

АУТСОРСИНГ ПЕРСОНАЛУ В ГАЛУЗІ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ

У роботі розглянуто можливість збільшення ефективності діяльності УДППЗ "Укрпошта" за рахунок використання системи аутсорсингу в галузі поштового зв'язку України за допомогою створення національної аутсорсингової компанії, яка отримує надлишок персоналу від УДППЗ "Укрпошта", надаючи свої послуги з оренди персоналу для УДППЗ "Укрпошта", та веде свою індивідуальну господарчу діяльність.

This paper considers the possibility of increasing the performance of USEP "Ukrposhta" due to the use of outsourcing in the postal sector in Ukraine, with the creation of a national outsourcing company, which receives an excess of staff USEP "Ukrpochta", offering their services of staff rent for USEC "Ukrpochta" and has its own individual economic activities.

Проблема підвищення рентабельності є завжди актуальною на будь-якому підприємстві. УДППЗ "Укрпошта", займаючи природно монопольне положення на ринку, має дуже низькі показники рентабельності. Підвищення цих показників можливе за допомогою збільшення доходів (підвищення результативності) або за допомогою зменшення затрат (підвищення раціональності) [1]. У структурі витрат підприємства поштового зв'язку найбільшу долю (більше 70%) займають затрати на оплату праці з нарахуваннями (далі ФОП). При цьому є значний рівень неповної завантаженості персоналу. Таким чином, зменшуючи цю статтю витрат, можливо збільшити раціональність діяльності підприємства та відповідно його рентабельність. Одним з можливих напрямів вирішення задачі зменшення статей витрат на персонал є аутсорсинг персоналу [2].

Питаннями і теорією прибутковості, структури доходів та затрат займалися багато класичних вчених (А. Сміт, К. Маркс, Ж.-Б. Сей, А. Геловей). Системи аутсорсингу персоналу з'явилися відносно недавно, але мають своє відображення у роботах багатьох сучасних авторів (Дж. Брайан Хейвуд, Енгардіо П., Ганеш С., Михайлов Д., Аксенюк Е. [3—7]). Проте у цих публікаціях не йдеться про використання аутсорсингу персоналу у галузі зв'язку України.

Метою дослідження є зменшення затрат і відповідно збільшення прибутків та рентабельності на підприємстві поштового зв'язку за допомогою використання аутсорсингу неадміністративного персоналу.

Ефективність операційної діяльності в поштовому зв'язку визначається такими основними складовими: рівнем попиту на послуги поштового зв'язку, якістю послуг, цінами на послуги, новими інформаційними технологіями, що забезпечують інтерес споживачів до використання послуг [8].

Ефективна діяльність національного оператора поштового зв'язку УДППЗ "Укрпошта" визначається рівнем доходів, рівнем якості послуг, та, перш за все, рівнем прибутку, рентабельності та продуктивності — ці інтегровані показники економічної ефективності необхідні для оцінки ступеня організації операційної діяльності. Ефективна діяльність — це поєднання оптимальної організації виробництва, нових технологій, компетентності спеціалістів та керівників. Очевидно, що рівень рентабельності відображає співвідношення прибутку та витрат: збільшення прибутку при незмінних витратах або зменшення витрат при незмінному прибутку призводить до підвищення рентабельності. Відповідно збільшення прибутку у поштовому зв'язку можливо отримати за умови виконання двох складних про-

цесів: підвищення доходів та/або зниження витрат.

Для даного дослідження припустимо, що доходи підприємства не змінюються у визначеному періоді часу, наприклад, у плановому періоді. У цьому випадку підвищення рентабельності поштового підприємства можна забезпечити шляхом зниження витрат тобто підвищення раціональності.

Зниження витрат на підприємстві поштового зв'язку можна забезпечити, перш за все, зменшенням витрат на ФОП. Саме ця стаття витрат у поштовому зв'язку становить від 70% до 80% у сумі загальних витрат на виробництво. Зниження витрат за статтею ФОП — це складний процес, який пов'язаний, перш за все, з обов'язковим виконанням показників якості: доставки кореспонденції у нормативні строки (швидкість проходження відправлень), збереженість поштових відправлень. Виконання цих основних показників якості підприємство поштового зв'язку забезпечує шляхом впровадження нових технологій у процесі створення послуг поштового зв'язку, оптимізації організаційної структури, зниження витрат на живу працю за рахунок використання нової техніки та технологій. Також важливою проблемою при зниженні ФОП є необхідність виконання соціальних гарантій працівників.

