

2. Белобрагин В. О странностях вектора движения / В. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2009. – № 4. – С. 92-95.

3. Герасимов Б.И. Управление качеством: учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина, С.И. Спиридонов. – М.: КНОРУС, 2005. – 272 с.

4. Магомедов М. Д. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности: учебное пособие / М.Д. Магомедов, А.В. Рыбин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. – 192 с.

5. Экономическая политика: необходим решительный поворот // Казахстанская правда от 30 января 2008 г.

6. Молдашев А.Б. Формирование интегрированных структур в АПК Республики Казахстан / А.Б. Молдашев, Ш.Д. Жайлаубаева // Казахстан на пути

к новой модели развития: тенденции, потенциал и императивы роста. – Алматы: Экономика, 2007. – Ч. 1. – С. 125-126.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2006. – 296 с.

8. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В.Ю. Котельников. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с. – (Бизнес-коуч).

9. Белобрагин В. Вектор движения / В. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2009. – № 2. – С. 76-82.

10. Селезнев Н.Ф. Минусы и плюсы стандартов ИСО серии 9000 / Н.Ф. Селезнев // Стандарты и качество. – 2006. – № 11. – С. 24-25.



УДК 331.5

С.В. Лобова



«АУТ» В СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ключевые слова: управленческие аут-технологии, аутсорсинг, аутстаффинг, аутплейсмент.

В последнее время все большее использование в оптимизации процессов, связанных с управлением персоналом организаций, получают так называемые аут-технологии. Приставка «аут» имеет англоязычные корни – «out», что в переводе на русский означает «снаружи, вне». Таким образом, применение аут-технологий в управлении персоналом организации связано с взаимодействием с внешней средой организации, использованием ресурсов извне, выполнение части необходимых функций силами сторонних организаций. Внимание к этим технологиям в кадровом менеджменте, с одной стороны, объясняется развитием появившейся на Западе в 60-х годах XX в. теории человеческого капитала, изменившей взгляды на создание и воспроизводство человеческих ресурсов, а также на их роль в про-

цессе производства, а с другой – все более нарастающими тенденциями «конфликта» несоответствия имеющегося персонала кадровому спросу в современных организациях. Изначально построив свою политику по принципу приобретения функций или временного привлечения внештатных работников, организация устраняет проблемы, связанные с подбором, адаптацией, увольнением работников, трудовыми спорами и т.д. Кроме того, она приобретает возможность быстро и гибко реагировать как на внутренние, так и на внешние изменения.

В исследованиях отечественных экономистов кадровые аут-технологии определяются как формы заемного труда, при этом выделяются их две группы: 1) связанные с осуществлением специализированных функций, когда за пределы организации «выводятся» не конкретные сотрудники, а определенные функции или бизнес-процессы; 2) связанные непосредственно с предоставлением персонала

[1-3]. К первой группе относятся такие технологии, как аутсорсинг непрофильных видов деятельности, аутсорсинг интеллектуальных бизнес-процессов, радикальный аутсорсинг, вторую группу составляют аутстаффинг, лизинг персонала, а также использование гибкого (временного) персонала. Общим для этих кадровых технологий является то, что работники, привлекаемые организацией для выполнения тех или иных функций, являются для нее внешними, не числящимися в штате, работниками. Таким образом, все они связаны с привлечением заемного труда. В качестве небольшого отступления отметим, что заемный труд как бизнес-практика возник в США в 50-х годах прошлого столетия. Процесс его становления связывают с именем Вильяма Рассела Келли, первым создателем компании по предоставлению временного персонала.

В контексте настоящей статьи мы рассмотрим лишь два основных направления, в названиях которых присутствует «аут» – аутсорсинг и аутстаффинг.

В буквальном смысле аутсорсинг (англ. *out* – «вне» + англ. *source* – «источник») означает использование внешних источников и представляет собой привлечение сторонних организаций для выполнения определенных видов работ, не являющихся профильными для данной организации. Использование аутсорсинга связано, в первую очередь, с оптимизацией бизнес-процессов организации, которые обычно не являются профильными для предприятия, но необходимы для его функционирования, что позволяет отдельным исследователям рассматривать аутсорсинг как форму реструктуризации [4]. Применение аутсорсинга в кадровом менеджменте связано с перераспределением ранее самостоятельно реализуемых организацией функций в сфере трудовых отношений внешней компании-исполнителю (компания-провайдеру), специализирующейся на реализации таких функций. Так, на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика, клиринг и т.п. Работники, занятые на выполнении данных бизнес-процессов, будут задействованы в других фирмах (как правило, специализирующихся на выполнении этих бизнес-процессов) и являться для предприятия внешними работниками.

