциплиной работника;
- для обеспечения прозрачности бизнеса и повышения ее конкурентоспособности на рынке;
- для улучшения финансовых и экономических показателей.

Понятие "аутсорсинг" возникло в начале 80-х годов в Америке, когда топовые менеджеры крупных производственных компании решили, что необязательно держать целый штат программистов в одном большом офисе, попутно решая проблемы обеспечения их оборудованием, рабочим местом, и решили делегировать этот процесс другой компании, имеющей для этого компетентных сотрудников и промышленные возможности. Хотя сам метод применялся уже с начала 20-го века крупными машиностроительными компаниями для уменьшения издержек. В 80-х годах был впервые использован термин "аутсорсинг" и описана его сущность и понятие. Сейчас метод широко применяется зарубежными компаниями. По свидетельству журнала Fortune, как минимум 90% современных западных предприятий уже передали на аутсорсинг хотя бы одну функцию своего производства. А такие предприятия, как Toyota, Honda, Chrysler делегируют сторонним организациям порядка 70% бизнес-процессов, которые ранее они выполняли самостоятельно.[\[1\]](#)

Итак, термин "аутсорсинг персонала" (с англ. personnel outsourcing) означает процесс делегирования функции по найму, оформлению, обучению персонала, а также части бизнес-процессов, выполняемых этими работниками, компании-аутсорсеру. Термин заимствован с английского языка и дословно переводится как "использование чужих (внешних) ресурсов."[\[2\]](#) Другими словами это привлечение работников извне для выполнения определенных работ, но при этом они не входят в штат компании и работают по договору оказания услуг (подряда).

Термин имеет многогранную окраску и может означать:

- использование услуг сторонних компаний для решения своих задач;
- отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у других организаций;
- использование внешних организаций для обработки банковских или других финансовых данных для осуществления коммерческих операций;
- привлечение внешних ресурсов для решения собственных проблем (реализация проектов);
- перевод производства из региона с более дорогой рабочей силой в регион с менее дорогой для снижения себестоимости продукции;
- извлечение данных из внешних источников (в отличие от получения данных собственными силами);
- заключение субдоговоров на выполнение работ с внешними фирмами, которые не имеют профсоюза;
- перенос компаниями части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов;
- использование временного работника без заключения с ним трудового договора (иногда при посредничестве специализированного агента);
- обслуживание и ремонт техники компании специалистами внешней фирмы;
- кооперация;
- применение метода служения собственной производственной деятельности, когда организация перестает сама заниматься каким-либо направлением (видом) деятельности, и передает его внешним исполнителям;
- принятие организационного решения, которое заключается в распределении функции бизнес-системы в соответствии с принципом: "оставлю себе только то, что могу делать лучше других, передам внешнему исполнителю то, что он делает лучше других";
- перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятий и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предполагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене.[\[3\]](#)

Прежде чем рассмотрим правовые аспекты нужно разделить схожие понятия аутсорсинга и аутстаффинга. Если аутсорсинг это передача части процессов в управление сторонней компании, которая будет выполнять эти функции силами своих работников и несет ответственность за их действия. То аутстаффинг это вывод работников из числа штата в аренду другой компании, но при этом компания несет трудовые обязанности перед направляемыми работниками. В приложении дана сравнительная таблица сходства и различия таких сходных понятий как аутсорсинг, аутстаффинг и лизинг персонала (Приложение № 1).

Горизонты применения аутсорсинга гораздо шире, чем у аутстаффинга или лизинга персонала, и затрагивает все аспекты деятельности предприятия. Ни одна компания не может быть полностью самодостаточной и при этом оставаться конкурентоспособной. Рано или поздно любая компания столкнется с необходимостью делегировать часть своих функций сторонней компании.

Резюме. Аутсорсинг - это один из инструментов инновационного развития компании и стратегического управления развитием персонала, способ уменьшить издержки и получать услуги лучшего качества за относительно небольшие деньги. Возник на заре 20-го века в крупных машиностроительных компаниях, в России стал применяться в начале 90-х годов. Аутсорсинг - это процесс делегирования второстепенных бизнес-функций сторонним организациям за определенную плату, имеющей для выполнения заказа все материальные и нематериальные ресурсы.

В отличие от лизинга и аутстаффинга затрагивает подразумевает не только предоставление персонала во временное пользование, но и широкий спектр услуг по управлению целым бизнес-процессом заказчика.

1.2 Правовые аспекты аутсорсинга персонала

Несмотря на широкое применение отечественными компаниями на практике, сам термин "аутсорсинг" в законодательстве отсутствует. До 2016 года аутсорсинг и аутстаффинг регулировались лишь договором оказания услуг (выполнения работ), схожего по своей сущности с договором подряда. В законодательстве не были даны определения и правовая оценка данным понятиям.

Ситуация немного изменилась в 2016 году, когда в законную силу вступили изменения в Трудовом законодательстве. В частности, была внесена статья 53.1 Трудового кодекса РФ о заемном труде. Согласно этой статье юридические лица

могли осуществлять деятельность по предоставлению труда своих работников с их согласия для выполнения ими работ (услуг) сторонней организации согласно договору о заемном труде.

Были прописаны права и обязанности передающей и принимающей стороны, а также отдельные условия и правовые гарантии работников. Условия работы и оплаты направляемого работника не должны быть хуже, чем у официально трудоустроенных работников принимающей стороны. Если ранее размер оплаты труда заемного работника зависел только от договора аутсорсинга, то теперь он мог рассчитывать на то, что его заработок будет не меньше, чем у работников принимающей стороны, выполняющих аналогичную работу. Это исключало возможность заключения заведомо невыгодного для конкретного работника договора с компанией-заказчиком.

Между работником и направляющей стороной (частным агентством) заключается трудовой договор, в котором указывается, что данный работник берет на себя обязательства по выполнению трудовых функции в интересах, по распоряжению и под контролем организации-заказчика, который не является его прямым работодателем.

Заказчиком может быть не только юридическое лицо. Частные агентства могут направлять работников к частному физическому лицу, не являющемуся индивидуальным предпринимателем, для оказания ему помощи в личном хозяйстве или для личного обслуживания. Любое частное лицо может заключить договор с частным агентством на предмет получения услуги, например, личной сиделки или помощи в уборке урожая в подсобном хозяйстве. При этом заказчик не несет обязательств перед направленным работником, предусмотренных трудовым законодательством. Трудовые отношения между работником и направившей его стороной не прекращаются, а в момент прихода работника для выполнения функций к принимающей стороне трудовые отношения между последними не наступают.

Индивидуальные предприниматели или юридические лица могут привлекать заемных работников для замещения временно отсутствующих работников, за которым сохраняется рабочее место. И в случаях, когда предстоит заведомо ограниченное во времени (до 9-ти месяцев) расширение производства.

В данной статье Трудового закона был затронут вопрос замещения временно отсутствующих работников. Теперь компании не обязательно заключать трудовой

договор с работником для замещения временно отсутствующего работника и нести риски, связанные с последующим увольнением данного работника. Достаточно заключить с частным агентством договор на предоставление временного работника и расторгнуть его при выходе на работу основного. В свою очередь, отдельные категории лиц, такие как, например, студенты очных отделений, получили возможность трудоустроиться на время летних каникул по срочному договору.

При направлении работника для работы между ним и направляющей стороной заключается дополнительное соглашение к трудовому договору, включающее сведения о принимающей стороне (полное наименование, данные руководителей, если заказчик - юридическое лицо, то индивидуальный идентификационный номер), сведения о характере выполняемой работы, срок и место работы. Дополнительное соглашение заключается в двух экземплярах, один передается работнику, второй, с подписью ознакомления работника, работодателю.

В данном дополнительном соглашении по желанию может быть указаны следующие сведения:

- право принимающей стороны требовать от направляемого работника исполнения им трудовых обязанностей, бережного отношения к имуществу принимающей стороны, его работников, а также третьих лиц, соблюдения правил внутреннего распорядка;
- обязанности принимающей стороны обеспечить направляемого работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными материалами, необходимыми ему для выполнения своих обязанностей, а также обеспечить бытовые нужды работника;
- права и обязанности принимающей стороны не допускать направленного работника в случаях, когда работник находится в алкогольном, наркотическом или токсическом опьянении, не прошедшим медицинский и психологический осмотр, имеющий противопоказания для выполнения данной работы и незамедлительно оповестить об этом направляющую сторону.

Если во время выполнения направленным работником своих функций на территории заказчика возникли сведения, которые подлежат внесению в трудовую книжку работника, об этом незамедлительно сообщается компании, направившего данного работника. Те, в свою очередь, делают запись в трудовую книжку.

Контроль за фактическим соответствием функции, выполняемых направленным работником, указанным в дополнительном соглашении, за соблюдением принимающей стороной условий договора и норм трудового права лежит на направляющей стороне. Принимающая сторона не вправе препятствовать направляющей стороне в осуществлении данного контроля.

Важным моментом во вступивших в силу изменениях является законодательно закрепленная субсидиарная ответственность принимающей стороны перед направленным работником по выплате заработной платы, оплаты отпуска и других выплат, причитающихся работнику. Принимающая сторона является финансовым гарантом, если у направляющей стороны возникнут задержки по своим обязательствам по выплате заработной платы.

Резюме. Аутсорсинг персонала регулируется законодательством как услуга (обязательство), оказанная по договору оказания услуг (выполнения работ) в рамках заключенного контракта. Изменения, внесенные в законодательство в 2016 г. больше подходят для договора аутстаффинга, так как не может охватить всех аспектов и нюансов, возникающих при заключении договора аутсорсинга.

Впервые были прописаны обязательные реквизиты при заключении договора на предоставление персонала, а также частично были указаны права таких работников, уточнены многие моменты, связанные с трудовой деятельностью работника на территории другой организации. Процесс аутсорсинга все еще нуждается в новых законодательных актах по регулированию прав и ответственности сторон при заключении договора аутсорсинга, защите интересов участников такого договора в международных отношениях, дополнительной защите прав работника, работающего по такому договору.

1.3 Типовой договор аутсорсинга персонала

Понятие "аутсорсинг" является больше экономическим, чем юридическим, поэтому в законодательстве нет точного определения данному явлению. Нет легитимного типового договора аутсорсинга.

В Трудовом кодексе в статье 53.1 сказано несколько слов о договоре, заключаемым между частными агентствами и юридическими и физическими лицами, который дает право первым направить своих работников в другие организации. Обязательными реквизитами такого договора являются только полное

наименование контрагентов, данные руководителей, Индивидуальный Идентификационный Номер (при наличии), дата, место и срок действия. Другие сведения указываются при желании.

