

формування системи стимулювання поведінки працівників матеріальними благами, так і нематеріальної системи стимулювання.

**Висновки.** Сьогодні належний розвиток промислового підприємства може бути досягнутий виключно за умов побудови системи раціонального управління його персоналом. Побудова системи стимулювання на підприємстві вимагає належного нормативно-методологічного обґрунтування. Відсутність або неопрацювання одного з її елементів не дозволить повною мірою виконати завдання, поставлені перед системою стимулювання. Ефективна організація системи стимулювання працівників є важливим чинником перспективного розвитку промислових підприємств.

### Література

1. Управление персоналом : [учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : [підручник] / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / [А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
4. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посібник] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2-е вид., переробл. й доп.]. – К. : «Кондор». – 2005. – 308 с.
5. Краткий словарь иностранных слов / [под ред. И. В. Лехина и Ф. Н. Петрова]. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1950. – 438 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
7. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : [учебное пособие] / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 320 с.

Надійшла 22.08.2011

УДК 339.138

О. О. КОВАЛЕНКО, П. П. СЛОБОДЕНЮК  
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТУ

## ОСОБЛИВОСТІ АУТСОРСИНГУ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*В статті представлено результати аналізу основних понять аутсорсингу та його особливостей в галузі управління персоналом. Виконано аналіз використання аутсорсингу українськими компаніями та вплив кризових явищ на розвиток аутсорсингу.*

*This article contains a preview of features of outsourcing and its development in Ukraine. The authors performed clarification of terms of basic types of outsourcing. Researchers on discovered the benefits and problems of outsourcing implementation in the enterprise. This article contains information about the impact of the crisis on the development of outsourcing.*

*Ключові слова: аутсорсинг, аутстафінг, консалтинг, управління персоналом.*

Налагоджені бізнес-процеси – ключ до успіху в сучасному світі. Якщо компанія хоче бути лідером, вона повинна чітко вибудувати внутрішні процедури. Найзручніший спосіб – перевести рутинні процеси на аутсорсинг.

Потрібно відзначити, що саме криза має сильний вплив на розвиток аутсорсингу в нашій країні. Масове скорочення персоналу, скорочення витрат призвели до того, що компанії серйозно задумалися про те, що дешевше, спокійніше і ефективніше не тримати штат своїх фахівців, а вдатися до послуг провайдерів аутсорсингу. У топ-менеджерів і власників бізнесу сформувалося абсолютно чітке розуміння того, що деякі витратні адміністративні та просто непрофільні функції можна з легкістю передавати на аутсорсинг, економлячи кошти і набуваючи гнучкість і чіткість бізнес-процесів. Наприклад, аутсорсинг розрахунку заробітної плати за останні кілька років вже відвоював собі значну частку ринку – компанії стали активніше залучати провайдерів для вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням розрахунку зарплати співробітників, відпускних і лікарняних, компенсацій при звільненні, винагород тощо. Але питання термінології, еволюції розвитку аутсорсингу в українських та російських компаніях залишаються відкритими.

Мета статті – виконати уточнення основних термінів аутсорсингу та проаналізувати основні переваги та недоліки такого виду оптимізації роботи з персоналом.

Аутсорсинг в галузі управління персоналом (HR-аутсорсинг чи кадровий аутсорсинг) – це залучення зовнішніх ресурсів (компаній), які спеціалізуються в галузі управління персоналом і володіють відповідним досвідом, знаннями, технічними засобами, Для виконання всіх або частини функцій з управління процесами HR-служби. Замовник тільки формулює завдання перед постачальником послуг. При цьому право контролю, спосіб виконання завдання, відповідальність за досягнутий результат лягає на

постачальника послуг [1].

Зростання популярності аутсорсингу на Заході було обумовлене посиленням конкурентної боротьби і необхідністю пошуку ефективних довгострокових стратегій, що забезпечують стійкі організаційні переваги. На початку 1980-х західні компанії раптом усвідомили, що споживачі – не єдиний предмет суперництва бізнес-суб'єктів. Як одна із зон конкуренції сформувався фактор боротьби за якісні трудові ресурси. Обмеженість пропозиції справді ефективних професіоналів, динамічні потреби в нових знаннях і навичках фахівців надали популярності ідеї організаційних структур, в яких фокус уваги зосереджувався на стрижневих співробітників. Це ті ключові професіонали, сума досвіду, знань і умінь яких роблять організацію відмінною від інших. Вони життєво необхідні, їх дуже важко замінити, у випадку їх відходу організація може просто збанкрутувати.