Концепция следующей технологии – аутстаффинга (англ. *out* – «вне» + англ. *staff* – «штат») – выросла из идей

лизинга персонала, которая получила свое развитие в 70-е годы XX в. в западных странах во время экономического спада. В России спрос на аутстаффинг возник после кризиса 1998 г. Эта кадровая технология позволяет снижать административные расходы и риски, связанные с персоналом организации.

Использование аутстаффинга может происходить по двум направлениям: 1) привлечение организацией внештатного специалиста (фрилансера), имеющего соответствующие знания, профессиональные навыки и опыт на время выполнения определенного проекта (в этом случае аутстаффинг отождествляется с арендой персонала); 2) вывод сотрудника за штат организации и оформление его в штат компании-провайдера (агентство занятости, Professional Employer Organization), при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-провайдер. Часто в этом случае для определения статуса работников организации используется термин «агентские работники».

Бизнес пользуется аутстаффинг-услугами в целях решения следующих проблем:

- организации важно иметь представителя в регионе, но нет смысла открывать филиал или представительство;
- необходимо повысить инвестиционную привлекательность организации;
- сотрудника необходимо оформить на испытательный срок для оценки результатов его работы более чем на три месяца (которыми ограничивается продолжительность испытательного срока согласно Трудовому кодексу Российской Федерации);
- нужно сократить налоги и социальные взносы, связанные с начислением и выплатой заработной платы;
- есть потребность в оптимизации деятельности бухгалтерской службы и службы персонала, связанной с ведением кадрового делопроизводства, начислением зарплаты;
- для сохранения статуса малого предприятия или приобретения последнего со всеми вытекающими финансовыми и налоговыми выгодами;
- в случае необходимости снизить риски, связанные с трудоустройством лиц, не имеющих постоянной регистрации в данной местности.

	Аутстаффинг	Аутсорсинг
Внешнему источнику передаются...	Работники, сотрудники	Бизнес-функции
Работодатель	компания-провайдер (агентство занятости)	фирма, специализирующаяся на выполнении бизнес-услуг
Характер контрактных отношений между работодателем и работником	временные контракты (после отказа организации от услуг конкретного работника компания-провайдер разрывает с ним трудовые отношения) а занятость работников относится к разновидности временной занятости	как временные, так и постоянные контрактные отношения (после окончания работ в организации работодатель переводит работника в другую организацию для выполнения подобных функций)

Рис. Различия между аутсорсингом и аутстаффингом

Но главная ценность аутстаффинга как кадровой услуги заключается в том, что она позволяет придать необходимую гибкость в управлении персоналом и привести в соответствие количество сотрудников реальному объему бизнеса.

По оценкам экспертов, рынок аутстаффинга за последние три года возрос в четыре раза, в настоящий момент доля аутстаффинга на рынке кадровых услуг равна 20%, что превышает аутсорсинг (15%) и лизинг (15%) персонала. Процентное соотношение должностей сотрудников, выводимых за штат, выглядит следующим образом: 46% – административный персонал; 24 – финансовые позиции среднего звена; 14 – IT-специалисты; 10 – топ-менеджеры; 6% – рабочие [2].

Агентства занятости, предлагающие аутстаффинг как кадровую услугу, могут брать на себя следующие функции:

- расчет и выплата заработной платы;
- расчет и выплата пособий по временной нетрудоспособности и компенсаций за отпуск, оформление командировочных расходов;
- расчет и отчисление подоходного и социального налогов;
- оформление необходимых бухгалтерских отчетов и справок;
- проведение всевозможных кадровых процедур в соответствии с законодательством;
- управление компенсационным пакетом сотрудников;
- прекращение трудовых отношений с сотрудником по требованию клиента.

Некоторые исследователи между аутсорсингом и аутстаффингом выявляют уровневую связь. Так, Л.И. Смирных рассматривает аутстаффинг как один из видов аутсорсинга персонала, что, по нашему мнению, достаточно логично, так как компании-провайдеры являются по от-

ношению к организации внешним источником рабочей силы [5]. Мнения, что аутстаффинг является логическим продолжением аутсорсинга, т.е. его составляющей, также придерживаются Т.А. Комарова, С.Ю. Патутина [6]. Между тем в процедуре реализации этих двух кадровых технологий существуют и различия, представленные на рисунке.