Особливості галузі поштового зв'язку зумовлюють виникнення технологічного насичення — такої ситуації, за якої подальше впровадження нових технологій не може замінити діяльність людини — персоналу, що безпосередньо входить у контакт зі споживачем (кур'єр, листоноша, оператор в операційному залі) та технічний персонал. Прийом та доставка поштових відправлень, особливо рекомендованих, обов'язково включає процес спілкування клієнта (споживача) із поштовим працівником. Також є багато технічних процесів, наприклад, транспортування поштових відправлень, навіть прибирання у відділеннях поштового зв'язку, які не можливі без використання людської праці.

Транспортування поштових відправлень на території України здійснюється за використанням спеціального автомобільного транспорту (водії, кур'єри, охоронці, інкасатори). Кількість штатних працівників національного оператора поштового зв'язку УДППЗ "Укрпошта" дорівнює 107,3 тис. осіб, з яких 89,4 тис. осіб — це виробничий штат, тобто 83% від загальної чисельності. Постійний процес плинності кадрів потребує великих витрат часу працівників відділу кадрів, потребує постійних витрат на навчання та адаптацію персоналу. Зменшення штатних виробників без порушення якості послуг призведе до зниження витрат на виробництво, підвищення продуктивності праці, збільшення прибутку та рентабельності. Проте виникає складне питання збереження якості надання послуг поштового зв'язку при скороченні чисельності працівників.

У сучасній економіці існує така важлива форма підвищення ефективності діяльності великих компаній, як аутсорсинг. Аутсорсинг (англ. outsourcing — зовнішнє джерело) — передача організацією певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншої компанії, що спе-

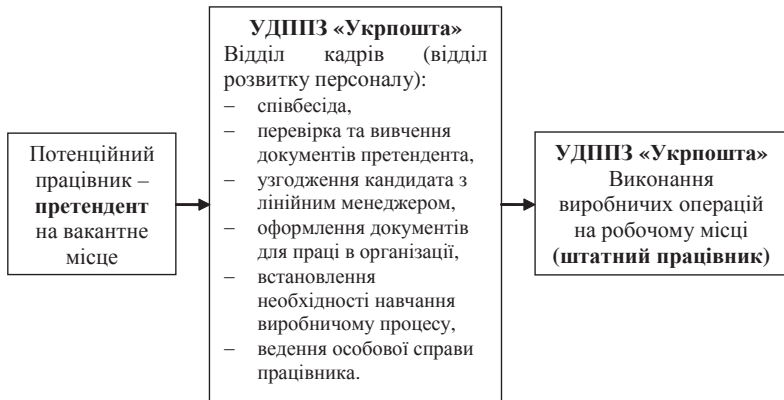


Рис. 1. Учасники кадрового процесу в існуючій схемі організації праці

ціалізується у відповідній галузі [9].

Існуючий процес комплектування кадрів у компанії "Укрпошта" можна показати за допомогою схеми (рис. 1). Як видно з рис. 1, робітники відділу кадрів виконують всі процеси з підбору, відбору, найму, адаптації, підвищення кваліфікації та звільнення працівника. Претендент на вакантне робоче місце стає штатним працівником та включається в середньооблікову кількість працівників. Наприклад, в УДППЗ "Укрпошта" працює близько 80 тис. листонош, операторів, водіїв, кур'єрів, які є штатними працівниками.

У 2008 році кількість працівників з неповною завантаженістю становила 63,2 тис., що складає 51% загальної кількості працівників. Неповна завантаженість працівників зумовлена низьким попитом на послуги поштового зв'язку, існуючими нормами та нормативами надання послуг, порушення яких може призвести до зниження якості послуг. Скорочення чисельності працівників у поштової галузі може викликати колапс надання послуг.