Від цих фахівців була потрібна старанна багатогодинна робота заради виконання прийнятих на себе зобов'язань щодо забезпечення благополуччя бізнесу. Зворотною стороною «медалі» була економічна доцільність. Зрозуміло, що жодна організація не могла брати на себе величезні фінансові зобов'язання перед великим числом співробітників. Тому діаметр «стрижня» постійно скорочувався. Основний обсяг роботи все частіше виконували ті, хто підписав з компанією тимчасовий контракт і готовий був виконувати роботу з відповідною якістю, але за меншу ціну. У свою чергу, власники компаній вважали, що нерозумно надавати додаткові пільги людям, які не є для організації ключовими фігурами. Наступним закономірним кроком у розвитку цієї тенденції стала ідея аутсорсингу функцій для підрозділів, діяльність яких була некритичною для повноцінної реалізації основних компетенцій компанії. Слідом за першими ефективними спробами впровадження аутсорсингу передовими компаніями було формування стійкого попиту на позикову працю не ключових співробітників. Попит, як завжди, породив пропозицію.

Різне наповнення послуги дозволило диференціювати кілька її підвидів, внаслідок чого виділилися лізинг персоналу (staff leasing), виведення персоналу за штат (outstaffing) і підбір тимчасового персоналу (temporary staffing) як більш вузькі, специфічні прояви аутсорсингу.

Під лізингом персоналу стали мати на увазі використання компанією-замовником позикового персоналу, що постійно знаходиться в штаті компанії-провайдера. Тобто клієнт купував послугу з виконання робіт, а не працю конкретних працівників. Як правило, на умови лізингу переводили роботи, необхідні для підтримки життєзабезпечення компанії, але не є безпосередньо профільними. Компанія-лізингодержувач звільнялася від додаткових витрат на пошук і відбір необхідного персоналу, їй не було необхідності укладати окремий трудовий договір з працівником.

Вона могла відмовитися від послуг працівника в будь-який час, не замислювалася про дотримання вимог, передбачених трудовим законодавством щодо звільнення персоналу і його соціального захисту, не обчислювала термінів трудового стажу; не турбувалася про пенсійні виплати, не хвилювалася з приводу проблем, пов'язаних з кадровим документообігом, не дбала про професійний ріст і розвиток «орендованого» персоналу, про нематеріальні форми мотивування. Разом з тим, не здійснюючи підбір і селекцію найманих працівників, компанія-лізингодержувач не могла впливати на ряд їх особистісних і професійних якостей. Припинення роботи у тимчасового роботодавця не було для співробітника підставою припинення ним трудових відносин з компанією-провайдером (лізингодавцем), яка є його постійним роботодавцем. Компанія-лізингодавець була джерелом корпоративної культури, засвоєної «позиковими» працівниками. На них поширювалися всі прийняті в ній гарантії та пільги, а, отже, і формується лояльність адресатом компанію-лізингодавця.

Аутстафінг позиціонувався як послуга з виведення за штат компанії вже існуючого персоналу. Цей підхід використовувався в ситуаціях, коли компанія-клієнт з різних причин не могла збільшувати кількість співробітників, як того вимагала виробнича необхідність. Інструментом, що дозволяє регулювати кількість персоналу без зміни фактичної чисельності штату компанії-клієнта, стало зарахування працівників в штат компанії-провайдера.

Саме компанія-провайдер ставала формальним роботодавцем для співробітників, оформляла з ними трудові відносини з дотриманням всіх норм законодавства, розраховувала і виплачувала заробітну плату, а також робила всі необхідні відрахування по податках і в соціальні фонди. За бажанням клієнта провайдер брав на себе повне адміністрування відряджень, укладення всіляких страхових договорів (забезпечуючи тим самим медичне страхування співробітників, страхування життя, страхування від нещасного випадку), надавав службовий транспорт, засоби та послуги зв'язку. Список можна продовжувати, він обмежувався тільки потребами замовника в адміністративній підтримці, економічною доцільністю та об'єктивними можливостями компанії-провайдера послуги.

Третій вид послуги аутсорсингу – підбір тимчасового персоналу – був покликаний задовольняти потреба компаній в «гнучкій» робочій силі, надаючи працівників на неповний робочий день або на короткостроковий (від одного дня до декількох місяців) період. Число таких «акторів» на «сцені» зайнятості зростала дуже швидко.

Частково це зростання був наслідком «вибухового» розвитку сервісів для виробників (наприклад, з доставки продукції в магазини або з її продажу прямому споживачу). «Сервісники», на відміну від «виробничників», не мали можливості створювати значні запаси «готової продукції». Отже, необхідно було

нарощувати темпи її оборотності, підлаштовуючись під природні сплески споживчої активності. Щоб ефективно і своєчасно задовольняти зростаючі потреби клієнтів-виробників, які також були зацікавлені в збільшенні обсягів продажів, компанії, що мають сервіс, укладали договори на періодичне забезпечення себе додатковими працівниками. Наприклад, магазини укладали контракти на надання додаткового персоналу у вихідні дні, авіалінії – під час літніх відпусток, реалізатори сільгосппродукції – на сезон активної закупівлі або збору врожаю і т.п.

