

ЕЛЕМЕНТИ ЗАСТОСУВАННЯ АУТСТАФФІНГУ ЯК МОТИВУЮЧОГО ФАКТОРУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. В статті проаналізовано обґрунтовано визначення аутстафінгу як сучасної категорії, розглянуто порядок та особливості застосування аутстафінгу як імовірного важелю системи управління відтворенням ресурсів для праці; проаналізовано переваги та недоліки в процесі застосування його у бізнес-середовищі українськими та закордонними підприємствами; висвітлено причини повільного впровадження аутстафінгу в Україні, обґрунтовано напрями подолання проблемних ситуацій на шляху результативної взаємодії аутстафінгових компаній з українськими підприємствами тощо.

Ключові слова: аутстафінг, людські ресурси, людський капітал, мотивація, персонал, стратегія

Постановка проблеми. За часів становлення ринкової соціально-орієнтованої економіки із застосуванням елементів процесів євроінтегрування проблематикою сьогодення є те, що всі підприємства нашої країни постають перед постійно змінюваними умовами зовнішнього середовища, а отже, успіху досягти можуть лише ті підприємницькі структури, що зможуть мінімізувати свої витрати при умові одночасного невинного піднесення рівня якості власних товарів і послуг. В даному контексті максимальну увагу повертають наступні проблемні моменти й ситуації: зміна акцентів щодо конкурентоспроможності від витратного підходу до підвищення ролі інновацій та індивідуалізації, становлення інформаційного суспільства та зростання ролі стратегічного менеджменту, зростання як безробіття, так і нових форм зайнятості. Через що підбір персоналу, постановка та ведення кадрового діловодства були й залишаються обов'язковими напрямком роботи будь-якої організації.

Однак, в багатьох випадках підбір персоналу здійснює не фахівець –

менеджер з персоналу, а керівник, який втискає цей процес в і без того напружений робочий графік. Підбір співробітників забирає частину його робочого часу, відволікає керівника від основного виду діяльності, знижує результативність ведення бізнесу, а інколи й призводить до суб'єктивізму при доборі якісних, висококваліфікованих кадрів, що, зрозуміло, стає на заваді отримання максимально результативних показників використання робочої сили.

Загалом, на рівні підприємства підвищення рівня продуктивності праці найчастіше досягається за рахунок зменшення кількості працюючих, що виконують безпосередньо роботу як таку. Тому протягом останніх двох десятиріч кількість робочих місць продовжує невпинно скорочуватися, а межі безробіття поступово охоплюють не лише регіони, а й обласні центри. При цьому, попит на кваліфіковану робочу силу, здатну до суміщення професій згідно вимог часу, постійно зростає.

За будь-яких часів, незалежно від швидких економічних та структурних змін, технологічного розвитку, постійних змін, притаманних реаліям ринкової економіки, наявності конкурентного середовища тощо від кваліфікації робочої сили напряду залежать продуктивність та ефективність підприємства. Тому досвід закордонних підприємств щодо питань розвитку аутстафінгу як окремого економічного та ділового напрямку в процесах управління відтворенням персоналу є дуже корисним для українських компаній з позицій досягнення найбільш ефективного управління людськими ресурсами організацій.

Ефективність та мотивація, знання, вміння та кваліфікація потребують розвитку і мають бути використані в усіх галузях для всіх видів діяльності. Існує чіткий зв'язок між рівнем кваліфікації працівників та підвищенням результативності діяльності підприємства. Всі ці проблемні питання спричинили появу нової концепції економіки та управління бізнесом – аутстафінгу. Необхідність більш глибокого пізнання шляхів вирішення проблем безробіття в сучасному бізнес-середовищі вітчизняних підприємств з

позиції управління фінансовими, людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами обумовила вибір та актуальність теми написання статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні в Україні такий напрямок діяльності як аутстафінг досі не набув достатнього поширення у наукових та підприємницьких колах, адже здебільшого цей вид надання послуг більше відомий у закордонних країнах та країнах СНД. Зокрема його обґрунтуванню присвячені напрацювання наступних вчених-науковців: Ю. Одегова, Б. Анікіна, М. Іванової, М. Лабаджяна та ін.

