

**А.В. Федоренко**

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСТАФФИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

*Исследуются перспективы применения аутстаффинга в управлении гостиничным предприятием с учетом актуальных правовых и бизнес-тенденций. Особое внимание уделено дефинициям «аутстаффинг» и «аутсорсинг»; рассмотрено использование данных понятий в современной практике и внесены уточнения в определения.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг; аутстаффинг; лизинг персонала; консалтинг.

*We look at prospects of applying outstaffing in hotel management taking into consideration relevant legal and business trends. Special attention is paid to the definitions of outstaffing and outsourcing and their use in modern practice. Certain specifications are made.*

**Keywords:** outsourcing; outstaffing; personnel leasing; consulting.

Совершенствование системы управления персоналом в индустрии гостеприимства – это вопрос, не теряющий актуальности, несмотря на интерес к нему теоретиков и практиков сферы гостиничного хозяйства [5]. Один из главных факторов, определяющих специфику гостиничного хозяйства, – сезонность – стимулирует поиск новых оптимальных путей организации работы с персоналом. Одним из таких путей стал так называемый *лизинг персонала*, который широко применяется в современном бизнесе, и в связи с которым используются понятия аутстаффинга и аутсорсинга.

Аутстаффинг (от англ. *outstaffing* – вывод персонала за штат), как метод в системе реализации управленческих отношений на предприятии, возник в 1970-е гг. и получил распространение в России после 1998 года. Идея заключается в выведении за штат определенного объема персонала организации (заказчика) и оформлении его на другом предприятии (исполнителе, оказывающем услугу аутстафферу) с последующим предоставлением труда этого же персонала заказчику от имени аутстаффера. Экономическое обоснование метода – сокращение расходов ресурсов предприятия на организацию и ведение кадрового делопроизводства, возможность избежать ответственности за

нарушения, связанные с кадровыми, особенно миграционными (что особенно актуально в современных условиях) вопросами, а также отсутствие затрат на подбор и оформление временного персонала. Аутстаффинг позволяет компаниям регулировать число работников, не изменяя при этом официальную численность персонала. С точки зрения управления аутстаффинг представляет собой делегирование части управленческих функций заказчиком исполнителю за вознаграждение.

Схема аутстаффинга, с точки зрения именно управления, представлена на рисунке.

В счет, предъявляемый аутстаффером, как правило, входят: фонд заработной платы (с учетом налогов на зарплату и отпускных), страховка, сумма пенсионных отчислений, услуги аутстаффера (10-25% от фонда оплаты труда).

Перечень стандартного набора услуг аутстаффера обычно включает: оформление работника (прием, увольнение); ведение кадрового учета; расчет и выплата заработной платы, открытие индивидуального банковского счета; расчет и выплата пособий по временной нетрудоспособности, оформление командировок и т.п.; расчет и отчисление установленных налогов; оформление необходимых расчетов и справок.