Найпоширеніший вид аутсорсингу на сьогодні – підбір і найм персоналу, далі йдуть види аутсорсингу, пов'язані з розвитком і навчанням персоналу. Аутсорсинг розрахунку заробітної плати та аутсорсинг кадрового діловодства значно поступаються в популярності двом попереднім видам. Останній вид послуг поки є відносно новим явищем для України і тому слабо розвинений. А ось аутсорсинг розрахунку заробітної плати досить затребувана послуга на ринку, хоча її швидкому поширенню і заважає складність і заплутаність російського трудового законодавства. Але плюси – оптимізація діяльності компанії та зниження витрат – значно сприяють зростанню інтересу до цього виду аутсорсингу. Основним споживачем цієї послуги є західні компанії, які звикли віддавати непрофільні та адміністративні процеси на аутсорсинг.

Фахівці російських компаній [2] відзначають, що криза не знизила темпи зростання ринку послуг аутсорсингу. Наприклад, в 2008 або 2009 році основним споживачами таких послуг були іноземні представництва. В даний час все більше запитів на сервіс від російського та українського бізнесу, в основному, від інноваційних підприємств, що динамічно розвиваються.

Аутсорсинг також дозволяє знижувати навантаження на внутрішні служби, не збільшуючи штат, а віддаючи частину, яку можна стандартизувати, на відкуп провайдеру. Але, що дивно і абсолютно нетипово для передкризових років, багато респондентів анкетування зізналися, що аутсорсинг – це хороший спосіб знизити залежність компанії від співробітників [2].

І як не дивно, але про ті переваги аутсорсингу, які фахівці називають як основні, а саме – підвищення рівня конфіденційності, підвищення прозорості бізнес-процесів, підвищення фінансової ефективності – користувачі послуг кадрового аутсорсингу згадують в останню чергу. Це говорить про те, що за допомогою аутсорсингу компанії вирішують в основному нагальні проблеми, не замислюючись про довгострокову перспективу і про розвиток бізнесу в цілому.

Не можна не відзначити і негативну тенденцію на ринку – з 2008 року різко зросла кількість скарг на якість послуг, що надаються провайдерами. Сьогодні цей пункт очолює список складнощів, що виникає в процесі спілкування з провайдером.

Також не варто скидати з рахунків і той факт, що в Україні багато роботодавців традиційно люблять «сірі» схеми розрахунку з працівниками.

Економічна та організаційна ефективність аутсорсингових схем давала відчутні результати, дозволяючи компаніям бути більш гнучкими, швидше реагувати на нові виклики конкурентного середовища. І ось сьогодні, через два десятиліття після початку розвитку аутсорсингу, дослідження демонструють, що в деяких компаніях у вартості кінцевого товару або послуги до 80% становить вартість, додана взятими у позику різних форм на різні терміни людьми.

В Україні аутсорсинг знаходиться в стадії формування. Якись його види розвинені більше, якись поки чекають сплеску попиту, щоб на практиці апробувати нюанси і розробити дієві схеми рішень типових проблем. Найбільш відпрацьованою є послуга аутстафінгу. Першопрохідником цього виду послуг, безумовно, є Генеральна дирекція з обслуговування іноземних представництв (з початку 1990-х ця організація була монополістом у даному виді сервісу, що закріплено нормою КЗпП). Трохи пізніше, до кінця 1990-х, послугу аутстафінгу стали надавати рекрутингові агентства. Їх першими клієнтами були також західні фірми, що мають досвід подібної співпраці у своїх країнах. Вибір рекрутингових агентств в ролі найбільш популярних провайдерів послуг з аутстафінгу обумовлений, насамперед, тим, що компанії вже співпрацювали з ними, займаючись пошуком персоналу, тому і пов'язаний сервіс довіряли тим, у кому бачили надійних партнерів.

Дуже важливо допомогти виведеним за штат співробітникам подолати упередження проти такої незвичайної форми зайнятості, як опосередкований найм. Часто буває досить складно переконати їх у престижності роботи в компанії-провайдера, що не володіє перевагами світового бренду, в її сумісності з кар'єрними планами фахівця, який спочатку був орієнтований на відоме в світі ім'я. У цьому випадку без допомоги компанії (фактичного роботодавця) і досить високої і стабільної власної репутації компанії-провайдера не обійтись. Саме спільний план правильного позиціонування нового виду працевлаштування допоможе уникнути конфліктів і знизити психологічний опір з боку виведеного за штат персоналу.