Через недостатню інтегрованість даної категорії в науково-практичне економічне середовище України за умови невинного його розвитку є сенс і в подальшому привертати увагу фахівців економічного профілю до запровадження вдалих елементів закордонного досвіду щодо організації та управління виробництвом в сучасний соціо-економічний простір нашої держави.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування аспектів залучення персоналу до програм аутстафінгових проектів в сенсі подолання безробіття в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, для ефективного управління персоналом як ресурсу підприємства, необхідно мати кілька дієвих стратегій. Одна з таких стратегій передбачає наявність трьох обов'язкових функцій:

- вибір типу стратегії кадрової роботи;
- розробку кадрової політики;
- здійснення планування кадрової роботи.

Якщо ж взяти інший приклад, а саме ефективне управління персоналом, то серед операцій даного процесу можна виокремити такі: планування, навчання, перепідготовка, соціальний розвиток, лояльність, пошук та підбір, мотивація та винагорода, турбота про здоров'я та безпеку, боротьба з плинністю кадрів, адаптація, пересування, переведення, тайм-менеджмент,

профорієнтація, проведення маркетингової діяльності, формування та підготовка резерву для висування на керівні посади, оцінка та атестація персоналу тощо. Але всі ці перелічені елементи є характерними для людей, які вже десь працевлаштовані. На разі актуальною проблемою залишаються вивільнені кадри, які позбавлені цього всього. Серед мотивуючих факторів цього персоналу можна розглядати такі:

- причетність до досягнень підприємства, відповідальність за провали;
- успіх;
- суспільне визнання;
- цікавий зміст діяльності;
- розвиток;
- демократизація виробництва і організації праці тощо.

Аутстафінг (від англ. out – «поза» + англ. staff – «персонал») – це можливість використання певним підприємством робочої сили іншого юридичного суб'єкту економічної діяльності. Компанія-замовник не вступає в правові відносини з персоналом організації, що надає послуги аутстафінгу. При цьому наймані працівники зобов'язуються виконувати перелік робіт, наведених в угоді.

Понятійний апарат аутстафінгу як провідної економічної категорії, поданий в таблиці 1, дозволяє акцентувати увагу на наступних соціально-економічних аспектах, притаманних поведінському застосуванню означеного процесу в системі управління кадровим відтворенням підприємств та організацій.

Отже, організація під час аутстафінгової діяльності надає у тимчасове користування частину свого персоналу, тобто персоналу підприємства. Місце, час та обсяг необхідних робіт в угоді вказує замовник. Тобто працівники формально є в штаті одного підприємства, а фактично виконують роботу іншого підприємства.

Підприємство-аутстаффер бере на себе повне забезпечення працівника, у тому числі документи на дозвіл на роботу, банківські зарплатні картки та

Теоретичне обґрунтування поняття "аутстафінг"

Автор	Визначення
Журавльов Д.В.	<p>Аутстафінг – залучення підприємством позаштатного фахівця, який має необхідні знання, професійні навички, досвід для виконання певної роботи.</p> <p>Крім того, аутстафінг є формою нестійкої зайнятості.</p> <p>Аутстафінг (так само як і аутсорсінг) пов'язані з виведенням працівників за штат організації та введенням їх до штату компанії-аутстаффера (найчастіше – кадрової агенції), яка укладає з ними трудові угоди, формально виступаючи їх роботодавцем.</p>
Лабаджян М.Г.	<p>Аутстафінг – один з інструментів в управлінні персоналом, що дозволяє підприємствам регулювати кількість працівників не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу. Якщо перекладати дослівно, то аутстафінг – це залучення позаштатного персоналу.</p>
Одегов Ю.Г. та ін.	<p>Аутстафінг – це комплекс організаційних, правових і фінансових заходів, спрямованих на виведення співробітників зі штату компанії-замовника з метою зниження адміністративних ризиків і витрат, пов'язаних з персоналом. Послуга являє собою один з ефективних інструментів управління працівниками, що дозволяє організаціям регулювати їх кількість, не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу в штаті і штатний розклад.</p> <p>Аутстафінг передбачає виведення персоналу за штат організації з одночасним оформленням в штат фірми – провайдера аутстафінгової послуги. При цьому працівники продовжують виконувати свої трудові функції на колишньому робочому місці.</p>
Іванова М.М.	<p>Аутстафінг – це технологія кооперації кадрових процесів шляхом передавання певних функцій з управління персоналом зовнішнім організаціям.</p> <p>Сутність цього механізму полягає у виведенні персоналу за штат підприємства та оформлення його до штату підприємства-аутстаффера (провайдера) з подальшим наданням цього персоналу підприємству-замовнику від імені аутстаффера за певну винагороду</p>
Сафарова Е.Ю.	<p>Аутстафінг персоналу – це послуга з виведення персоналу підприємства за штат з подальшим залученням його на підставі цивільно-правової угоди (угоди аутстафінгу)</p>