Такой договор подходит более для договоров аутстаффинга, так как имеют срок не более 9-ти месяцев и одним из сторон являются частные агентства по предоставлению временного персонала. Договору аутсорсинга по природе ближе "Договор оказания возмездных услуг" или, другими словами, договор подряда.

Следуя принципу "все что не запрещено - разрешено" юридические и физические лица свободны в заключении таких договоров и могут вносить любые сведения и условия, не противоречащие действующему законодательству.

Согласно договору аутсорсинга компания-заказчик передает, а компания-исполнитель берет на себя обязательства по управлению второстепенным (вспомогательным) бизнес-процессом, не являющимся для заказчика основным, за определенное вознаграждение. Компания-исполнитель должен обладать кадровыми и техническими возможностями для выполнения своих обязательств по договору.

Договор аутсорсинга должен обладать следующими признаками:

- сторонами такого договора являются юридические лица; физические лица имеют право заключать схожие договора оказания возмездных услуг, однако, не обладают сложными, ресурсоемкими процессами, которые могли бы передать на аутсорсинг;
- возмездность; договор может состоять из одного пункта либо иметь сложную структуру; за каждый выполненный в срок и в надлежащем качестве пункт по договору аутсорсинга обычно предполагается финансовое вознаграждение;
- наличие конкретного исполнителя от лица компании-аутсорсера; согласно договору для выполнения своих обязательств по ним компания-аутсорсер назначает конкретного исполнителя, связанного с ней трудовыми отношения, перед которым она несет финансовые обязательства по оплате труда;
- имеет конструкцию договора либо выполнения работ, либо оказания услуг; предметом договора аутсорсинга может являться выполнение определенной работы, результатом которой будет возникновение новой материальной ценности; либо оказание услуги, не имеющей материальной сущности и оценивается

степенью полезности такой услуги для компании-заказчика;

- установлен факт передачи части процессов в управление; в договоре должен быть установлена дата, срок и объем переданных в управление процессов, а также установлен сам факт передачи процессов и вместе с ними передача всех вытекающих прав и ответственности за действия или бездействия, совершенных компанией-исполнителем, в период действия такого договора.

Типовой договор аутсорсинга имеет следующую структуру:

- наименование сторон;
- понятия и термины;
- предмет договора;
- объем оказываемых услуг (выполняемых работ);
- количество привлекаемых работников и их квалификация;
- ответственность сторон;
- условие о качестве услуг,
- срок действия договора.

Наименование сторон. Должен содержать имена и адреса сторон, даты начала и окончания срока действия контракта, а также точное описание всех видов деятельности клиента, которые затрагивает соглашение об аутсорсинге[4].

Основные понятия и термины. Так как договор аутсорсинга имеет произвольную форму и, в большинстве случаев, являются индивидуальными (уникальными) сторонам нужно как можно тщательно указать все термины и понятия, используемые в договоре. Дать определение каждому термину дословно согласно действующему законодательству, чтобы в дальнейшем иметь возможность урегулировать спорные ситуации.

Предмет договора. Согласно действующему законодательству предметом договора возмездного оказания услуг является условия выполнения стороной-исполнителем определенной услуги за установленную плату. В случае с договором аутсорсинга персоналом предметом будет являться условия, при которых компанией-исполнителем оказывается услуга по профессиональному сопровождению

процессов, а также объем этих услуг или работ, не являющихся для компании-заказчика основным, но необходимыми для его нормального функционирования (кадровое сопровождение, складской персонал, обслуживающий персонал, производственный персонал). Согласно В.С. Витко "услуги, оказываемые по договору аутсорсинга, представляют собой наукоемкие услуги, предоставляемые квалифицированным персоналом аутсорсера, в отдельных случаях, нуждающихся в правовой охране авторства"[5].

Объем оказываемых услуг (выполняемых работ). В этом разделе максимально раскрывается объем передаваемых бизнес-процессов, перечисляются все задачи, которые ставит заказчик перед провайдером. Важно учесть следующие моменты:

- объем работ или услуг должен быть описан максимально точно и детально; - четко оговорены условия технического задания не допускающие двоякое понимание формулировок;
- все моменты, которые не были заранее оговорены в данном разделе, будут считаться дополнительными услугами и будут оплачиваются отдельно;
- должны быть указаны условия промежуточного совместного контроля и составления промежуточного отчета;
- указан перечень информации, являющихся коммерческой тайной и оговорена ответственность за нарушение условий ее конфиденциальности.

Количество привлекаемых работников и их квалификация. Работник может находиться как на территории заказчика, так и на своем рабочем месте в своей организации. Заказчик может знать в лицо исполнительную или же не иметь представление о том, кто выполняет работу. Это может быть один человек или же целая команда. Обязательным условием является квалификация исполнителей. Работники должны иметь высокую квалификацию по профилю выполняемых работ или услуг, иметь все необходимые сертификаты, допуски, лицензии и разрешения. Все эти моменты должны быть оговорены в данном разделе максимально точно.

Ответственность сторон. В данном разделе оговаривается ответственность сторон за нарушение условия договора, размеры штрафов, неустоек, сроки предоставления какой-либо информации сторонами, условия материальной и профессиональной ответственности исполнителя, заказчика или компании-провайдера и прочие условия.

Условие о качестве услуг. Один из важнейших разделов договора, так как именно здесь должны быть оговорены условия, при которых обязательства провайдера могут считаться исполненными, а договор выполненным. Так как договора аутсорсинга является уникальным для каждого вида услуг (работ), то в этот разделе оговаривается смысл, который в него складывает заказчик, его ожидания и цель, которую он себе ставил, когда заключал договор. Также в этом разделе должны быть оговорены условия и форма промежуточных отчетов и промежуточных выплат. Установлен порядок приемки оказанных услуг (выполненных работ), а также могут быть оговорены условия, при которых договор будет считаться невыполненным и ответственность за ненадлежащее исполнение. Оговорены пути решения проблем, которые могут возникнуть под действием внешних факторов. А также описание всех выплат и компенсаций, причитающихся поставщику услуг и клиенту.

Срок действия договора. Как и в любом другом договоре оказания услуг (выполнения работ) должны быть оговорены срок действия договора, условия его продления или расторжения. Подробное объяснение всех особо оговоренных условий выхода из контракта, а также все заранее обусловленные сроки окончания проекта при преждевременном разрыве соглашения.

Резюме. Договор аутсорсинга является гражданским договором, схожим по своей структуре с договором оказания услуг (выполнения работ) и обладает всеми признаками такого договора. Должен включать в себя пункты, характерные для договора оказания услуг, и условия, являющиеся для такого договора уникальными (индивидуальны условия передачи бизнес-процесса сторонней организации, защита авторских прав, привлечение сотрудников компании-исполнителя и др.).

2. Виды, преимущества и недостатки аутсорсинга персонала

2.1. Виды аутсорсинга персонала

В связи с расширением сферы применения возникла необходимость классифицировать виды аутсорсинга персонала, выделить его теоретические аспекты. Как было сказано ранее, термин "аутсорсинг" является более

экономическим понятием, чем юридическим, в законодательстве не дано его четкое определение и нет легитимной типологии этого явления. Однако он широко используется в практике и исходя из экономических документов можно выделить следующие виды аутсорсинга персонала:

- максимальный или полный аутсорсинг; при котором в управление провайдеру передаются активы (финансы, капитал, производство, информационные технологии) на время действия договора, относящиеся к основной деятельности предприятия;
- частичный или выборочный аутсорсинг; подразумевает передачу части бизнес-процессов, определенных функции, являющихся для заказчика второстепенными, при этом основная часть остается в ведении заказчика;
- совместный аутсорсинг; при котором стороны являются партнерами и оказывают услуги по управлению определенными видами деятельности друг у друга, или же имеет место субдоговор по оказанию услуг аутсорсинга и исполнителями являются несколько провайдеров по каждому типу работ;
- трансформационный аутсорсинг; при котором исполнитель полностью организует работу подразделения, разрабатывает систему и обучает новым методам и навыкам, которое в дальнейшем передается в управление заказчику;
- функциональный аутсорсинг; передача определенных функций, не являющихся для заказчика основными, но необходимые для нормального существования компании;
- операционный аутсорсинг; передача провайдеру выполнение определенных операций в цикле производства, таких как разработка, изготовление деталей, хранения или реализации основной продукции.

Наряду с видами аутсорсинга можно выделить области его применения:

- аутсорсинг временного персонала; это специалисты, привлекаемые для замены временно отсутствующего работника на определенный срок, либо привлекаемые для решения разовых задач (управления проектами), несвойственных для данной компании;
- аутсорсинг складского персонала; полная или частичная передача функций логистики (приемка, хранение, выдача и перемещение товаров); сюда же можно включить услуги по подбору складского персонала, обслуживание и ремонт

складских помещений, услуги грузчиков, бухгалтерское и налоговое сопровождение операций с товаром и прочие;

- аутсорсинг технического персонала; привлечение со стороны работников для обеспечения технического обслуживания (установка, монтаж, ремонт и наладка) как производственного, так и любого другого оборудования;
- аутсорсинг обслуживающего персонала; это привлечение работников без специальной квалификации для решение текущих задач по обеспечению жизнедеятельности офисов (курьерская служба, охрана, уборка помещений);
- аутсорсинг строительного персонала; персонал для строительных работ, ремонта или реконструкции зданий и сооружений, в том числе привлечение персонала для сбора всех необходимых разрешительных документов для проведения строительных работ, закупки необходимых материалов, разработка и согласование всех технических моментов строительства, бухгалтерское сопровождение и логистика;
- аутсорсинг рабочего персонала; персонал для выполнения неквалифицированного труда с большой текучестью и не требующих специальной подготовки (водители, грузчики, продавцы, мерчендайзеры, операторы, упаковщики, комплектовщики и проч.);
- аутсорсинг обучения персонала; привлечение специалистов для выявления необходимости в обучении, для разработки и составления программы обучения, непосредственно обучения персонала, организации и обеспечение непрерывного обучения вновь принятых и повышения квалификации действующих работников, анализ эффективности обучения и прочее;
- аутсорсинг промышленного персонала; используется как метод контроля численности промышленного персонала для производств, имеющих сезонные колебания спроса и темпов производства.