Пропонується нова форма організації технологічного процесу з надання поштових послуг, яка основана на використанні працівників іншої — аутсор-

сингової компанії. Така форма організації праці забезпечить скорочення чисельності виробничого штату та передачу скорочених працівників до національної аутсорсингової організації. Запропонована аутсорсингова компанія організується як дочірня до УДППЗ "Укрпошта", має власний єдиний бренд та надає послуги на усій території України і основним клієнтом має УДППЗ "Укрпошта". Аутсорсингова компанія може надавати різні види послуг іншим організаціям з бухгалтерського обліку, кадрового обліку, юридичні, кур'єрські, клінінгові тощо. Працівник аутсорсингової компанії може мати кілька професій.

Відповідно до необхідної кількості робіт УДППЗ "Укрпошта" орендує персонал у аутсорсингової компанії на необхідну кількість часу або для виконання необхідної кількості роботи.

Запропонована нова форма організації праці з надання послуг поштового зв'язку (рис.2), у якій всі функції з кадрового процесу приймає на себе аутсорсингова компанія. Аутсорсингова організація співпрацює з УДППЗ "Укрпошта" та володіє робочою силою, що виконує необхідні виробничі операції на робочих місцях. За такої організації праці персоналу працівники на

робочих місцях виконують роботу за угодою між УДППЗ "Укрпошта" та аутсорсинговою компанією і не включаються у середньооблікову кількість штатних працівників УДППЗ "Укрпошта". Приклад зміни економічних показників при організації праці за новою системою надано у табл. 1.

При розрахунках існуючого варіанта використані дійсні фінансові результати діяльності УДППЗ "Укрпошта" за 2008 рік. Три ймовірні варіанти використання аутсорсингу у діяльності підприємства — оптимістичний, песимістичний та реалістичний — розглянуто в табл.1. В основі розрахунку показників операційної діяльності "Укрпошта" покладено такі умови: доходи та чисті доходи залишаються незмінними у всіх варіантах. Всі три варіанти передбачають виведення поза штат 20000 працівників, та розрізняються кількістю орендованих працівників у перерахунку на повний робочий час. Оптимістичний варіант передбачає потребу оренди лише 50% робочого часу виведених поза штат працівників; песимістичний варіант передбачає, що весь виведений поза штат персонал потрібно орендувати на 100% його робочого часу; реалістичний варіант передбачає необхідність у 75% робочого часу виведеного поза штат персоналу. Вартість оренди штатної одиниці персоналу, розрахована як заробітна платня з відрахуваннями. Рентабельність від звичайної діяльності до оподаткування розраховано по прибутку до оподаткування.

З табл. 1 видно, що за оптимістичного варіанта аутсорсингу дає можливість підвищити прибуток у 4,14 рази (на 174,33 млн грн.) та відповідно рентабельність до оподаткування також збільшується у 4,32 рази. За песимістичного варіанта аутсорсингу, за якого потреба у штатних одиницях працюючих за системою аутсорсингу дорівнює кількості працівників виведених поза штат, показники діяльності підприємства залишаються незмінними. Реалістичний варіант відповідно дає ріст прибутку у 2,57 рази (на 87,18 млн грн.) та рентабельність зростає у 2,22 рази. Також слід зазначити додатковий ефект від впровадження аутсорсингу — зменшення навантаження на відділи бухгалтерського та кадрового обліку підприємства, створює відповідну можливість скорочення певної кількості працівників цих відділів, та передачу їх до аутсорсингової компанії [10].

Створення форми організації аутсорсингу основана на таких процесах підготовки операційної (інжинірингової) діяльності оператора поштового зв'язку:

- реорганізація виробничого процесу на підставі суміщення робочих місць;
- підвищення кваліфікації працівників та оволодіння двома — трьома суміжними професіями, наприклад листоноша — водій — кур'єр;
- підвищення продуктивності праці та вміння використати нові технології в організації виробництва;
- підвищення продуктивності праці та використання нових технологій в наданні послуг клієнтам, наприклад, начальник — заступник начальника відділення поштового зв'язку — оператор.

Розроблений напрям підвищення



Рис. 2. Учасники кадрового процесу в новій схемі організації праці

ефективності діяльності національного оператора УДППЗ "Укрпошта" може бути використаний у практичній діяльності за умови створення аутсорсингової компанії, діяльність якої обов'язково має бути узгоджена з головним працевлагодатцем.