Найбільш очевидний і технічно простий спосіб подолання цієї упередженості полягає в готовності обох беруть участь в угоді компанії надати необхідні рекомендаційні листи при подальшому працевлаштуванні співробітника. У цих листах подвійний статус співробітника повинен бути пояснений із зазначенням об'єктивних причин.

Наступна важлива проблема, яку доводиться утримувати в зоні уваги при наданні послуги аутстафінгу, – високі вимоги до якості та культури обслуговування позикових співробітників. Відчуваючи

якийсь комплекс неповноцінності щодо штатних співробітників, не маючи можливості задовольняти свою потребу в беззастережній приналежності до команди компанії-роботодавця, позиковий персонал свою депривацію часом компенсує у взаємодії з формальним наймачем. Те, що, можливо, пройшло б непоміченим у разі прямого найму (інтонації, швидкість реагування на заявлену потребу), іноді піддається акцентуації в роботі з провайдером аутстафінгових послуг. Ситуація починає спотворюватися у внутрішньому сприйнятті співробітника, породжуючи так звані помилки сприйняття.

Якщо топ-менеджмент компанії-провайдера не буде враховувати цю складову психологічного клімату, то він ризикує систематично помилятися або в оцінці якості власного сервісу та співробітників, його реалізують, або в оцінці поведінки позикового персоналу. Отже, буде неадекватно реагувати в разі конфліктних ситуацій. Тому уважність до психологічної складової наданої послуги вимагає періодичного проведення та навчальних процедур, і психогігієнічних заходів щодо персоналу, безпосередньо зайнятого у відтворенні послуг аутстафінгу.

Третя проблема – зниження лояльності співробітників, найманих через іншу компанію. Вирішення цієї проблеми є прерогативою безпосереднього наймача і лежить в зоні корпоративної культури та традицій ставлення до свого персоналу, незалежно від форми його юридичної легалізації. Абсолютно неприпустимо дискримінувати персонал, пропонуючи йому працювати без соціального пакету або на інших умовах, чим співробітникам компанії. Лізинг персоналу в прямому сенсі цього терміну поки не знайшов в Україні настільки широкого поширення, як наприклад, у Росії. Перш за все це є наслідком затяжної стагнації на ринку праці. Адже утримувати в штаті компанії-провайдера певні пули фахівців з різних сфер можна лише в тому випадку, якщо є впевненість, що після завершення роботи в одній компанії-лізингоотримувача ці працівники доволі скоро будуть найняті для роботи в іншій.

Поки ж у наших умовах лізингодавець (найчастіше вже маючи на руках контракт з компанією-клієнтом) оперативнo і за рахунок своїх власних ресурсів підбирає фахівців згідно вимог лізингоодержувача. Для цього компанія-провайдер повинна або мати якесь додаткове джерело фінансування, щоб компенсувати витрати на пошук і підбір, на фонд заробітної плати для співробітників в періоди простою, бюджет на звільнення за скороченням штатів з гарантованими КЗпП виплатами компенсацій, або закладати у вартість послуги з лізингу фінансування резервного фонду, що покриває ці витрати, що відповідно призведе до подорожчання послуги. Найбільш сумною є перспектива загрузнути в судових позовах незаконно звільнених співробітників або ще гірше – розоритися в момент завершення дії великого лізингового контракту. Є, безумовно, провайдери, які готові брати на себе ризики, що впливають з пропозиції лізингової послуги на ринку з несформованим попитом, але обговорення нетрадиційних способів вирішення цієї проблеми виходить за рамки статті.

Таким чином, можна зробити висновки, що циклічні коливання чисельності персоналу вимагають нових підходів, а одним з найбільш адекватних рішень може стати використання послуги надання робочої сили на умовах тимчасового найму: Розвиваються, по-перше, сфери, де зайнятість носить проектний або сезонний характер, по-друге, сфери, де високий рівень плинності лінійного персоналу. Крім того, формується нове покоління співробітників – «вільних художників» – фахівців високого класу, що не хочуть мати прив'язку для одного підприємства, працюючи за допомогою різноманітних послуг аутсорсингу.

### Література

1. Консалтинг и аутсорсинг – инструменты оптимизации бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ibt-com.com](http://www.ibt-com.com)
2. Аутсорсинг в области управления персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.e-xecutive.ru/vote/pools/1473041/>
3. Аутсорсинг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.it4business.ru/trends2009/2149/>

Надійшла 15.08.2011