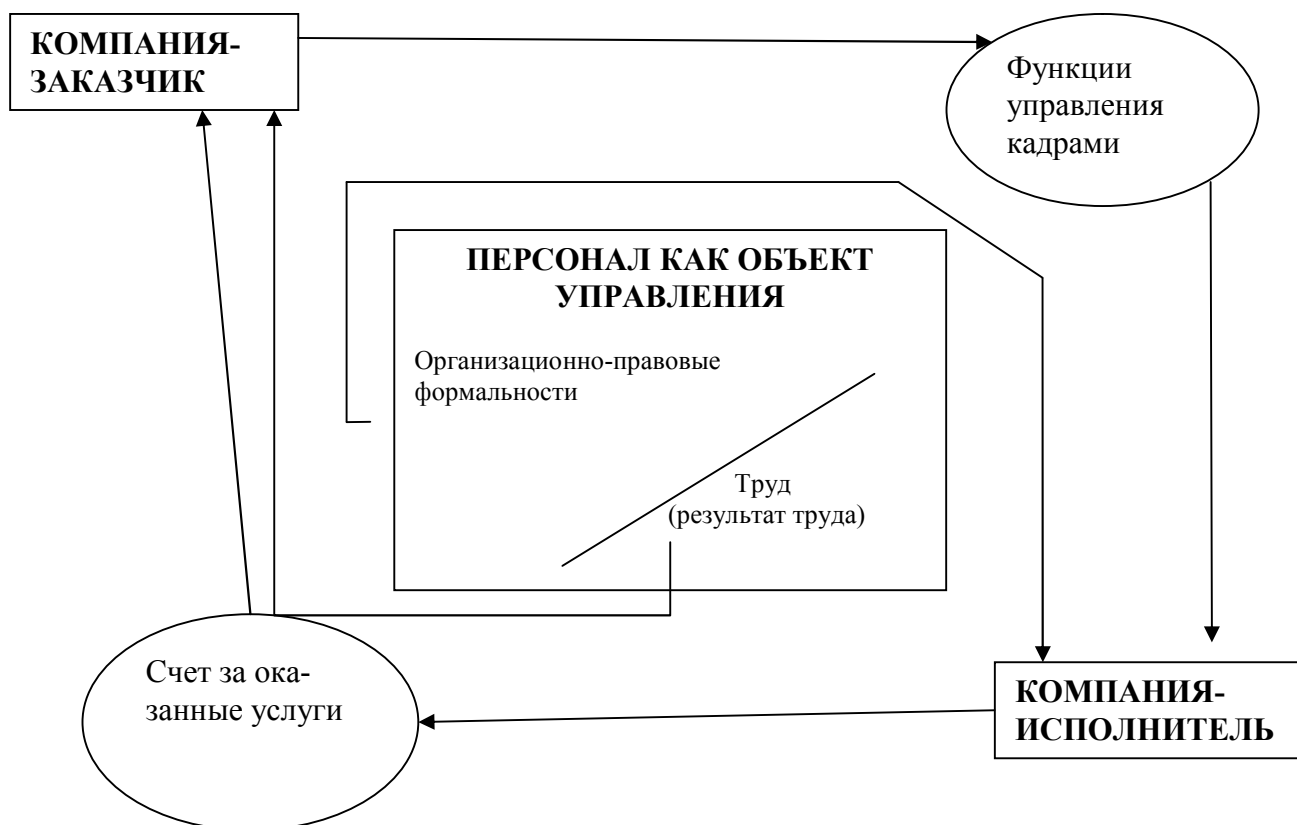


Схема аутстаффинга с точки зрения управления

Для предприятий гостиничного хозяйства это особенно актуально, так как круглогодичное содержание такого же количества работников, как в высокий сезон, значительно снижает доходность предприятия. В то время как использование лизинга персонала позволяет привлекать временных сотрудников требуемой квалификации.

Аутстаффинг в России, несмотря на очевидные преимущества и кажущуюся простоту схемы, – предмет активного обсуждения в научной и научно-публицистической литературе. Практически применение аутстаффинга сопряжено с комплексом проблем, в том числе правового, организационного и этического характера.

Анализу особенностей правового сопровождения сделок аутстаффинга посвящено немало работ. Главной проблемой в данной области называют отсутствие общего отчетливого видения аутстаффинга и аутсорсинга, что влечет за собой сложности не только с точки зрения теоретического осмысления, но и практического характера, например, в сфере пра-

вовой. Так, по мнению В.С. Витко и Е.А. Цатуряна, «в правовой литературе термины "договор аутсорсинга" и "договор аутстаффинга" <...> используются в нескольких несовпадающих значениях, как следствие отсутствия единого научно-теоретического подхода к данным понятиям и их разновидностям, неясность соотношения аутсорсинга и аутстаффинга, с одной стороны, аутсорсинга, аутстаффинга и услуг (работ), с другой стороны, неизбежно оказывает отрицательное влияние на практическую деятельность» [1. С. 3]. Но, по нашему мнению, проблема выходит за правовые рамки.

