

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И МНОГОУКЛАДНОСТЬ КОЛЛЕКТИВА

*В.К. КАШИН,
А.П. ПАХОМОВ*

Сохранение конкурентоспособности организации заставляет постоянно искать новые пути повышения эффективности использования ресурсов, снижения издержек по всем направлениям. Одно из таких направлений — расходы на персонал. Но привлечение и сохранение квалифицированных кадров, стимулирование их продуктивной работы требует высоких расходов. Один из вариантов экономии средств, который уже давно используется европейскими фирмами — перемещение производства в Китай и другие страны с низким уровнем расходов на персонал. При этом разработка идей, дизайн, проектирование остаются в Европе. Объемы производства в металлургии, тяжелом машиностроении, легкой промышленности за 10 — 15 лет сократились в разы. Экономика европейских стран фактически начинает соответствовать призыву, выдвинутому несколько лет назад Европейским парламентом, — экономическое пространство Европы должно основываться на знаниях. И все же часть производств остается в Европе и сохранение конкурентоспособности этих производств стимулирует поиск путей сокращения издержек на персонал.

У всех на слуху активность забастовочного движения в таких странах, как Франция, Германия, Италия, Греция. Правительства и предприниматели пытаются сократить те социальные достижения, которых добились профсоюзы в 70-е годы: высокие зарплаты, 35 часовая рабочая неделя, высокие выплаты при вынужденном отсутствии на работе и т.д. Но в последние годы, когда не только вопрос о конкурентоспособности отдельных предприятий, но и о надежности экономики страны ставится все жестче. В этой ситуации социальные партнеры все чаще вынуждены садиться за стол переговоров и договариваться о разумных ограничениях социальных гарантий. Один из примеров — заводы Фольксваген, расположенные в Германии. Администрация в целях сохранения производства в Германии предложила

профсоюзу увеличить длительность рабочей недели до 42 часов без увеличения заработной платы. Если эти условия не выполнить, то либо выпуск на заводе, расположенном в Германии будет нерентабельным и предприятие разорится и будет закрыто, либо, прогнозируя такой исход, администрация фирмы вынуждена будет перенести производство в Польшу.

Переговоры длились почти год. В результате переговоров достигнуто соглашение: рабочая неделя 42 часа, заработная плата увеличена только на уровень инфляции, но работодатель увеличивает выплаты в пенсионный фонд и берет обязательство не сокращать численность рабочих мест на предприятии в Германии до 2011 года.

И это не единичный пример, такие тенденции существуют в Германии уже несколько лет¹.

Еще один путь экономии расходов на персонал — аутсорсинг², аутстаффинг³.

¹ *Вайганд Х.* Пересмотр норм коллективного договора о тарифных ставках через так называемые «договоры о труде» // Человек и труд. 2005. № 10.

² *Аутсорсинг* — (англ. outsourcing) — передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации. Разновидность кооперирования (см.: Современный экономический словарь). Интересно, что Словарь АБВУУ Ligvo добавляет существенные детали: заключение субдоговора на выполнение работ с внешними фирмами, особенно иностранными или теми, которые не имеют профсоюза.

³ *Аутстаффинг* — выведение персонала за штат компании. При аутстаффинге персонал компании заключает трудовые договора не с компанией, а с соответствующей организацией (назовем ее исполнителем). При этом исполнитель берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнение трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т.д.). В то же время работу персонал выполняет непосредственно для компании. Договорные отношения между исполнителем и компанией как правило оформляются через договор о предоставлении персонала (см.: Словарь: Бухгалтерский учет, налоги, хозяйственное право).

Необходимость аутсорсинга кадров или аутстаффинга возникает тогда, когда:

- существует потребность сокращения штатной численности компании, при этом необходимо сохранить возможность выполнения ряда непрофильных работ специалистами, ранее входившими в состав компании, либо за счет конкурса повысить качество услуг, работ, поставляемых компонентов;
- необходимо привлечь квалифицированный персонал для выполнения конкретного проекта или временного объема работ, не внося изменений в штатное расписание компании;
- необходимо перераспределить расходную часть бюджета компании между заработной платой и услугами сторонних организаций.