Для классификации аутсорсинга персонала по геополитическим критериям используют следующие понятия:

- внутренний аутсорсинг - когда заказчиком, провайдером и исполнителем являются юридические и физические лица из одной страны;
- международный (внешний) аутсорсинг - когда одним или несколькими участниками процесса являются граждане или юридические лица другой страны,

так как в данной стране нет ресурсов для решения поставленной задачи;

- оффшорный аутсорсинг - когда компания привлекает работников с другой страны, хотя в данной стране есть аналогичные специалисты, но иностранные более дешевле.

Аутсорсинг на данный момент больше чем просто инструмент кадровой политики предприятия. Он уже включает в себя перенос промышленных мощностей за пределы региона или даже страны, привлечение иностранных работников, разработку и защиту интеллектуальной собственности и прочие. В дальнейшем классификация аутсорсинга будет расширяться и затрагивать все больше аспектов деятельности компаний.

Резюме. Аутсорсинг персонала имеет следующие виды: полный и частичный, совместный, трансформационный, функциональный и операционный. Для повышения эффективности управления персоналом аутсорсинг целесообразно применять в следующих областях: аутсорсинг временного персонала, аутсорсинг складского персонала, аутсорсинг технического персонала, аутсорсинг обслуживающего персонала, аутсорсинг строительного персонала, аутсорсинг рабочего персонала, аутсорсинг обучения персонала.

Применение аутсорсинга персонала в каждой области означает не только привлечение работников со стороны, но полный цикл услуг, включающих подбор, оценку, наем, обучение и ввод персонала в рабочий процесс, получение каких-либо разрешительных документов, лицензий на работы, проводящуюся силами таких работников, разработка проектов, применение новых технологий и уникальных методов производства и др.

2.2. Преимущества и недостатки аутсорсинга персонала

Рынок предоставления услуг аутсорсинга персонала расширяется каждым днем. Все больше предприятий решаются передать провайдеру свои текущие и специфические задачи, что говорит об определенном спросе на данную услугу. Насколько же эффективен аутсорсинг как инструмент кадровой политики?

Для начала разберем, когда же возникает необходимость привлечения работников со стороны. Аутсорсинг персонала целесообразно применять в следующих случаях:

- для замены временно отсутствующего основного специалиста (длительная болезнь или декретный отпуск), когда период отсутствия работника определен и (или) нет возможности разорвать с ним трудовой контракт; в таком случае можно привлечь временного сотрудника на период отсутствия, заключить с ним срочный контракт и при готовности основного работника приступить к выполнению своих обязанностей безболезненно расторгнуть контракт с временным;

- для оптимизации процессов, не требующих постоянного присутствия работника в офисе и в штате, но требующих высокой квалификационной подготовки; при этом возможно за меньшие деньги можно будет привлечь высококвалифицированного специалиста не неся дополнительных расходов по обеспечению рабочего места, оборудования и расходных материалов;

- требуются профессиональные услуги с расширенной гарантией; услуги по аутсорсингу обычно предполагает высокую квалификацию исполнителя, определенный уровень профессиональной подготовки и даже наличие специальных разрешений и лицензий, что дает возможность обеспечить гарантию на определенный результат;

- есть необходимость сократить фонд заработной платы и расходов на штат;

если нет необходимости в постоянном присутствии на рабочем месте или же работа имеет сезонный характер, нет смысла содержать большой штат работников; привлечение работника со стороны предполагает, что у исполнителя уже есть все необходимые ресурсы (оборудование, расходные материалы) и он уже достаточно мотивирован для выполнения своих задач, так же нет необходимости нести дополнительные затраты по экономической, социальной или моральной мотивации временного персонала;

- при отсутствии у компании компетенции для выполнения нетипичной для себя функции.

Большинство современных руководителей поддерживают тенденцию, что для нормального функционирования компаний вовсе не нужен офис. Любой процесс в жизнедеятельности компании можно делегировать другой компании, имеющей для этого все ресурсы.

Ниже приведена диаграмма процессов, чаще всего передающихся на аутсорс на данный момент.

Диаграмма 1. Бизнес-процессы, передаваемые на аутсорсинг.

Исходя из данных диаграммы мы видим, что чаще всего на аутсорс передают функции подбора и найма (23%) и обучения персонала (22%), меньше доверяют сторонним организациям кадровое делопроизводство (17%) и расчет заработной платы (16%).

Компаниям легче сформулировать свои требования к кандидатам на трудоустройство и требовать от провайдера поиска именно такого работника по их заданным параметрам. Также не составит особо труда отправить на курсы повышения квалификации или обучение по новым инновационным программам уже трудоустроенных работников. Или же пригласить специалиста по кадровому менеджменту и провести текущий анализ состава качества персонала, оценку персонала и составить программу развития потенциала работников.

Чтобы передать на аутсорс кадровое делопроизводство или расчеты заработной платы, нужно уже обладать более или менее зрелой системой учета собственного персонала, системой расчета заработной платы, системой мотивации персонала. Возможно у компании есть программа стратегического развития персонала, уникальная программа обучения или мотивация персонала. Тогда чтобы передать эти функции на аутсорс необходимо подготовить техническое задание для исполнителя, где были бы отражены все нюансы ведения кадрового учета или расчета заработной платы и указаны условия соблюдения действующей системы или разработка новой. Это одна из сложностей перехода на аутсорсинг в отечественных компаниях, об этом будет сказано ниже.

Преимущества для компании при переходе на аутсорсинг приведены в Таблице 2. (Приложение №2)

Как видно из таблицы аутсорсинг имеет преимущества во всех сферах деятельности предприятия. Преимущества не только для компании заказчика, но и непосредственно для исполнителя работ. Основной фонд заработной платы является одной из самой затратной статьёй расходов в деятельности любой компании. Расходы по заработной плате производственных рабочих полностью переносят свою стоимость на себестоимость одной единицы продукции. Чем больше расходы на персонал, тем она дороже. Переход на аутсорсинг персонала позволяет перенести на поставщика многие расходы на персонал: оплату заработной платы, страховые и пенсионные взносы, оплата премий и мотивационных инструментов, оплата больничных листов и проч. Также поставщик

берет на себя ответственность по обеспечению рабочих необходимыми материалами, расходниками, инструментами, рабочей формой.

Если случаются несчастные случаи, то, конечно, будет проведено расследование, и будет выявлено, по чьей вине он произошел. Ответственность понесет именно та сторона, которая будет виновата в случившемся.

Повышается трудовая дисциплина рабочих, теперь нет надобности заниматься каждым случаем невыхода на работу или профессиональной ошибкой. Можно поручить это компании поставщику и даже получить компенсации за нарушения дисциплины или вынужденные простои.

Снижаются расходы на крупные разовые проекты. Если это, например, строительство нового здания, то аутсорсинговой компании можно поручить фронт работы от составления плана строительства и получения всех разрешительных документов до самого процесса строительства здания.

В итоге, используя инструмент аутсорсинга персонала, компания снижает свои операционные издержки, снижает стоимость одной единицы продукции, частично застрахована от рисков ошибок своих работников по причине их некомпетентности или отсутствия определенных навыков, получает качественные услуги по сопровождению своих операции и проч.

Работник, работающий на аутсорсе, тоже получает массу плюсов: возможность применить свои уникальные знания или большой опыт в определенной деятельности в различных проектах, возможность дополнительного заработка, работая на несколько компаний, постоянное повышение квалификации, работа с уникальными проектами и технологиями, свободный график.

Однако аутсорсинг имеет недостатки (Приложение 3).

Недостатки применения аутсорсинга имеют в основном потенциальный характер и не являются обязательными для каждого проекта. Эти риски связаны в основном с неточностью в заключенных контрактах, двоякими определениями пунктов, либо риски, связанные с недостаточной подготовленностью заказчика к переходу на аутсорс. Из явных недостатков можно выделить недостаточную компетентность поставщика и возможность предоставления им непрофессионального персонала. И, со стороны заказчика, снижение корпоративного духа и лояльности своего персонала. Появление в компании посторонних работников может создать напряженность в коллективе. Особенно если существуют проблемы в виде

задержки заработной платы, либо грядущие сокращения. Компания может потерять своих ключевых специалистов из-за снижения их лояльности либо ухода в другие организации.

Для работника-исполнителя основной проблемой остается незрелость законодательной базы для защиты его прав во время работы на территории другой организации. Привлеченный работник не может вступать в профсоюзы, работающие в данной организации, не участвует в программе мотивации персонала, не имеет права на льготы и проч. Так же он не застрахован от заключения контракта с клиентом на заведомо невыгодных для него условиях.

Резюме. Каждой компании следует когда-нибудь задуматься о передаче на аутсорсинг своих некоторых функций. Особенно тех процессов, которые требуют больших человеческих ресурсов, отнимает много времени и сил на управление и контроль за работой такого процесса.

Прежде чем принять такое решение, компании необходимо провести большую аналитическую работу, сопоставить все преимущества и недостатки перехода на аутсорс. Сделать вывод об экономической, стратегической и управленческой выгоде применения данного инструмента. Затем принять решения об необходимости передачи этих функции компании, имеющий большой опыт ведения таких процессов.

2.3. Этапы перехода на аутсорсинг персонала

Итак, проанализировав все плюсы и минусы перехода на аутсорс, компания решает делегировать часть своих бизнес-процессов сторонней организации. Как же происходит процесс перехода на аутсорсинг?

Таблица 4. Этапы перехода на аутсорсинг персонала

Анализ деятельности компании. Сам процесс перехода на аутсорсинг начинается с понимания того, что процесс управления компанией занимает слишком много времени и требует больших ресурсных затрат. Множество вспомогательных функции отвлекает менеджеров от того, чтобы сосредоточится на основном виде деятельности и реализации стратегических задач. Вместо того, чтобы заниматься разработками или изучением новых инновационных методов решения задач, они вынуждены решать кучу текущих проблем, связанных с функционированием

предприятия.

При принятии решения о делегировании сторонней компании части функции необходимо обязательное согласование изменений с высшим руководством. Если руководство не дало "отмашку" на начало изменений в компании и само не участвует как в программе перехода, так и в процессе разработки рекомендации[6], то переход на аутсорсинг будет формальным. Привлеченный работник будет выполнять лишь небольшую часть работы, основную, как и прежде, будут выполнять основные работники, что приведет к увеличению затрат как на оплату работы провайдера, так и на заработную плату работникам.

Прежде всего принимается решение создать рабочую группу из ключевых работников компании, в обязанности которой входит выявление проблемных или ресурсоемких процессов, которые лучше передать на аутсорс и выявить потенциальную выгоду от такого перехода. В составе группы обязательно присутствие высшего руководства. Также перед группой стоит задача провести экспресс-анализ деятельности предприятия, в ходе которого будут выявлены слабые места и цели, которые компания хочет решить, и подготовить техническое задание для компании-аутсорсера.