Еще одним термином, который связан с решением кадровых проблем организации, является аутплейсмент (англ. *out* – «вне» + англ. *place* – «место»). Так же как и предыдущие две технологии, он связан с высвобождением персонала, но в отличие от них не предполагает замену штатных сотрудников организации на использование внешнего труда.

Аутплейсмент реализуется компаниями-провайдерами (кадровыми агентствами) и связан с трудоустройством, консультированием и продвижением на рынок труда высвобождаемого персонала организации, оказанием психологической, информационной и консультационной помощи увольняемым работникам. Поэтому наряду с аутстаффингом, аутплейсмент следует рассматривать как одно из направлений аутсорсинга. Цель аутплейсмента – сформировать у уволенного работника общее понимание ситуации, сложившейся на рынке труда региона, и порекомендовать ему эффективный способ поведения в процессе поиска новой работы. Данная технология позволяет сохранить как внутренний, так и внешний имидж организации. Работник, получивший психологическую поддержку, вооруженный знаниями о текущей ситуации на рынке труда, уже как минимум способен перевести потенциально конфликтную ситуацию в увольнение по собственному желанию. Это выгодно работодателю не только с точки зрения минимизации матери-

альных издержек, связанных с сокращением, но и с психологической стороны – отношения между сторонами не перерастают в трудовой конфликт, сохраняется репутация предприятия как компании, постоянно заботящейся о своих бывших сотрудниках. Это важно в силу доминирования концепции социальной ответственности бизнеса. Аутплейсмент стоит в 5-10 раз дешевле выплаты компенсации при увольнении, которая может достигать 4-6 зарплат. Для организаций использование технологии аутплейсмента выгодно еще и потому, что их бывшие сотрудники гарантированно не переходят к конкурентам: в 60-70% случаев при аутплейсменте работодатели оговаривают условия с агентами не трудоустраивать работников к своим конкурентам. Кроме того, поддерживая хорошие отношения, менеджмент организации сохраняет возможность и в дальнейшем прибегать к помощи своих бывших сотрудников, например, в качестве консультантов или лоббистов [7].

Подводя итог, отметим, что в настоящей работе мы рассмотрели не все кадровые технологии, а только те, название которых начинается с «аут». Мировой и российский опыт последних лет показывает, что кадровые аут-технологии при эффективном использовании могут стать весьма действенным инструментом, приносящим взаимную выгоду и организациям (положительный внешний и внутренний имидж; проведение гибкой, соответствующей рыночным изменениям кадровой политики; повышение потенциала человеческих ресурсов; достижение экономической эффективности за счет оптимизации

штатной численности персонала), и работникам. Знание новых рыночных механизмов и технологий – обязательное условие качества подготовки современных специалистов, поэтому данные материалы могут быть использованы в образовательном процессе.

Библиографический список

1. Ашмаров И.А. Институциональный механизм рынка труда / И.А. Ашмаров // Вестник Воронежского государственного университета. Серия экономика и управление. – 2005. – № 1.
2. История аутстаффинга [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.jobfor.me/analit/21-2011-01-13-09-10-33>.
3. Калашникова И.В. Кадровые аут-технологии в сфере наемного труда: мировой и российский опыт / И.В. Калашникова, А.В. Топчий // Власть и управление на востоке России. – 2008. – № 3(44).
4. Жданов А.Ю. Корпоративный аутсорсинг как форма реструктуризации компании / А.Ю. Жданов // Экономика и управление. – 2008. – № 6.
5. Смирных Л.И. Аутсорсинг персонала: факторы спроса со стороны предприятий / Л.И. Смирных // Вестник Воронежского государственного университета. Серия экономика и управление. – 2008. – № 2.
6. Комарова Т.А. Новые кадровые технологии / Т.А. Комарова, С.Ю. Патутина // Управление. – 2010. – № 7-8(11-12).
7. Иванова В.И. Развитие кадровых аут-технологий / В.И. Иванова // Управление. – 2008. – № 2.



УДК 338.431:331.108.2:338.24

М.В. Носкова

ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАДРОВ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ АПК

Ключевые слова: обеспечение кадрами, экономика АПК, конкурентоспособность кадров, объективная оценка, компетенции управленческого персонала, технология оценки, резерв, аттестация руководителей, аппарат управления.

Введение

В процессе обеспечения системы АПК конкурентоспособными кадрами ключевую роль играет объективная оценка современных компетенций управленческого персонала, которая базируется на прове-