Результаты исследования в области аутсорсинга, проведенного в 2008 г. компанией «Эрнст энд Янг» в Европе, демонстрируют, что 70% респондентов привлекают внештатный персонал для выполнения по меньшей мере одной функции, а 20% опрошенных компаний планируют увеличить число внештатных сотрудников в следующие два года, так как считают, что это даст им конкурентные преимущества⁴. В исследовании в качестве респондентов участвовали руководители компаний с оборотом не менее 100 млн. евро из Франции, Великобритании, ФРГ, Италии, Испании и Бельгии.

Причинами для выбора аутсорсинга, исходя из ответов опрошенных менеджеров, являются снижение затрат (49%) и повышение качества за счет привлечения специалистов (33%), стратегическое совершенствование структуры организации (28%) и обеспечение большей гибкости (25%). Основные функции, для выполнения которых привлекаются внештатные сотрудники, — материально-техническое обеспечение (76%), логистика (73%), информационно-технологическое и (или) телекоммуникационное обеспечение (68%). В среднем на одну компанию внештатный персонал привлекается для выполнения трех функций, разброс данных — от одной до пяти-семи функций.

⁴ Подробности на сайте компании «Эрнст энд Янг» eu.com/cis

В деятельности российских предприятий переход от закрытой экономики к открытой еще в 90-х годах выявил ряд крупных недостатков, среди которых: избыточная численность персонала; неэффективные структуры; устаревшие принципы управления. В 2000-х годах, особенно в процессе подготовки к вступлению в ВТО и изменения таможенных режимов, многие предприятия, пытаясь преодолеть эти недостатки, осуществляли реорганизации.

Один из вариантов реорганизации — выделение некоторых неключевых функций в самостоятельные организации. Численность персонала основной организации может сократиться вдвое, а то и вчетверо. Показатели по основному производству (выпуск продукции на одного работника или на рубль заработной платы) увеличиваются соответственно. Особенно наглядные примеры демонстрируют бывшие советские металлургические гиганты: Новокузнецкий, Западно-Сибирский, Магнитогорский металлургические комбинаты, на месте которых образовывалось по пять-десять предприятий, происходило не только отделение вспомогательных функций, но и выделение в самостоятельные организации отдельных производств, выпускающих самостоятельную продукцию. Один из недавних примеров разделения основных и непрофильных активов — разделение предприятий в ходе реорганизации РАО ЕС.

Предполагается, что в ходе отделения неключевых функций появится возможность сократить издержки и добиться повышения качества услуг/поставок путем проведения тендеров или котировок на предоставление услуг или поставку компонентов.

Но эту задачу не удастся реализовать сразу. На первых этапах профсоюз (а реорганизации, как правило, проводятся на крупных предприятиях, где еще сильны профсоюзы) настаивает на сохранении льгот и социальных благ для всех работников, в том числе и тех, кто работает в отделившихся организациях. Получается, что формально разделение коллектива произошло, но реально — это не совсем так. Услуга покупается по той же цене (а иногда и выше из-за налогов) и того качества, который был до разделения. Разрыв социальных отношений — болезненный процесс.

Во вновь создаваемых организациях пытаются не воспроизводить профсоюз, что отмечает в предлагаемой дефиниции словарь АБВУД Lingvo. Но это зависит от боевитости кадров отделяемых подразделений и активности профсоюза в основной организации. Для повышения конкурентоспособности организаций, отделившихся от основного производства, вопросы структуры, численности персонала, уровня расходов на персонал, уровня квалификации работников вновь становятся ключевыми.