Затем группе необходимо рассчитать сколько потребуется ресурсов для решения выявленных проблем своими силами. Это поможет вычислить максимальную сумму, которую готова заплатить компания при передаче процесса на аутсорс.

Группе необходимо взвешенно подойти к принятию решения, взвесив все преимущества и недостатки. Причинами отказа от услуг сторонней организации может быть:

- никто из аутсорсеров не заинтересован предоставлять услуги такого типа;
- выдвинутые требования настолько необычны или необходимо применение особых методов, которыми поставщики не обладают;
- сохранение технологических секретов[7];
- какие-либо политические, социальные, экологические запреты на передачу процессов сторонней организации;
- менталитет российских руководителей, желающих делать все самим своими силами;

- боязнь потери контроля над процессом.

Также есть законодательно закрепленные условия, при которых нельзя привлекать работников со стороны либо передавать управление сторонней компании:

- во время забастовки штатных сотрудников;

- вынужденный простой либо переход на неполную рабочую смену при процедуре банкротства;

- задержках заработной платы более чем на 15 календарных дней;

- необходимость работы на объектах I и III классах опасности;

- необходимость работы во вредных условиях труда;

- для замены членов экипажа морских судов и судов смешанного плавания[\[8\]](#).

Результатом работы группы является техническое задание для компании-провайдера и назначение ответственного лица за процесс перехода на аутсорс.

Выбор аутсорсера. Когда возникла задача выбрать аутсорсера, необходимо тщательно проанализировать характеристики потенциальных партнеров. Важно изучить прошлый опыт взаимодействия компании-аутсорсера со своими клиентами, оценить результаты этих отношений и понимание нужд клиента[\[9\]](#).

По мнению того же Аникина Б.А. существует ряд факторов, которые необходимо учитывать при анализе аутсорсера.

- Доверие - насколько опытен этот поставщик, т.е. количество клиентов в данный момент.
- Надежность - фактор, согласно которому становится понятно, удовлетворяет ли этот поставщик услуг требованиям своих клиентов.
- Гибкость - работает ли этот поставщик по одному образцу или он достаточно гибок, чтобы быстро удовлетворить наши потребности, а в дальнейшем корректировать свою работу в связи с изменениями, которые могут произойти в деятельности заказчика.
- База навыков - есть ли у аутсорсера широкая база навыков, которые не нужны сейчас, но возможно понадобятся в будущем, т.е. заинтересованность в дальнейшем углублении сотрудничества.
- Возможность экономии - согласно которому выбранный аутсорсер должен предложить цены ниже, чем цены на аналогичные услуги у конкурентов.

- Обслуживание - насколько высок уровень обслуживания, предлагаемый этим поставщиком, по сравнению с тем, что мы получаем сейчас, или с тем, что предлагают нам другие поставщики.
- Навыки управления - они определяют терпимость аутсорсера к изменениям в работе заказчика, т.е. хватит ли у поставщика услуг времени, желания и умений, для того, чтобы удовлетворить требования клиента.
- Кадровая политика - политика поставщика в отношении своих кадров и как это скажется на наших сотрудниках.
- Навыки перевода - насколько эффективно поставщик услуг осуществил предыдущий перевод сотрудников: придерживался ли он установленного графика и как это повлияло на переводимого сотрудника и на собственный персонал.
- Отношение аутсорсера к контракту - допускает ли он изменения. вносимые заказчиком или это "жесткий" контракт.
- Внутренняя квалификация и контроль - определяет позаботится ли поставщик и о том, чтобы заказчик не потерял квалификацию и контроль, необходимые для поддержания и расширения деятельности[\[10\]](#).

Необходимо выбрать среди предложений на рынке одного или несколько поставщиков услуг согласно своим требованиям. Большинство руководителей советуют именно на этом этапе ознакомить своих сотрудников о планируемом переходе на аутсорс.

Подписание контракта. Следующий этап - это подписание контракта с поставщиком услуг. О том, как лучше составить контракт и какими свойствами он должен обладать было сказано выше [стр. 9-11]. На этом этапе разрабатываются план-проект перехода на аутсорс, положения об подразделении, новое штатное расписание. Необходимо провести беседу с коллективом и разъяснить новые условия работы, провести необходимые кадровые перестановки.

Контроль работы аутсорсера. На этом этапе создается новая рабочая группа, состоящая из работников клиента и работников со стороны поставщика услуг, которая проводит регулярные совещания на протяжении всего срока действия контракта, назначается руководитель группы, который выполняет следующие функции:

- следит за тем, чтобы уровень обслуживания соответствовал потребностям клиента;

- постоянно анализирует и контролирует деятельность поставщика услуг и клиента, чтобы предотвратить возможные проблемы;
- утверждает назначение или увольнение с должности ведущих специалистов, участвующих в проекте;
- утверждает все необходимые изменения в мероприятиях, предусмотренных контрактом;
- отвечает за общую эффективность деятельности руководства[\[11\]](#).

Члены группы должны обладать достаточной квалификацией, опытом и знаниями в области той работы, которая была передана на аутсорс, чтобы иметь возможность оценивать уровень обслуживания поставщика услуг. Вовремя заметить ошибки и недочеты, внести коррективы, уметь наладить сам процесс работы.

Оплата результата. Оплата результатов работы поставщика услуг может быть в различных формах и должна быть заранее оговорена в условиях контракта. Чаще всего результаты работы оформляются в виде Акта о выполненных услугах и подписывается двумя сторонами и передается в финансовый отдел для оплаты. Он может быть общим по окончании проекта, либо быть промежуточным и составляется по окончании определенного блока работ. Прежде чем подписать такой Акт, проводится анализ качества предоставленных услуг, соответствия заявленным задачам, проводятся дополнительные перерасчеты, фиксируются срывы сроков и условия начисления неустойки.

Если работа носила постоянный монотонный характер, то оплата может быть оформлена в виде определенной абонентской платы за фактическое отработанное время за определенный период.

Резюме. Процесс перехода на аутсорсинг происходит в несколько этапов и включает в себя: анализ деятельности компании, выбор аутсорсера, подписание контракта, контроль работы аутсорсера и оплата результатов работы аутсорсера. Работа по переходу на аутсорс не может проходить без разрешения генерального директора и без его непосредственного участия в процессе контроля.

Необходимо провести большую работу по подготовке перехода на аутсорс, от того, насколько качественно была произведена эта работа, будет зависеть дальнейшее взаимодействие с поставщиком услуг.

3. Практическое применение аутсорсинга персонала

3.1 Российский опыт применения аутсорсинга персонала

В России аутсорсинг стал впервые применяться в 90-х годах XX в. в связи с расширением российского бизнеса и его выходом на мировой рынок. Первыми потребителями таких услуг в России стали иностранные компании, которые не хотели брать на себя риск расходов на персонал.[\[12\]](#)

Сейчас доля процессов, переданных сторонним организациям составляет примерно 50% от общей массы. В основном это зарубежные компании, имеющие филиалы и представительства на территории Российской Федерации. Когда как в мире многие компании передали на аутсорс до 95% своих функций.

За последние десятилетия мощная волна аутсорсинга захлестнула почти все организации. Это единственный сегмент рынка, показавший рост в 2015 году в России. Такие виды деятельности, как уборка, приготовление пищи и обеспечение безопасности, уже много лет являются предметом аутсорсинга[\[13\]](#).

Аутсорсинг персонала — давно привычная и широко востребованная услуга у западных компаний — набирает обороты и в нашей стране. К сожалению, до сих пор многие российские предприниматели не осознают экономической целесообразности перевода непрофильных видов хозяйственной деятельности на аутсорсинг. При этом преимущества такого решения не ограничиваются лишь экономией на прямых издержках. Следствием аутсорсинга персонала является снижение бюрократической нагрузки на весь бизнес.

По данным одной из крупнейших аутсорсинговых компаний "Ваш Персонал" лидерами по количеству аутсорсингового персонала являются розничные сети (15-20% от общего количества работников), промышленное производство (15%) и сфера производства народного потребления (20%). В розничных сетях Москвы доля аутсорсингового персонала может достигать до 50%, в логистике - 70-80%.

Среди лидеров рынка по предоставлению аутсорсингового персонала можно выделить следующие компании:

- "Ваш Персонал" - мерчандайзинг, промоушн, торговый персонал, персонал для гостиниц и ресторанов, клининг, IT, бухгалтерия.
- «Квэл» — бухгалтерия, правовые услуги, HR, IT, реклама и промоушн, кассовое обслуживание, торговый зал, уборка, грузчики.
- «Лидер Тим» — розничные сети, мерчандайзинг, HR для производств и складов, офисный персонал (рекрутмент и обучение), независимая

инвентаризация.

- **«Глобал стаф»** — ритейл, складская логистика, производство, контактный центр.

Выбирая аутсорсинговое агентство, удостоверьтесь в том, что данная организация имеет соответствующую аккредитацию, согласно изменениям в законодательстве, вступившим в силу с 1 января 2016 года. Обращайтесь в надежное, крупное агентство, которое специализируется на аутсорсинге в требуемой сфере и обладает внушительной клиентской базой. Например, клиентами кадрового агентства «Ваш Персонал» являются такие «гиганты», как «ЦентрОбувь», TELE2, «Дикси», IKEA, METRO, «Спортмастер», TOP SHOP, X5 Retail Group («Пятерочка»), «Сбарро», «Люксор» и другие — более 60 крупнейших компаний России.

Агентство «Ваш Персонал» отличается широким выбором персонала. Например, здесь можно найти сотрудников для рознично-торговых сетей, для сферы HoReCa, для производств и строительных компаний. Кроме того, агентство может предоставить не только рабочий, но и управленческий персонал — менеджеров, IT-специалистов, бухгалтеров[14].

Как видно из списка предоставляемых услуг в основном компании заинтересованы в привлечении рабочих специальностей (производство, логистика, грузчики). Отдельные компании доверяют бухгалтерские, юридические функции и функции обучения персонала сторонним компаниям. Мало кто интересуется привлечением со стороны топ-менеджеров или руководителей. В российских компаниях обычно принято самим готовить кадры для замены руководства из числа заместителей или руководителей отделов.