переведення оплати праці, вирішення поточних питань з працівниками, управління персоналом, податкова звітність до державних служб.

Найвідомішими підприємствами є ті, що пропонують представників робочих професій – вантажників, електриків та ін.

США, Канада, країни Західної Європи добре знайомі з тим, що таке аутстафінг персоналу. Протягом часу, що минув з моменту появи перших аутстафферів (період економічного спаду 70-х років ХХ століття), вони встигли гідно оцінити потенціал матеріальної вигоди від послуг тимчасового надання позаштатних спеціалістів.

Для наочності можна навести лише кілька прикладів. Зокрема:

- показники обсягів ринку аутстафінг-послуг оцінюються мільярдами доларів (7 млрд – Німеччина, близько 38 млрд – Великобританія, 80 млрд – США);

- чисельність працевлаштованих в межах угоди з аутстаффером працівників – від 7 до 10 мільйонів людей (у країнах Європейського Союзу та США відповідно);

- зростання попиту на пропозицію аутстафінг-індустрії щорічно становить близько 30%.

У той же час ряд авторів вважають, що в рамках аутстафінгу можна набирати і оформляти на роботу тимчасовий персонал, тобто практично ототожнюють ці поняття або підміняють одне іншим. Так, аутстафінг розглядається в сучасному менеджменті як послуга, яку надають спеціалізовані агентства (staffing agency), що надають організації-замовнику кваліфікований персонал на умовах, що визначаються договором (угодою про аутстафінг).

Персонал, кваліфікація якого відповідає вимогам замовника, оформлений в штат спеціалізованого агентства, але він не є, тим не менш, його власністю. Такої точки зору дотримуються і багато практики. При аутстафінгу підбір працівників здійснюється самою компанією-орендарем, а аутстафінгова компанія займається лише їх юридичним оформленням.

Так само вважає Д. Журавльов: "Аутстафінг (як і аутсорсинг) пов'язаний з виведенням працівників зі штату. Фактично ж працівники передаються компанією-аутстаффером для виконання попередньої роботи у колишнього

роботодавця, а також іншим компаніям (замовникам)".

Практично в даний час виділяють наступні моделі позиціонування на ринку основних конкурентів по послуги аутстафінгу (табл. 2).

Перш, ніж остаточно зупинитись на одній з них, пропонуємо уявити місце аутстафінгу в системі управління відтворенням персоналу в стратегічному аспекті. Сучасна диверсифікована кадрова стратегія як засіб управління за фазами відтворення персоналу подана на рисунку 1.

Саме в цій інтерпретації, ми вважаємо, що аутстафінг може зайняти вдалі позиції у всіх фазах відтворення та розвитку. Особливо актуальним важелем активізації персоналу від здатен бути у фазах: 1) формування – в сенсі адаптації працівників до нових вимог праці й винагороди й 2) розподілу й перерозподілу носіїв ресурсів до праці, стимулюючи подальший розвиток персоналу та сприяючи заходам щодо управління добором й оптимізацією робочої сили. Це в свою чергу сприятиме:

- зменшенню навантаження на кадрові служби й зниженню витрат на їх утримання;

- розвитку системи делегувань повноважень;

- підвищенню інвестиційної привабливості підприємств тощо.

Висновки. Таким чином, оренда персоналу – це нове ефективне рішення по легальному оформленню на роботу іноземних громадян без зарахування їх до штату компанії-роботодавця.