Недостаток кадров на основном производстве восполняется не только за счет аутсорсинга, но и активным привлечением работников в постоянный штат. Происходит «стягивание» работоспособного населения из малых городов в крупные, концентрация рабочей силы в центральных регионах страны. Обустройство жизни у тех, кто приезжает работать в столицу или в Московскую область, самое разнообразное: иногда это вахты на рабочую неделю, месяц, при этом семья остается на прежнем месте; иногда перебираются всей семьей, снимают жилье, на что уходит существенная часть заработанных средств. Аналогичные московским процессы отмечаются во всех крупных городах.

Между москвичами (или постоянными жителями крупных городов) и приехавшими в Москву россиянами сохраняются (заметные особенно в первое время) культурные и экономические различия внутри коллективов. По мере роста стажа работы в Москве и налаживания быта различия постепенно стираются.

Есть еще два вида занятости, которые добавляют свои звенья в мозаику современного кадрового состава предприятия.

Для выполнения неквалифицированных видов работ предприятия предпочитают нанимать мигрантов по схеме заемного труда. Сейчас в России большие споры идут по поводу заемного труда и его законодательного оформления. На 85-й сессии Международной организации труда в 1997 г. выработаны ряд терминов и определений такой занятости (в Конвенции МОТ № 181 и Рекомендации № 188 «О частных агентствах занятости» используется термин «агентская занятость»). Россия эти конвенции не ратифицировала и как

следствие – заемный труд регулируется нормами не трудового права, что было бы обязательно в случае ратификации Конвенции, а пока только гражданского и налогового права. Агентство занятости и организация, принимающая работников, в соответствии с гл. 39 Гражданского кодекса РФ заключают двусторонний договор на оказание услуг. В нем обычно сказано, что агентство несет перед предприятием-заказчиком определенную ответственность за качество предоставляемой услуги, т.е. заемных работников, обязуется при необходимости осуществлять замену заболевшего или не справляющегося со своими обязанностями работника.

Почва для злоупотреблений возникает тогда, когда кадровые агентства, занимающиеся предоставлением заемных работников, стараются не определять в договоре трудовую функцию работника: нет должностной инструкции, не фиксируются права и обязанности, не указывается перечень предприятий, на которые будет направлен работник. Такого рода договора не соответствуют трудовому законодательству. Заемные работники пользуются гораздо меньшими правами, чем штатные работники, которые оформлены в соответствии с ТК РФ. Нестабильная занятость может быть, с одной стороны, панацеей от отсутствия занятости вообще, но, с другой стороны – не создает предпосылок для высокой эффективности труда такого работника.

Официальное оформление мигрантов самой организацией без кадрового агентства требует уплаты налогов. Неофициальное использование труда мигрантов создает опасность высоких штрафных санкций. При неофициальной занятости эти работники не имеют никаких социальных гарантий и при обнаружении их правоохранительными органами могут быть депортированы из страны. При официальном оформлении мигранты частично защищены законодательством и, при лояльном отношении работодателя, могут получить официально установленные социальные льготы (например, оплату больничного листа). Легальное оформление уже поднимает права нанимаемых мигрантов до уровня почти штатных работников.

Профсоюзы на федеральном уровне активно выступают против широкого привлечения мигрантов и, особенно, про-

тив заемного труда, объясняя, что тем самым российские граждане теряют возможность трудоустроиться, а низкие заработки мигрантов и заемных работников служат фоном, опираясь на который работодатели ограничивают рост заработной платы остальных работников. Профсоюзы на предприятиях выступают противниками использования труда работников, привлекаемых по аутсорсингу или на принципах заемного труда. К примеру, одно из требований профсоюза завода Форд во Всеволожске, известного своей забастовочной активностью, состояло в отказе от заемного труда. Причины, которыми профсоюз аргументировал свою позицию: использование заемного труда сдерживает рост заработной платы основных работников, привлекаемые работники имеют крайне низкую социальную защищенность, из-за разных социальных условий возникают напряженные отношения внутри коллектива.

Работодатели лоббируют расширение форм занятости в целях повышения гибкости организации производства, снижения издержек на персонал.