Поэтому в последнее время в России широкое применение нашла такая молодая услуга, как аутсорсинг функции рекрутмента (Recruitment Process Outsourcing - RPO). Доля дохода от RPO у частных компаний подбора персонала в 2018 году составила 20% от общей выручки. В услугу входит поиск подбор персонала для компании, управление талантами, размещение вакансий, работа с брендом заказчика, привлечение, оценка, наем, обучение и введение в должность новых сотрудников. А также взаимодействие с нанимающим менеджером от компании заказчика. Чаще всего с помощью агентств привлекают специалистов (36%), реже - линейных руководителей (30%), далее идут работники на начальные позиции без специальных навыков (34%) и реже всего ищут через агентства менеджеров высшего звена (10%)[15].

В целом рынок предоставления аутсорсинговых услуг показал в 2018 году рост на 10% и составил 44,2 млрд. руб. Российские компании еще не готовы полностью передать на аутсорс основные процессы своей деятельности, в основном частичная передача текущих операций либо небольших вспомогательных функций.

Резюме. Несмотря на то, что в России аутсорсинг стал применяться недавно, все больше компаний используют этот инструмент в своей практике. Рынок аутсорсинговых услуг показывает рост с каждым годом несмотря на кризис на рынке труда.

Аутсорсинг персонала в России имеет свои особенности: отечественные компании предпочитают привлекать со стороны средних специалистов, работников без специальных навыков для начальных позиций. Реже передают на аутсорс управляющие функции или функции топ-менеджеров. Больше всего востребованы услуги аутсорсинга персонала в столичных компаниях по производству продуктов общественного потребления или ритейлах. Меньше - в регионах, в добывающей и машиностроительной отрасли.

3.2 Зарубежный опыт применения аутсорсинга персонала

За рубежом аутсорсинг применяется давно и довольно широко. Все наукоемкие и ресурсоемкие отрасли своей деятельности компании предпочитают передать сторонним компаниям, у которых есть ресурсы и специалисты для качественной реализации поставленных задач. Международные компании предпочитают не загружать своих основных специалистов монотонной исполнительской работой, а оставить им только функции управления и контроля за ходом действия. Так у работников появляться больше времени и ресурсов для реализации стратегических задач компании, разработки инновационных методов управления или производства.

В развитых странах, таких как США и Япония, существуют свои особенности процесса передачи на аутсорсинг определенных функций. В крупных машиностроительных компаниях, таких как General Motors, есть три уровня производства. Первый уровень - собственные заводы, в которых производят и собирают машины по уникальной собственной технологии, многие процессы которой являются строгой коммерческой тайной и не подлежат передаче на

аутсорсинг. Второй уровень - кооперация крупных машиностроительных компаний по производству комплектующих, не являющихся уникальными для каждой отдельной модели. Например: колеса, тормозные диски, приборы, прицепы и проч. На аутсорс специализированным компаниям передаются до 50% производства второго уровня. Третий уровень - кооперация заводов по изготовлению различных изделий и материалов (ткани и кожи для салонов, пластиковых деталей). На аутсорс переданы до 90% процессов третьего уровня.

Характерной особенностью американского машиностроения является высокие требования к качеству продукции и точности соблюдения договорных условий. Перед заключением контракта сотрудники заказчика проводят тщательную проверку поставщика на наличие производственных мощностей, финансовое состояние, применяемую технологию производства. Для предотвращения перебоев с подачей деталей и агрегатов заказчик имеет всегда рабочую линию по собственному производству всех комплектующих, которая работает на малых мощностях, но всегда можно запустить ее в полную силу.

Так же имеет место применение практика заключения договоров с несколькими поставщиками определенного типа товара, один из которых является основным, остальные - дублирующими в случае сбоя в работе основного поставщика. Обслуживание же станков на заводах ведет компания, изготовившая этот станок силами своих работников.

Особенностью японского аутсорсинга является понятие "шибуи" - что означает разумную простоту, золотую середину между "недостаточно" и "чрезмерно"[\[16\]](#). В этой стране существуют много компаний, занимающихся производством комплектующих и деталей по индивидуальному заказу каждого клиента. Если клиент нуждается в уникальной детали по индивидуальным параметрам и по невысокой цене - можно обратиться к японской компании, которая разработает и изготовит его в одном из заводов, расположенных с самых различных странах, причем деталь будет самого высокого качества.

Аутсорсинговые компании становятся самыми крупными работодателями на зарубежном рынке труда. В их штате состоит множество людей начиная от самых обычных рабочих специальностей и заканчивая инженерами и топ-менеджерами. С работниками заключены самые различные трудовые контракты на индивидуальных условиях. Аутсорсинговые компании чутко следят за ситуацией на рынке, оперативно реагируют на малейшие изменения спроса и предложения. Если есть необходимость, проводят переквалификацию или дополнительное обучение своих

сотрудников. Так же они обладают самой актуальной информацией о ситуации на рынке труда, проводят исследования, создают рейтинги востребованных вакансий или дают характеристики определенным работодателям.

Резюме. Аутсорсинг зарубежными компаниями используется давно и повсеместно. Существуют множество компаний, специализирующихся на определенном процессе производства и предоставляющие эти услуги сторонним компаниям. Также сейчас не составляет труда построить свой завод на другом конце света и выпускать продукцию высокого качества, минуя проблемы перевозки и логистики.

Аутсорсинговые компании представляют собой целые институты по исследованию явления аутсорсинга, в которых трудоустроено огромное количество работников различных специальностей.

4. Перспективы использования аутсорсинга персонала

4.1. Перспективы использования аутсорсинга персонала в Российской Федерации

Аутсорсинг как инструмент стратегического управления персоналом должен найти широкое применение в современной действительности так как "смысл его сводится к следующему: сосредоточьте все свои ресурсы на том виде деятельности, который является основным для организации, и передайте остальные поддерживающие и вспомогательные функции специализированной (профессиональной) компании"[\[17\]](#).

Как писал Генри Форд 80 лет назад, "если есть что-то, что мы не умеем делать лучше и дешевле, чем наши конкуренты, то нет смысла делать это вообще; такую работу мы должны передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом".[\[18\]](#)

По мнению Роберта Монзка из Мичиганского университета существует семь перспективных тенденции, влияющих на использования инструмента аутсорсинга:

Тенденция	Стратегия ведения
Глобализация	<ul style="list-style-type: none"> - интеграция стратегии обеспечения/обслуживания клиента - совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки и времени - модификация структуры/каналов снабженческой базы - глобальная стратегическая цепь
Информационные технологии	<ul style="list-style-type: none"> - связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи
Учет требований внешнего клиента	<ul style="list-style-type: none"> - интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
Технология процесса/производства	<ul style="list-style-type: none"> - союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологии
Возрастание сложности работы	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость создания обширной базы обеспечения стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
Юридические вопросы/защита окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> - решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
Пересмотр/модификация	<ul style="list-style-type: none"> - модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Таблица 5. Стратегии ведения аутсорсинга[19]

В условиях глобализации бизнеса отечественные производители все чаще сталкиваются с отличным от российских условиями ведения бизнеса. Для поддержания своей конкурентоспособности необходимо соответствовать международным стандартам ведения кадровой политики, внедрение современных информационных технологий, международным стандартам защиты окружающей среды и проч.

Если компания не обладает достаточными собственными ресурсами или временем для разработки программ развития новых отраслей, то целесообразно обратиться к сторонним, возможно международным, компаниям, обладающими для этого специалистами и ресурсами, имеющими большой опыт.

Параметры	Отечественные компании	Зарубежные компании
Доля на рынке	40%	60%
Сотрудники, выводимые за штат	Персонал малой и средней квалификации	Сотрудники высшей квалификации
Наиболее востребованные услуги	Охрана объектов, клининг, обслуживающий персонал	Юридическое обеспечение, сфера транспорта и логистика, бухгалтерские услуги
Критерий выбора поставщика	Низкая цена	Надежность, репутация, опыт работы на международном рынке

Таблица 6. Отличие зарубежных и отечественных компаний в сфере потребления аутсорсинговых услуг на территории России[20].

Западные компании предпочитают выводить за штат высококвалифицированных специалистов с связи с трудностями начисления им высоких заработных плат и особенностями законодательства. Российские компании же боятся потерять ключевых сотрудников и предпочитают вывести за штат средних специалистов.

Для отечественных компаний основным критерием служит цена услуги, а не репутация или качество услуг поставщика.

Основная проблема применение аутсорсинга в России - это отсутствие законодательной базы и системы правоприменения. Отсутствие правовой базы сильнее всего сказывалось на работнике. Договор аутсорсинга заключался между заказчиком и поставщиком без участия самого исполнителя. Фактически он выполнял свои обязанности в рамках своих задач, но не имел ряда прав и свобод наравне с работниками заказчика. Не мог добиться улучшения условий труда, компенсаций за вредные условия труда, поощрения или премирования[21].

Мелихова К.Ю. пишет в своей статье: Аутсорсинг стремительно проникает в российский бизнес. Для его дальнейшего поступательного развития необходимы совместные действия участников рынка и государственных органов в следующих направлениях:

- изменения российского законодательства в части возможности заключения сервисных контактов на продолжительный срок. Так же необходимо содействие государства в организации специализированных государственных и коммерческих программ страхования рисков российских заказчиков услуг аутсорсинга;
- формирование экономических условий для опережающего развития индустрии услуг и аутсорсинга внутри страны, стимулирование предприятий к ориентации на исключительно своей основной деятельности и передаче на аутсорсинг функционала, не формирующих конкурентных преимуществ ;
- подготовка высококвалифицированного персонала для российской сервисной индустрии - сервисных менеджеров и специалистов разных уровней компетенции, знающих и умеющих использовать самые современные прикладные отраслевые инструменты.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод, что аутсорсинг в России набирает обороты с каждым годом. Расширяется перечень функций, которые компании передают на аутсорс. Растет перечень услуг и уровень их качества отечественными аутсорсинговыми компаниями. Коммерческим компаниям и государственным органам нужно делать шаги навстречу друг другу в этой отрасли, разрабатывать программы для развития, создавать нормативы для законодательного регулирования спорных вопросов и защиты прав участников рынка[22].

Рынок труда, по мнению многих специалистов в данной области, скоро очень сильно изменится. На смену многим работникам, каждое утро добирающихся до места своей работы, придут так называемые фрилансеры - люди, работающие из дома либо из своего определенного рабочего места. У людей не будет привязки к региону проживания или даже к стране, расширятся международные коммуникации.

Возможно, когда-нибудь наступят времена, когда для управления бизнесом не нужен будет офис или головной филиал. А для создания и нормального функционирования компании нужен будет лишь один человек.