Аутстафінг перш за все спрямований на оптимізацію діяльності підприємства та зниження витрат. До основних переваг можна віднести:

- зниження обсягу робіт кадрової служби (економія завдяки відсутності кадрового відділу та рекламі з пошуку працівників);

- гнучкість штатного розкладу (щоденно працює лише необхідна кількість працівників);

- оперативне надання та заміна працівників;

- зменшення витрат на заробітну плату та пов'язані з нею виплати;

- підвищення гнучкості управління персоналом;

Таблиця 2

Моделі позиціонування послуги аутстафінгу в сучасних системах менеджменті персоналу

Модель	Зміст моделі	Основні переваги	Основні недоліки	Вигода (користь) моделі
Аутстафінг як окремий продукт	<ul style="list-style-type: none"> - продукт розвивається силами тільки аутстафінгового спрямування; - є окремий фахівець, провідний пошук замовлень, або декілька таких фахівців; - є фахівець (або фахівці) щодо виконання замовлення; - напрямок розвивається як окремий проект, що володіє статусом окремого напрямку з виходом на повну самоокупність. 	більш глибока концентрація на одному виді діяльності	при виведенні послуги на ринок підрозділ не може скористатися ресурсами напрямків підприємства (самостійний підрозділ).	модель розвитку вигідна на ринку, де повністю відсутня конкурентна боротьба
Аутстафінг як побічний продукт	<ul style="list-style-type: none"> - існують основні напрямки діяльності (наприклад, підбір персоналу або зовнішнє ведення бухгалтерського обліку); - є фахівці, розвиваючи ці напрямки діяльності; - є фахівці, які виконують замовлення по даним видам діяльності; - є додатковий продукт, який може зацікавити покупців, що розширює можливості продукту, пропонованого продавцем; - аутстафінг є побічним продуктом, використовуваним як додаткове джерело доходу для підприємства і додаткового заробітку для продавців послуги. 	розширення лінійки послуг підприємства за рахунок внутрішніх ресурсів	обмеження розмірів наданої послуги (обмеження за кількістю та якістю виконуваних замовлень)	вигідний насамперед для організацій, що мають постійні замовлення або провідних здебільшого аутсорсингові роботи
Аутстафінг як продукт в рамках всіх проектів підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - є підприємства, на яких діяльність ведеться за різними напрямками; - є фахівці, що виконують замовлення на дану послугу; - існує виділений відділ продажів, який здійснює реалізацію всіх послуг підприємства; - прописані види різних продуктів, що поєднують в собі кілька послуг, що надаються підприємством; - є прописані технології комплексного створення даних продуктів і розрахунок їхньої спільної рентабельності; - є окрема аутстафінгова послуга; - аутстафінгова послуга пропонується в комплексі з іншими продуктами підприємства. 	комплексність пропозицій на ринку	складність технологій виконання замовлень, великий штат співробітників	вигідний для організацій, в штаті яких перебуває не менше 20 людей.
Аутстафінг як складова частина проекту діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - є організації на комплексному обслуговуванні у підприємства – продавця послуги; - є фахівці, що займаються просуванням даних послуг; - є фахівці, що займаються виконанням даних послуг; - у продавця є бажання інтегруватися в роботу фірми-замовника; - аутстафінгова послуга дозволяє більш глибоко розуміти сферу роботи організації-замовника 	більш серйозна інтеграція з замовником	зменшення рентабельності послуги з метою отримання майбутніх доходів, ускладнення технології виконання послуг, що надаються підприємством	вигідний для організацій, що працюють з аутсорсингом, і керуючих компаній