Официальные органы власти на федеральном уровне, признавая необходимость привлечения мигрантов, стремятся снизить уровень неофициального использования привлекаемых работников: устанавливают квоты на привлечение работников из других стран, усиливают контроль с целью выявления неофициальной занятости. В Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г. прогнозируется увеличение легальной занятости мигрантов с 26% в 2006 г. до 90% в 2020 г. Однако такие высокие цифры вызывают сомнение в силу ряда причин: необустроенность границ со странами, которые являются основными поставщиками мигрантов, игнорирование положений миграционного законодательства как самими мигрантами, так и работодателями, слабость контроля и отсутствие средств на депортацию. Даже в европейских странах, где контроль поставлен гораздо лучше, по данным профсоюзов легальный уровень трудовой миграции составляет 60 – 70%⁵.

⁵См.: *Власов В.* Человеческий капитал на рынке труда // Ваше право. 2008. № 15.

Дискуссии идут и по ратификации Конвенции МОТ, и внесению дополнений в трудовое законодательство для легализации заемного труда, опять же, если удастся договориться с профсоюзами.

Сравнительно новый вид занятости – фриланс⁶. Фрилансеры имеют хорошее образование, весьма квалифицированы. На сайтах, выступающих в качестве трудовых бирж, представлен довольно широкий набор профессиональной деятельности: от программирования и разработки сайтов, до бизнес-консультирования, маркетинга, дизайна, переводов, разработки текстов⁷. Рынок фриланс-услуг в настоящее время уже достаточно развит в европейских странах и стремительно развивается в России, вовлекая все новых участников как со стороны исполнителей, предлагающих свои услуги, так и со стороны частных лиц и организаций, готовых к сотрудничеству на удаленной основе.

Приведенный материал характеризует мозаичность коллектива: кроме основного персонала на предприятии или, точнее сказать, в бизнес-процессе производства продукции, может трудиться значительное число лиц, имеющих самые разнообразные формы трудовых отношений с данной организацией. Конкуренция стимулирует такой подход.

Что же происходит с корпоративной идентификацией персонала в условиях применяемого разнообразия трудовых отношений?

Изменение традиционных устойчивых трудовых отношений зачастую вызывает настороженное и даже отрицательное отношение, как в коллективе, так и со стороны профсоюзов. Базовая причина беспокойства – боязнь потерять налаженные трудовые отношения, потерять работу. Каждый штатный работник начинает задумываться о том,

⁶ Фриланс (англ. *free lance* – свободное копьё) – удаленная работа. В современном мире это слово используется для обозначения относительно недавно возникшей формы организации труда, при котором работодатель и исполнитель могут находиться как угодно далеко друг от друга. Руководство выполнением проекта осуществляется при помощи электронных средств связи или по телефону (Википедия <http://ru.wikipedia.org>).

⁷ К примеру: <http://freelance.ru/>

что и на его место могут взять человека, по отношению к которому социальные обязательства организации минимальны. «Масла в огонь» беспокойства подливает возможная частая смена руководства организации, вызванная решениями собственников.

В такой ситуации корпоративная идентификация крайне низка. Синергия команды для достижения высокой эффективности строится только на страхе возможного наказания и возможного снижения стабильности своей позиции. Такого рода мотивы обеспечивают формально четкое исполнение обязанностей, но не являются источником самостоятельного творческого отношения к делу. Возможно, для каких-то организаций, в которых успех строится на четком исполнении инструкций, такое поведение можно рассматривать как условие конкурентоспособности. Но, зная изменчивость организационных и экономических условий в нашей стране, можно предположить, что большинство руководителей хотели бы видеть у штатной части работников творческое отношение к делу и основанную на самостоятельности и ответственности синергию. Идеальное предположение — что и временные работники будут проявлять заинтересованность в успехе принимающей их организации. Но у каждой группы временных работников свои задачи, а принимающая их организация — временное исполнение заказанных обязанностей и, в лучшем случае, решение заказанных задач, которые могут совпадать с задачами штатного коллектива.