Резюме. В условиях масштабирования отечественного бизнеса на международном уровне необходимо провести работу над многими процессами в деятельности компании для того, чтобы получить доступ ко многим инструментам международного стратегического развития и выхода к новым рынкам с продукцией, соответствующей заявленным условиям качества. В таких условиях есть смысл обратиться к аутсорсинговым компаниям для применения инновационных методов развития бизнеса.

Для успешной работы компаний в данном направлении необходима совместная работа бизнеса и государственных органов в части разработки новых законодательных актов и государственной поддержки новых проектов, разработки систем аккредитации аутсорсинговых компаний, защиты прав отечественных компаний на международном рынке.

4.2. Перспективы использования аутсорсинга на примере компании "ТеплоСнаб"

Работая экономистом в компании "ТеплоСнаб", занимающейся прокладкой теплотрасс и канализационных систем, я столкнулся с проблемой эффективности управления персоналом: административный и управленческий персонал компании составлял не более 20 человек, основную массу работников составляли рабочие специальности к количеству около 80 человек. В основном это рабочие без определенной специальности, нанятые службой персонала целыми бригадами, нередко, взаимодействуя только с бригадиром и не анализируя каждого работника в отдельности. В связи с этим, что среди рабочих были нередки нарушения трудовой дисциплины, прогулы, невыходы, постоянная "текучка", компания несла издержки, связанные с низкой квалификацией отдельных работников и их ошибками. Служба персонала испытывала постоянные нагрузки с процессом оформления всех текущих документов работников (трудности

табелирования, отпуска, прогулы) и у ее работников не оставалось времени заниматься развитием и дополнительным обучением персонала.

Руководство компании задумалось над изменением ситуации и начало искать пути решения и оптимизации данного процесса. Одним из методов решения проблемы является передача на аутсорс процесса подбора и ввода в рабочий процесс основной массы сотрудников. Мне было поручено изучить данный вопрос, узнать его сильные и слабые стороны, а также эффективность данного метода для нашей компании и составить отчет по проделанной работе.

Согласно схеме перехода на аутсорс сначала необходимо провести анализ деятельности компании. Для проведения анализа необходимо было ответить на следующие вопросы: какова специфика работы компании, кто занимается подбором и обучением рабочего персонала в компании, как ведется учет персонала, с какими трудностями сталкиваются линейные руководители в процессе управления персоналом, какие решения предлагают нам аутсорсинговые компании?

Специфика строительной компании такова, что интенсивность ее работы зависит от сезона времени года, от наличия проектов и заказов, и поэтому не всегда персонал на 100% загружен работой. Во время вынужденного простоя работники уходят в отпуск без содержания на неопределенный срок. Из-за отсутствия постоянной работы из компании ушли многие специалисты. Еще одной спецификой является проектная система работы и большая отдаленность участков работы от офиса и друг от друга.

Подбором, оценкой и приемом на работу занимается один человек - инспектор по кадрам, который занимается также отпусками, табелями, больничными, увольнением и другими кадровыми вопросами. Обучением и вводом в рабочий процесс занимается уже старший смены или бригадиры.

Так как на участках введен подрядный метод работы учитываются лишь завершённые участки работы. И уже от самих рабочих зависит сколько времени они потратят на одну определенную работу, оплату они получают лишь по завершении объема работ.

При управлении персоналом существовали следующие проблемы:

- коммуникации; так как объекты расположены отдаленно друг от друга и от центрального офиса, возникают проблемы с коммуникацией; связь между ними

поддерживается посредством телефона и еженедельных совещаний в офисе; поручения и какие-либо документы на подпись для персонала передаются через бригадиров, от которых тяжело добиться обратной связи;

- график работы; работники работают по различным графикам (3/3, 5/2, 4/2) и иногда сложно составить график с учетом всех пожеланий и с учетом отпусков, больничных, отгулов и проч.; бывают случаи, когда ключевых работников нет в определенный день на работе (выходной, отпуск, больничный) либо сразу несколько специалистов оказываются в один день на одном объекте;

- учет рабочего времени; как было сказано ранее учет рабочего времени ведут бригадиры каждой бригады, по завершении определенного объема работ бригадир получает оплату за сданный объект и уже внутри бригады распределяет согласно объему выполненной работы каждым работником; нередко такой метод оплаты приводил к конфликтам внутри бригады и к инспектору поступали докладные записки от работников, не согласных с оплатой их проделанной работы;

- обратная связь; связь с большинством работников поддерживалась через бригадиров и иногда от них очень тяжело было добиться обратной связи (ведомостей на подпись или приказов на ознакомление); инспектору нередко приходилось самой выезжать на объект для общения с работниками либо вызывать их офис в рабочий день, потому что в выходной они отказывались приходить;

- текучка; из-за особенностей работы в компании большая текучка среди рабочего персонала (увольняются целыми бригадами); инспектор постоянно в поиске новых сотрудников, проводит почти каждый день собеседования, оформляет приказы на уволившихся и вновь устраиваемых работников, проводит инструктажи с новыми работниками и проч.;

- отсутствие программ обучения и системы мотивации персонала; в компании осталось мало лояльных работников, в основном это работники, работающие меньше 1,5 года и нет уверенности, что они проработают долгое время, поэтому тяжело составить для них какие-либо программы обучения, повышения квалификации, так как нет уверенности, что они будут добросовестно проходить обучение и применять полученные знания на практике;

- обеспечение инвентарем и оборудованием; с связи с большой текучестью кадров компания постоянно несет издержки с обеспечением персонала рабочей формой, инвентарем, средствами индивидуальной защиты; несет издержки, связанные с привлечением к ответственности за причинение материального ущерба компании

работником (утеря или поломка инструментов, оборудования);

- сезонность работы; с связи с сезонностью работы в холодное время года многие объекты простаивали, а работники отправлялись в отпуск без содержания на неопределенный срок, что вызывало недовольство и потерю лояльности работников; либо в конце сезона работники увольнялись, а в начале сезона, те кто не нашел другую работу, устраивались заново, что давало дополнительную нагрузку на службу персонала с связи с необходимостью оформлять кучу документов заново.

Проведя небольшое исследование рынка аутсорсинговых услуг было рассмотрено несколько компаний для сотрудничества (OPEN Group, «Ваш персонал», ООО «Квелл», «Эксперт Аутсорсинг», Right Staff) и предварительно была выбрана компания «Эксперт Аутсорсинг» и проведена предварительная встреча с представителями данной компании.

При анализе поставщика аутсорсинговых услуг руководствовались различными критериями оценки деятельности компании (Приложение 4).

После предварительной встречи поставщик предоставил программу перехода на аутсорсинг и предложил свои рекомендации для решения текущих вопросов (Приложение 5). Было принято решение постепенно сократить число рабочего персонала до 35 человек. Остальных работников привлекать по мере необходимости из аутсорсинговой компании.

Так же, исходя из стратегических задач компании по наступательной политике в сфере рынка строительных услуг и расширения перечня предоставляемых услуг, было принято решение разработать систему мотивации для собственного персонала компании. Система мотивации должна включать в себя экономический аспект (премии и поощрения за качественно проделанную работу раньше срока, премии за пройденное дополнительное обучение по повышению квалификации, штрафы за нарушения трудовой дисциплины), социальный аспект (систему дополнительного медицинского страхования для работников, предоставление путевок в санаторий) и моральный аспект (введение системы оценки эффективности работы среди бригад путем награждения знаками "Лучший работник", "Лучшая бригада" и др., проведение различных конкурсов среди бригад и членов из семьи).

Среди собственных работников планируется провести разъяснительную беседу по поводу частичного перехода на аутсорсинг строительного персонала для

предотвращения неверной интерпретации работниками нового метода работы.

Резюме. Для решения проблем с эффективностью управления персоналом было принято решение частичного перехода на аутсорсинг строительного персонала. Было проведено исследование рынка аутсорсинговых услуг для того, чтобы сделать вывод об эффективности перехода на аутсорсинг и выбрать компанию-поставщика. Так же был проведен анализ деятельности самой компании, чтобы выявить слабые места управления и проблемные участки работы.

Было принято решение постепенного (в течение 1 года) переход на частичный аутсорсинг строительного персонала как метод решения текущих проблем и обеспечения стратегического развития компании.

Заключение

В современном мире идет процесс изменения всех сфер деятельности компании. Постоянно меняющиеся внешние и внутренние факторы заставляют компании искать новые эффективные методы управления как персоналом, так и другими составляющими и поэтому аутсорсинг персонала является одним из эффективных инструментов оптимизации бизнес-процессов.

Аутсорсинг персонала в России начал применяться с начала 90-х годов. Сейчас рынки аутсорсинговых услуг показывают рост каждый год. Все больше компаний задумываются над тем, что эффективнее - производить или покупать. Если есть компании, которые занимаются определенными бизнес-процессами довольно давно, у них есть огромный опыт в данной области, у них есть человеческие и материальные ресурсы для эффективного управления - лучше передать данный процесс этим компаниям, а самим заняться своей основной деятельностью.

Понятие "аутсорсинг" намного шире, чем просто аренда персонала. Привлечение работников по аутсорсинговому договору подразумевает не просто выполнение определенной рутинной работы, а создание определенной материальной или нематериальной ценности, в виде индивидуальных программ обучения, уникальной технологии производства.

Переход на аутсорсинг может быть полным или частичным, это может быть передача одного определенного цикла производства либо работы целого отделения, можно привлечь персонал не только в своей стране, но и за рубежом.

Компании могут быть ограничены лишь ограничениями по договору аутсорсинга и законодательством в части заключения договоров оказания услуг или выполнения работ.

Если в вашей компании есть уникальная технология производства, или же вы обладаете уникальными знаниями, то вполне можете создать свою аутсорсинговую компанию и применять свои методы на другим компаниях и получать дополнительный доход.

Когда компания задумывается о применении данного инструмента, ей необходимо провести анализ не только рынка аутсорсинговых услуг, но и развернутый анализ собственных процессов и сделать вывод об необходимости и эффективности применения данного метода. Аутсорсинг персонала имеет множество преимуществ для компании, как экономических, так и управленческих и стратегических. Однако имеет и свои недостатки, в основном имеющие место в результате неэффективного анализа своей компании, нечетко сформулированного технического задания для поставщика услуг, допущения двусмысленных толкований в заключенном контракте и проч.

В связи с тем, что меняется рынок труда и сейчас самыми крупными работодателями становятся кадровые агентства и все больше людей предпочитают работать из дома, большинству компаний нет смысла самим заниматься поиском сотрудников, а предоставить эту функцию сторонней организации. На аутсорсинг можно передать любые функции, кроме функции руководителей и генеральных директоров.