В настоящее время актуально всестороннее критическое изучение и систематизированный анализ дискуссионных вопросов как в сфере правового регулирования договоров аутстаффинга и теоретического обоснования этого явления, так и как метода управления или инструмента ведения и развития бизнеса во всей полноте. Однако аутстаффинг как объект анализа не может рассматриваться отдельно от аналогичного явления в сфере

бизнеса – аутсорсинга.

Аутсорсинг в литературе и на практике чаще всего понимается как аренда персонала, уже нанятого компанией-исполнителем, или делегирование выполнения функций одного из подразделений компании-заказчика компании-исполнителю, или предоставление персонала требуемой квалификации для выполнения профессиональных функций временно. Принципиальное различие между аутстаффингом и аутсорсингом: при аутсорсинге персонал подбирает кадровое агентство (аутсорсер), заключает с работниками трудовые договоры, а впоследствии по договору условно передает работников заказчику. При аутстаффинге работников подбирает сам заказчик, а аутстаффер выполняет функции формального работодателя.

На практике встречаются и иные интерпретации понятий. Например, на сайте компании, которая предлагает «аутсорсинг и клининг», говорится о том, что компания X «предоставляет на условиях аутстаффинга качественные услуги по обслуживанию отелей. Наши специалисты... профессионально выполняют весь комплекс работ, связанных с уходом за помещениями...», «Вы можете нанять специалистов нашей компании на постоянной основе либо на определенный период времени». Из этого следует, что речь идет о предоставлении уже нанятого и обученного персонала для выполнения профессиональных обязанностей одной компанией – другой. При этом употребляется понятие «аутстаффинг». Сайт этой же компании сообщает, что «...аутстаффинг – вывод отдельных категорий персонала за штат компании и оформление его в компании-провайдере».

На сайте другой московской фирмы, имеющей тот же профиль деятельности, значится: «одна из специализаций нашей компании – предоставление услуги аутстаффинга (outstaffing) персонала в Москве. Аутстаффинг – это вывод персонала за штат компании-клиента. Применяется он в том случае, когда у клиента нет времени или возможности оформлять в свою компанию уже нанятых, либо потенциальных сотрудников. В этом случае предостав-

ляющее услугу аутстаффинга кадровое агентство принимает сотрудников в свой штат и самостоятельно занимается всеми вопросами, связанными с работой с персоналом». Третья компания анонсирует аутсорсинг как «передачу некоторых непрофильных функций внешним исполнителям» (например аутсорсинг бухгалтерских услуг), а аутстаффинг как «привлечение предприятий и персонала со стороны для передачи им различных функций по управлению и решению бизнес задач».

Три компании, предоставляющие одинаковые услуги, употребляя одну дефиницию, говорят почти об одном – использовании компанией труда людей, которые не являются штатными сотрудниками, то есть заемном труде. Но с точки зрения описания бизнес-процесса целиком, процедурно и функционально, – может ли идти речь об одном явлении?

Достичь терминологической определенности, говоря об аутсорсинге и аутстаффинге, можно лишь ясно видя общую картину практической деятельности. Заметим, что ни в тексте Трудового кодекса, ни Гражданского кодекса понятия аутстаффинга и аутсорсинга не встречаются. Но данные понятия встречаются в постановлениях суда и названиях договоров (в частности, в Постановлении Восьмого апелляционного арбитражного суда от 16.03.2012 г. № А70-7988/2011).

Анализ научной литературы экономического и юридического характера, а также интервью представителей сферы бизнеса и текстов сайтов компаний, предлагающих услуги аутстаффинга и аутсорсинга, показывает, что аутстаффинг может быть представлен как:

а) Условный вывод уже состоящего в штате персонала за штат с сохранением всех профессиональных функций и территориального расположения рабочего места, с соблюдением по отношению к работнику всех правовых норм согласно Трудовому и Гражданскому кодексам. Аутстафферу (в роли которого может выступать специально созданная компания или специализирующаяся на виде данной деятельности фирма) передаются функции ведения кадрового делопроизводства. На-

пример, гостиница может «вывести» за штат персонал, набранный для выполнения работ в высокий сезон, но в связи со снижением загрузки, организационными изменениями (например, закрытие ресторана) или внедрением инновационной технологии уборки, позволяющей сократить количество «живой» рабочей силы. В таком случае людей ждет или увольнение в связи с сокращением штата и поиски новой работы, или перевод в штат аутстаффера с сохранением непрерывного рабочего стажа и возможности продолжать профессиональную деятельность без необходимости поиска нового работодателя.