Естественно, что беспокойство за перспективы в наибольшей степени присуще поведению работников старшего возраста, для которых потеря рабочего места зачастую означает потерю профессионального статуса. Заметно проявление и региональных особенностей: в моногородах все гораздо резче, в крупных городах с их более мягкой ситуацией на рынке труда и настороженность присуща меньшему числу работников. В крупных городах стремление бороться за свое место меньше и заинтересованность в успехе фирмы может проявляться с оглядкой на возможность найти более перспективную организацию. Ситуация на рынке труда зависит от демографической и образовательной си-

туации в регионе, наличия вакантных рабочих мест, расстояния до ближайшего населенного пункта и его транспортной доступности. Чем острее ситуация на рынке труда, тем острее проявляется ухудшение корпоративной идентификации при росте рабочих мест занятых привлекаемыми работниками.

А что с синергией у временно привлекаемых работников?

Речь, прежде всего, не о низкоквалифицированных работниках, а о тех, кто имеет квалификацию и кому доверяют сложные участки работы, хотя и временно. Казалось бы, привлекаемые специалисты заинтересованы показать свою квалификацию и заручиться возможным привлечением и в перспективе. Но как показывают исследования, добиться качества не всегда удается: в уже упомянутом европейском исследовании «Эрнст энд Янг» приводятся данные, что 33% опрошенных руководителей европейских компаний отметили у привлеченных специалистов рост качества работ по сравнению с качеством исполнения этих же работ штатными работниками, а 10% отметили снижение качества.

Есть основания предположить, что в вопросах корпоративной идентификации не все зависит только от штатных или привлекаемых специалистов. Существенная роль принадлежит руководству организации, применяемым методам корпоративного управления и, в частности, методам управления персоналом. Соответствие методов управления персоналом ситуации в коллективе и внешней ситуации, в которой находится организация, проявляется в следующем: у подчиненных есть стимулы и желание трудиться в этой команде и дальше, а у менеджера остается достаточно времени, чтобы подумать о новых инициативах⁸.

Для формирования корпоративной идентификации жизненно важное значение имеет создание атмосферы доверия между членами команды. Каждый штатный работник (а привлекаемые работники – в рамках их компетенций) должны знать о принимаемых решениях и понимать, почему эти решения были приняты. Обсуждение результатов и

⁸ Перефразировано авторами по: *Петров В.* Принципы управления персоналом // Управление компанией. 2006. № 2.

проблем – один из методов обеспечения обратной связи, с тем чтобы сообща улучшать деятельность всего коллектива. Умелое сочетание групповой заинтересованности штатных работников и индивидуальной заинтересованности привлекаемых работников (даже если в каком-то проекте привлекаемые выступают командой, можно их рассматривать в данном случае как единицу) позволяет добиваться высокой эффективности организации. Вот те немногие, но важные механизмы, позволяющие и в мозаичном коллективе повышать синергию командной работы у привлекаемых работников.

Одна из трудностей снижения конфликтности отношений в мозаичном коллективе состоит в том, что нормы, представленные в современной редакции Трудового Кодекса и в налоговом законодательстве, могут ограничивать гибкость трудовых отношений.

Между тем, Правительство РФ 15.08.2008 одобрило Концепцию действий на рынке труда на 2008 – 2010 годы, в которой предусматривается «совершенствование законодательства Российской Федерации в целях повышения гибкости российского рынка труда, включая законодательное регулирование возникающих новых форм трудовых отношений».

КОРПОРАТИВНОСТЬ БИЗНЕСА В РОССИИ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

О.А. ЛЕЩЕНКО

Еще в начале XX века В.В. Розанов заметил, что ответственность на Руси имеет только два источника: либо наворовал, либо выпросил в подарок. И новейшая история дала тому яркие и убедительные подтверждения. Да и могли ли цинизм и аморализм, сопровождавшие крушение старого тоталитарного строя в 1990-х, породить этику ответственности, которая является непременным условием существования современной эффективной экономики? Сбылась старая советская шутка: что хуже социализма? Ответ: то, что за ним последует!