Компании, работающие на рынке аутсорсинговых услуг, нуждаются в государственной поддержке в виде законодательного регулирования некоторых процессов, таких как аккредитация компаний на соответствие определенным параметрам качества, защита авторских прав на оказываемые уникальные услуги, защита прав работников, работающих по такому контракту и проч.

На сегодняшний день реальность такова, что ни одна компания не может быть полностью самодостаточной и совершать все свои процессы своими силами. Это потребует много временных и материальных ресурсов и не даст возможность сосредоточиться на развитии своего основного производства. Поэтому дилемма применять или не применять аутсорсинг встанет когда-нибудь перед любой компанией.

Список использованной литературы

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019)
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019)
3. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин - М.: ИНФА-М, 2014. - 186 с.
4. Бёме Г. Теория и практика делегирования полномочий и ответственности в рамках компании / Г. Бёме, С.О. Календжян ; ред. О.Д. Проценко. - Москва : Издательский дом "МЕЛАП", 2002. - 200 с.
5. Витко В. С., Цатурян Е. А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга: практическое пособие / В.С. Витко. М.; Статут, 2012. - 128 стр.

Гэмбл П., Вудкок Н. Маркетинг взаимодействий с потребителями. / П. Гэмбл. М.: Фаир-Пресс, 2002. - 208 стр.

1. Грекул И.В., Коровкина Н.Л. Организация ИТ-аутсорсинга / И.В. Грекул. 2-е изд., испр., М.; Национальный Открытый Институт "Интуит", 2016. - 200 стр.
2. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - Москва : Дашков и Ко, 2014. - 392 с.
3. Синяева, И.М. Маркетинг услуг / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, В.В. Синяев ; под ред. Л.П. Дашкова ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 252 с.
4. Тисунин, И.П. Проблемы, возникающие при использовании торговой сетью услуг по договору аутсорсинга / И.П. Тисунин. - Москва : Лаборатория книги, 2011. - 97 с.
5. Цахаев, Р.К. Маркетинг / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 550 с.
6. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала : [16+] / А.М. Чернопятов. - 2-е изд., стер. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 277 с.
7. Шервуд, Д. Видеть лес за деревьями: системный подход для совершенствования бизнес-модели / Д. Шервуд ; ред. Н. Нарциссова ; пер. И. Окунькова. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 341 с.
8. Ханжиян, Т. Аутсорсинг как инструмент оптимизации бизнес

процессов малого предприятия / Т. Ханжиян ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Кубанский Государственный Технологический Университет (ФГБОУ ВО «КубГУ»), Кафедра мировой экономики и менеджмента. – Краснодар : , 2015. – 79 с.

1. Новикова И.С. Аутсорсинг персонала в России: правовые основы, рынок услуг и их стоимость// Сетевое издание "Правда.Ру"/>
<https://www.pravda.ru/navigator/outsorsing-personala.html#>
2. Business Excellence : журнал / изд. ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО» ; гл. ред. Т. Киселева ; учред. Н. Томпсон. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2018. – № 12(246). – 108 с

http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=499429&sr=1

3. Михайлов А.А. Тихонов А.И. Аутсорсинг и аутстаффинг персонала в современной России: состояние и перспективы // журнал "Московский экономический журнал", 2018. - № 4- 440 с <https://cyberleninka.ru/article/v/outsorsing-i-autstaffing-personala-v-sovremennoy-rossii-sostoyanie-i-perspektivy>

4. Мелихова К.Ю. Рынок подбора и предоставления персонала: итоги 2016 и прогнозы 2017 года// achaz.ru: Некоммерческое партнерство Ассоциация частных агентств занятости – http://www.achaz.ru/press_center/265/

5. Официальный сайт компании "Эксперт Аутсорсинг" <http://expert-outsourcing.ru/about/faq/> (Дата обращения: 14.10.2019)

6. Вестник Университета : журнал / пред. ред. сов. В.В. Строев ; учред. Государственный университет управления. – Москва : Издательский дом ГУУ (Государственный университет управления), 2015. – № 10. – 330

с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=498701> (дата обращения: 18.10.2019)

7. Российское предпринимательство: всероссийский ежемесячный научно-практический журнал по экономике : журнал / редкол. Е.Г. Абрамов ; гл. ред. О.Д. Проценко. – Москва : Креативная экономика, 2014. – № 16(262). – 157 с.
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271469> (дата обращения: 18.10.2019)

8. Российское предпринимательство: всероссийский ежемесячный научно-практический журнал по экономике : журнал / редкол. Е.Г. Абрамов ; гл. ред. О.Д. Проценко. – Москва : Креативная экономика, 2014. – № 12(258). – 169 с.

Приложение

Приложение 1. Таблица 1. Сходства и различия аутсорсинга, аутстаффинга и лизинга персонала

Параметры	Аутсорсинг	Аутстаффинг	Лизинг
Место пребывания работника	Не имеет значения	На территории принимающей стороны	На территории принимающей стороны
Форма договора	Договор аутсорсинга	Дополнительное соглашение к трудовому договору между направляющей стороной и работником	Договор оказания услуг
Срок действия договора	На любой срок	Не более 9-ти месяцев	Работники могут перейти на постоянную работу в фирме заказчика через некоторое время
Предмет договора	Передача в управление сторонней организации целых бизнес-процессов в области управления персоналом	Привлечение временных работников для выполнения примитивной, сезонной работы, не требующих специальных навыков	Привлечение временных сотрудников для дальнейшего их трудоустройства в перспективе

Условия оплаты труда	В соответствии с договором аутсорсинга	Согласно штатному расписанию аналогичных трудоустроенных работников	Согласно штатному расписанию аналогичных трудоустроенных работников
Несчастные случаи на работе	Расследует компания-исполнитель	Расследует компания-заказчик	Расследует компания-заказчик
Ответственность по оплате труда	Несет компания-исполнитель	Субсидиарная ответственность	Субсидиарная ответственность

Приложение 2. Таблица 2. Преимущества применения аутсорсинга персонала

Параметры	Преимущества для компании	Для работника
-----------	---------------------------	---------------

Экономические

-снижение фонда заработной платы

-снижение издержек на обеспечение работников оборудованием и расходными материалами

-снижение налоговых и страховых отчислений

-снижение расходов на разработку и внедрение новых проектов, на согласование всех разрешительных документов

-снижение рисков по трудовым спорам, несчастным случаям и проч.

-снижение расходов на поиск и закупку оборудования или материалов для обеспечения неспецифических функции компании

-возможность получать за свой высококвалифицированный труд достойные деньги

-возможность введение нескольких проектов одновременно (работать на несколько компаний одновременно)

-работник всегда обеспечен всем необходимым для работы (оборудование, материалы, программное обеспечение)

-снижение рисков, связанных с нарушением трудовой дисциплины или увольнением работников

-возможность нанять более квалифицированного специалиста за меньшие деньги

-получить определенные гарантии на результат (перенос гарантии исполнителя на продукцию или услуги)

-повышение конкурентоспособности компании за счет оптимизации процессов

Управленческие

-снижение временных и финансовых затрат на поиск и подбор персонала

-снижение временных и финансовых затрат на обучение персонала и введение в работу новых сотрудников

-большая мобильность штата за счет гибкости регулирования его количества

-возможность привлечь работника из любой точки мира любой квалификации

-снижение рисков допущения ошибок при юридическом сопровождении процессов

	-снижение расходов на мотивацию персонала	
	-нет необходимости открывать офис в отдаленном регионе или даже в другой стране при открытии филиала или представительства	
	-увеличение привлекательности компании для высококвалифицированных работников	-возможность получить опыт работы в крупных компаниях либо в уникальном производстве
	- увеличение прозрачности бизнеса	-приобретение новых навыков и постоянное повышение квалификации (получение новой специальности)
Стратегические	-рост имиджа компании среди конкурентов	
	-возможность сосредоточиться на основном виде деятельности, не отвлекаясь на второстепенные функции	-гибкий рабочий график, нет необходимости постоянного физического присутствия на рабочем месте
	-обеспечивает гибкость компании в условиях постоянного меняющейся действительности	
	-освобождение внутренних финансовых и человеческих ресурсов для развития компании и реализации стратегических задач	

-снижение рисков брака в результате неквалифицированного труда на производстве

-нет необходимости держать большой штат, если производство имеет сезонный характер или при снижении темпов производства

Производственные

-снижение затрат на единицу продукции

-возможность использовать уникальное оборудование или уникальную технологию (программное обеспечение) в процессе производства

-избежание простоев в производстве

Приложение 3. Таблица 3. Недостатки применения аутсорсинга персонала

Параметры

Недостатки для компании

Недостатки для работника

Экономические

-если качество предоставляемых не было заранее оговорено в договоре, заказчик рискует получить услугу, не соответствующую его ожиданиям

-риски, связанные с деятельностью компании-провайдера (банкротство, реорганизация, смена направления деятельности)

-риски, связанные с сохранностью имущества и с причинением материального вреда

-риски, связанные с условиями заключения договора на заведомо невыгодных для него условиях (возможно, выполняя работу, исполнитель будет получать меньше, чем собственные работники на аналогичных должностях)

-риск лишиться работы при одностороннем разрыве контракта по предоставлению аутсорсинговых услуг

Управленческие

- обычно персонал провайдера мотивирован, но если по каким-либо причинам этого не наблюдается, компании-заказчику нелегко напрямую влиять на работника
- возникновение еще одного звена в управлении предприятием и, в связи с этим, увеличение времени на принятие управленческих решений и реагирования на аварийные ситуации
- необходимость держать в штате сотрудника, который будет взаимодействовать с компанией-провайдером, совершать промежуточный контроль и оценку работы исполнителя, обладающего, возможно, даже большей квалификацией, чем исполнитель со стороны провайдера
- необходимо проделать огромную работу по подготовке процесса к передаче сторонней организации и подготовке собственного персонала к участию в операциях компании работников другой фирмы
- невозможность выполнить исполнителем свои задачи, связанную с незрелой организацией бизнес-процессов
- возможно ухудшение условия работы
- необходимость взаимодействовать по текущим вопросам как с компанией-заказчиком, так и с собственной компанией-провайдером
- возможное отсутствие компенсаций за вредные условия труда
- ограничение прав вступления в профсоюзы, действующие на территории заказчика
- отсутствие поощрения и премирования, предусмотренных для собственных работников заказчика

-риски, связанные с утечкой информации (разглашение коммерческой тайны) в результате нерегулируемого доступа к документации

-иногда низкая заинтересованность исполнителя в предотвращении ошибок в бизнес-процессах