б) Вывод за пределы штата не персонала, а определенного количества штатных единиц. В данном случае набор в штат работников некоторых специальностей вообще не предусмотрен. Заказчик обращается к аутстафферу, заключает договор, и, согласно заключенному договору, заказчику предоставляют персонал. На гостиничном предприятии это чаще всего сотрудники отдела *House Keeping* или дополнительный обслуживающий персонал ресторана.

Аутсорсинг, как правило, используется в сходном с вариантом «б») значении. Однако в понятие аутсорсинг, как правило, включают выведение за штат позиций работников, занимающихся непрофильной для данного предприятия деятельностью. В число таких случаев входит передача функции ведения бухгалтерского учета. Таким образом, аутсорсинг в ряде случаев – это разновидность консалтинговой услуги.

Образование специализированных консалтинговых центров, предоставляющих услуги бухгалтерского учета гостиничным предприятиям, может быть перспективным и в аспекте развития национальной системы управления туризмом. Обоснование перспективы развития данного направления и описание функций в указанном контексте – тема отдельного исследования [3].

В любом, случае метод использования заемного труда гостиничным предприятием является перспективным в аспекте

снижения расходов предприятия, получения дополнительной прибыли, возможности для развития бизнеса.

В ряде случаев гостиничное предприятие может выступить в роли аутстаффера. Например, если нанятые в штат работники (официанты, горничные) на условиях договора временно выполняют свои профессиональные обязанности не на территории гостиницы, а в низкий сезон периодически «командируются» для работы на территории другого предприятия. Это может быть крупный ресторан, выставочный центр, бизнес-центр и т.д.

Вариантом развития бизнеса может быть открытие новой дочерней компании, предоставляющей услуги «персонал внаем» на постоянной основе.

Таким образом, актуальность использования лизинга персонала в гостиничной индустрии очевидна. Хотя в современных условиях не ясно, будет ли в дальнейшем возможность развития направления использования заемного труда в ведении бизнеса. Как известно, в мае 2011 года в Государственную Думу РФ был внесен законопроект № 451173-5, призванный принципиально изменить правовой характер использования заемного труда, что, возможно, сделает такой метод управления персоналом экономически неэффективным для большого числа предприятий.

Последствия принятия закона затронут в меньшей степени аутсорсинг (как консалтинг), в большей – аутстаффинг, так как именно аутстаффинговые компании предоставляют персонал «в аренду». Однако, даже будучи принят и внося существенные коррективы в существующую практику, для предприятий гостиничного хозяйства новый закон полностью не изменит экономической целесообразности использования заемного труда и дальнейшего развития лизинга персонала как инструмента управления.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Витко В.С., Цатурян Е.А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга. М.: Статут, 2012. 128 с.
2. Водчиц Д. Новые поправки в Трудовой кодекс РФ // Консультант. 2011. №

1.

3. Карпова Г.А., Сигова М.В., Шевченко Е.П. Актуальные вопросы оценки влияния туризма на экономику регионов // Журнал правовых и экономических исследований. 2013. № 4. С. 232–236.

4. Карсетская Е. Аутстаффинг: настоящее и будущее // Экономика и жизнь: [онлайн-версия издания]. 2013. № 10.

URL: <http://www.eg-online.ru/article/228160/>  
(дата обращения: 27.01.2014)

5. Сигов В.И., Карпова Г.А., Сигова М.В. Расширенное воспроизводство трудового потенциала как основной критерий становления и развития экономики знаний // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2013. № 5(83). С. 4–13.