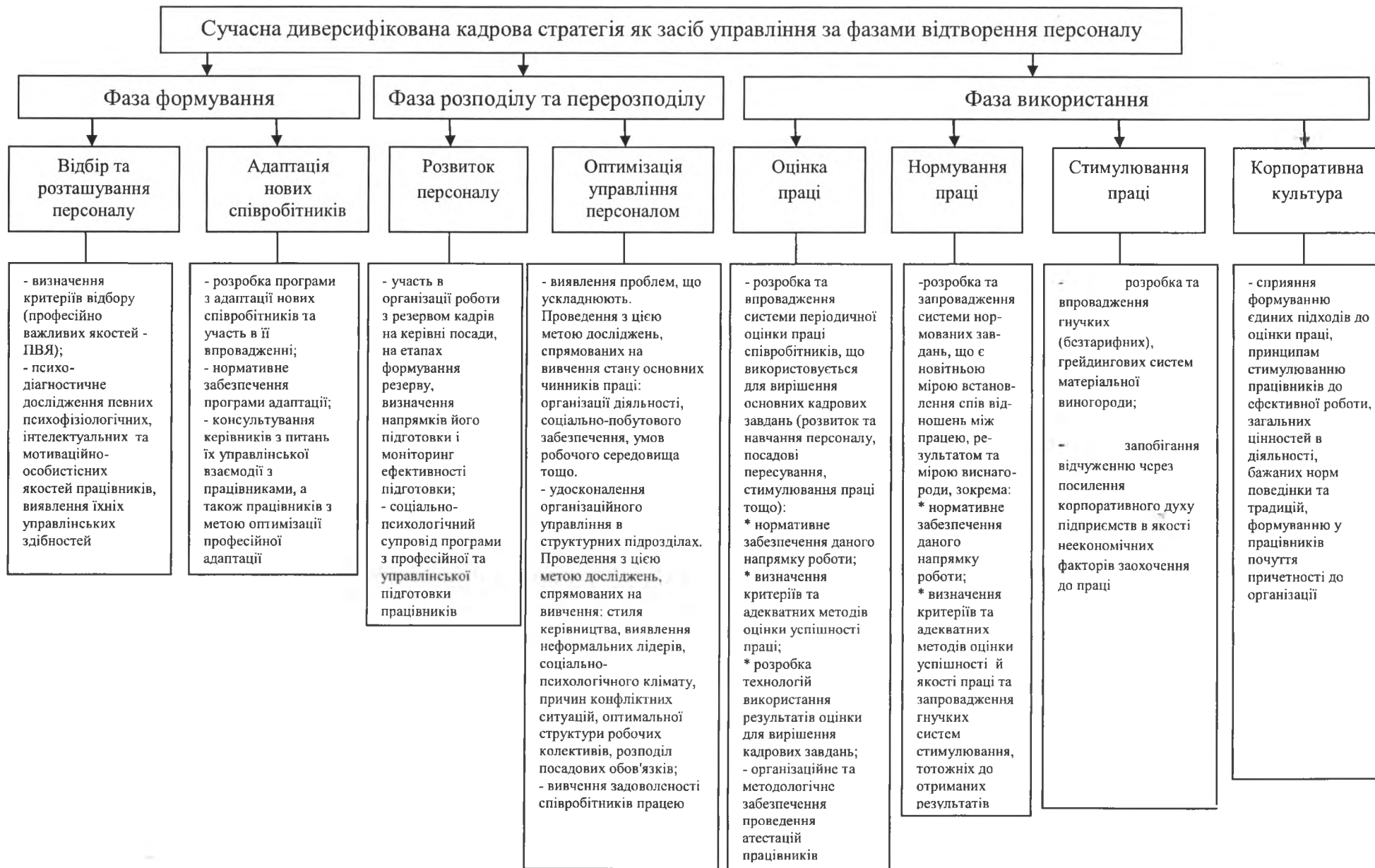


Рис. 1. Сучасна диверсифікована кадрова стратегія як засіб управління за фазами відтворення персоналу

- розподіл (делегування) відповідальності;
- податкова оптимізація (економія на податках, оскільки немає необхідності працевлаштовувати людей з трудовою книжкою та сплачувати соціальні податки);
- мінімізація ризиків;
- тотальній та поетапний контроль робочого процесу;
- висока продуктивність праці, перевиконання норм та планів;
- високий рівень мотивації працівників за рахунок внутрішньої конкуренції кадрів.

Література:

1. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. – М. : Издательство Юрайт, 2015. — 389 с.
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
3. М. М. Иванова Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала: правовые аспекты // Международный бухгалтерский учёт // 17 (149) – 2010. с. 38 - 43.
4. Лабаджян М.Г. Аутсорсинг персонала // Управление персоналом. - 2006. - №2. С.-45.