Стратегические

-возможно постепенная утрата уникальности бизнеса и, может быть иметь место ситуация, когда провайдер создает компанию-конкурента в данном сегменте рынка

-снижение корпоративного духа и лояльности собственного персонала

Производственные персонала, обладающие низкой либо недостаточной квалификацией

-возможно предоставление провайдером производственного

Приложение 4. Таблица 7. Анализ деятельности аутсорсинговой компании "Эксперт Аутсорсинг"[\[23\]](#)

Критерий

Описание компании

Доверие	Компания работает 5 лет на рынке труда в сфере аутсорсинга. На данный момент имеет 300 действующих договоров, среди которых такие компании как "Роллтон", "Самсунг", "Метро", "Кари" и др.
Надежность	Имеет многочисленные хорошие отзывы от удовлетворенных клиентов, есть публикации в периодических профессиональных изданиях, аккредитован как официальное кадровое агентство (Аккредитация № А-919 выдана Федеральной службой по труду и занятости 16.02.2018 г.).
Гибкость	Поставщик предлагает: "Особый, продуманный подход – для каждой ситуации. Прежде чем предлагать решения, мы изучаем работу предприятия заказчика и выслушиваем его пожелания".
База навыков	Широкий спектр оказываемых услуг по предоставлению персонала в следующих областях: строительство, производство, складские рабочие. Можно дополнительно выбрать услуги по бухгалтерскому, налоговому и юридическому сопровождению.
Возможности экономии	"Стоимость наших услуг не превышает среднерыночные цены, а качество работы гарантировано опытом менеджеров. Расходы будут зависеть от ваших конкретных условий. Величина оплаты зависит от срока выполнения работы (длительности контракта), количества персонала на объекте (т. е. на вашем предприятии) и графика его работы". Стоимость услуги составляет 150-350 руб/час.
Обслуживание	"Вы просто оплачиваете услугу, а все организационные вопросы ложатся на плечи компании «Эксперт Аутсорсинг». Финансовая эффективность и рационализация расходов предприятия: снижение затрат на обеспечение деятельности рабочих, бухгалтерии и отдела кадров".

Навыки управления	"При работе с нами вы забудете, что такое невыполненные заявки на предоставление персонала и срывы плана производства".
Кадровая политика	"Отсутствие судебных исков и разбирательств, связанных с увольнением, задержками заработной платы или невыполнением условий трудового договора".
Навыки перевода	"При посещении офиса нашей компании соискатель заполняет анкету, затем менеджер по персоналу проводит собеседование и предлагает кандидату наиболее подходящую вакансию. Оформляется договор на вахту и соискатель со списком на заселение едет в общежитие. Там его встречает бригадир, выдает спецодежду и выводит в смену уже на следующий день. Жильё, спецодежда, питание предоставляются соискателю бесплатно".
Отношение аутсорсера к контракту	"Мы настроены на долгосрочное сотрудничество, поэтому для каждого клиента находим индивидуальный подход".
Внутренняя квалификация и контроль	"Поменяем сотрудников в процессе работы, если они оказались недостаточно компетентными и не оправдали ожиданий клиента.

Приложение 5. Таблица 8. Рекомендации, разработанные заказчиком совместно с поставщиком - компанией "Эксперт аутсорсинг"

Критерий	Рекомендации поставщика	Рекомендации заказчика
----------	-------------------------	------------------------

Коммуникации	<p>Привлеченные работники будут работать бригадами возглавляться бригадиром от лица поставщика. Достаточно поддерживать связь с бригадиром. Необходимо его личное присутствие на еженедельном совещании в центральном офисе.</p>	<p>Закрепить на каждом объекте бригадира от лица клиента для непосредственной взаимосвязи с привлекаемым бригадиром и контролем за работой привлеченных работников.</p>
График работы	<p>Заказ будет оформляться в виде наряда на работу, где будут указаны количество привлекаемых работников, их квалификация и специальность, объем работы. Документ предоставляется за 2 недели до начала работ и составляется с учетом графика работы собственного персонала. График привлекаемых работников 7/0 с учетом того, что по одной позиции будут работать несколько работников, сменяя друг друга.</p>	<p>Постепенное сокращение собственного рабочего персонала до количества 35 человек с учетом специалистов и бригадиров. Переход на строгий график 3/3 для всех рабочих. Обязательно заблаговременное планирование графика отпусков для планирования количества привлекаемых работников.</p>

Учет рабочего времени	<p>Учет рабочего времени для привлекаемых работников ведет собственный бригадир. Заполняется табель учета рабочего времени по каждому отдельному работнику. В конце дня бригадир от лица поставщика подтверждает своей подписью количество отработанных часов и качество предоставленных услуг.</p>	<p>Учет рабочего времени собственного персонала ведет бригадир от лица заказчика. В конце рабочего дня проводится сверка табеля учета рабочего времени с бригадиром привлекаемой бригады и контроль качества работы.</p>
Обратная связь	<p>Нет необходимости поддерживать связь привлекаемого бригадира и инспектора по кадрам.</p>	<p>По собственным работникам по-прежнему основная обратная связь поддерживается с собственным бригадиром.</p>
Текучесть кадров	<p>Поставщик берет на себя полностью все обязательства по подбору, оценке и найму привлекаемого персонала согласно наряду на выполнение работы и гарантирует постоянное присутствие необходимых работников на рабочем месте.</p>	<p>Оценка собственного персонала на соответствие квалификации и занимаемой должности. Постепенное и безболезненное сокращение собственного персонала (упор на постепенное сокращение неэффективных и нелояльных работников).</p>

Программы обучения

Обязательства по обучению привлекаемого персонала берет на себя поставщик.

Разработка программ обучения для собственных специалистов для постоянного повышения квалификации, формирование кадрового резерва для замены ключевых позиций.
Дополнительное обучение по алгоритму работы с привлекаемыми работниками.

Обеспечение инвентарем и оборудованием

Подразумевается, что привлекаемые работники будут приступать к работе со своим инвентарем и рабочей формой. Расходные материалы заранее закупаются заказчиком. В случае отсутствия у заказчика материалов, они будут предоставлены поставщиком, что позже будет учтено в окончательной смете на расходы как дополнительная услуга.

Собственные работники будут обеспечены собственным инвентарем и рабочей формой. Работники несут материальную ответственность за оборудование, принадлежащее компании. Каждый отдельный случай утери оборудования или причинение материального ущерба будет рассматриваться комиссией, в составе которой обязательное присутствие представителя со стороны поставщика услуг.

Сезонность работы

Работа будет носить проектный характер. Работники будут привлекаться отдельно по каждому проекту и на определенный срок. По завершению проекта клиент не несет ответственности по обеспечению дальнейшей работой привлеченных работников.

Как было сказано ранее, штат рабочих будет постепенно сокращен до 35 человек. По-прежнему, в отсутствие проектов, персонал будет отправлен в отпуск без содержания.

1. Грекул И.В., Коровкина Н.Л. Организация ИТ-аутсорсинга / И.В. Грекул. 2-е изд., испр., М.; Национальный Открытый Институт "Интуит", 2016. - 4 с. [↑](#)
2. Витко В. С., Цатурян Е. А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга: практическое пособие / В.С. Витко. М.; Статут, 2012. - 10 стр. [↑](#)
3. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин - М.: ИНФА-М, 2014. - 11-12 с. [↑](#)
4. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин - М.: ИНФА-М, 2014. - 29 с. [↑](#)
5. Витко В. С., Цатурян Е. А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга: практическое пособие / В.С. Витко. М.; Статут, 2012. - 25 стр. [↑](#)
6. Бёме Г. Теория и практика делегирования полномочий и ответственности в рамках компании / Г. Бёме, С.О. Календжян ; ред. О.Д. Проценко. – Москва : Издательский дом "МЕЛАП", 2002. – 158 с. [↑](#)
7. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин - М.: ИНФА-М, 2014. - 14-15 с. [↑](#)
8. На основании Гражданского Кодекса Российской Федерации. Часть первая: Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собр. законодательства РФ. 1994. № 32. и Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 07.01.2002. - N 1 (Ч. 1). [↑](#)
9. Ханжиян, Т. Аутсорсинг как инструмент оптимизации бизнес-процессов малого предприятия / Т. Ханжиян ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Кубанский Государственный Технологический Университет (ФГБОУ ВО «КубГУ»), Кафедра мировой экономики и менеджмента. – Краснодар : , 2015. – 18 с. [↑](#)

10. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин - М.: ИНФА-М, 2014. - 19 с. [↑](#)
11. Там же. - 29-30 с. [↑](#)
12. Витко В. С., Цатурян Е. А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга: практическое пособие / В.С. Витко. М.; Статут, 2012. - 9 стр. [↑](#)
13. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин - М.: ИНФА-М, 2014. - 14 с. [↑](#)

14. **Новикова И.С. Аутсорсинг персонала в России: правовые основы, рынок услуг и их стоимость// Сетевое издание "Правда.Ру" (дата обращения: 05.10.2019)**

[↑](#)

15. Business Excellence : журнал / изд. ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО» ; гл. ред. Т. Киселева ; учред. Н. Томпсон. – Москва : РИА «Стандарты и качество», 2018. – № 12(246). – 83 с (дата обращения: 06.10.2017) [↑](#)
16. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин - М.: ИНФА-М, 2014. - 111 с. [↑](#)
17. Витко В. С., Цатурян Е. А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга: практическое пособие / В.С. Витко. М.; Статут, 2012. - 10 стр. [↑](#)

18. Гэмбл П., Вудкок Н. Маркетинг взаимодействий с потребителями. М.: Фаир-Пресс, 2002. - 124 стр. [↑](#)
19. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин - М.: ИНФА-М, 2014. - 11-12 с. [↑](#)
20. Составлена на основании статьи Михайлов А.А. Тихонов А.И. Аутсорсинг и аутстаффинг персонала в современной России: состояние и перспективы // журнал "Московский экономический журнал", 2018. - № 4- 430-440 с (дата обращения: 06.10.2019) [↑](#)
21. Там же [↑](#)
22. Мелихова К.Ю. Рынок подбора и предоставления персонала: итоги 2016 и прогнозы 2017 года// achaz.ru: Некоммерческое партнерство Ассоциация частных агентств занятости - URL: http://www.achaz.ru/press_center/265/ (дата обращения: 07.10.2019). [↑](#)
23. Таблица составлена на основании официального сайта исследуемой компании <http://expert-outsourcing.ru/about/faq/> (Дата обращения: 14.10.2019) [↑](#)