Слід зазначити, що запропонована аутсорсингова компанія як окремих суб'єкт господарювання також має велику здатність до отримання прибутків від своєї діяльності. У світі існує багато великих міжнародних аутсорсингових компаній, які надають послуги з оренди персоналу та надання послуг багатьох категорій працівників: послуг з бухгалтерського та кадрового обліку, підбору персоналу, юридичних, інформаційних технологій, кризового менеджменту, адміністративного та виробничого персоналу тощо.

Запропонована модель реорганізації операційної діяльності підприємства основана на зміні поглядів керівництва на управління персоналом. З наведених пропозицій випливає необхідність виконання кваліфікованої психологічної підготовки всього персоналу оператора "Укрпошта" до змін форм праці. Ця психологічна підготовка має бути організована для всіх рівнів керівників — від нижчого до вищого рівня керівництва. Способи та методи такої підготовки достатньо широко відомі у практиці навчання персоналу. Основою цих методів складає підхід до персоналу як до головного, особливого ресурсу, що докорінно відрізняється від усіх інших ресурсів — матеріальних, виробничих, фінансових, енергетичних, інформаційних, інноваційних.

Кожний працівник — це особистість, яку характеризують стійкість якостей, цілісність цих якостей, багатогранність діяльності, спрямованої на всебічне пізнання, перетворення себе та навколишнього світу. Особистість є конкретною людиною, носієм свідомості й само-свідомості, певного соціального статусу і ролей. Особистість володіє соціальною роллю, ідеалами, установками, психічним станом, здібностями. Особистість характеризує емоційний інтелект, психосоціальний компонент береться до уваги у процесі менеджменту. Характер та темперамент формують емоційність людини, яка грає важливу роль, має важливий вплив на поведінку людини в групі, в колективі. Вивчення особистих якостей людини як претендента на будь-яку вакансію в організації дає можливість значно підвищити його виробничу продуктивність на відповідній посаді [11]. Особливості функціонування аутсорсингової організації дає можливість більш детального аналізу усіх перерахованих якостей особистості та використовуючи отримані дані для визначення посади на якій відповідна людина є найбільш ефективною.

Слід зазначити що використання аутсорсингу на підприємстві поштового зв'язку можливе не лише для виробничого персоналу, а й для усіх інших категорій працівників. Світовий досвід використання аутсорсингу показує високу ефективність його використання у сферах бухгалтерського та кадрового обліку, юридичного персоналу, кризового менеджменту, адміністративного персоналу, спеціалістів сфери інформаційних технологій та виробничого персоналу. Існує цілий ряд міжна-

Таблиця 1. Порівняння економічних показників (за рік) існуючої системи управління персоналом та нової системи — аутсорсингу персоналу УДППЗ "Укрпошта" (прогноз на рік)

№	Показник операційної діяльності	Існуючий варіант (за 2008 р.)	Нова система — аутсорсинг персоналу		
			Оптимістичний варіант	Песимістичний варіант	Реалістичний варіант
1	2	3	4	5	6
1	Доходи, млн грн.	4116,15	4116,15	4116,15	4116,15
1.1	У т.ч. чисті доходи, млн грн.	2888,25	2888,25	2888,25	2888,25
2	Загальні витрати, всього, млн грн.	4060,61	3886,28	4060,57	3973,43
2.1	Собівартість реалізованої продукції, млн грн.	2654,23	2479,90	2654,19	2567,05
2.2	В т.ч. витрати на оплату праці з відрахуваннями, млн грн.	1869,60	1520,97	1520,97	1520,97
2.3	В т.ч. витрати на оренду персоналу, млн грн.	-	174,30	348,59	261,44
3	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн. (п.1 - п.2)	55,54	229,87	55,58	142,72
4	Рентабельність від звичайної діяльності до оподаткування, %, (п.3/п.2*100)	1,37	5,91	1,37	3,59
5	Середня заробітна плата штатного працівника на міс. грн.	1039,70	1039,70	1039,70	1039,70
6	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	107362	87362	87362	87362
6.1	В т.ч. виробничий штат, осіб	89465	69465	69465	69465
7	Кількість працівників виведених поза штат, осіб	-	20000	20000	20000
7.1	Відсоток потреби у штатних одиницях, працюючих за системою аутсорсингу, від кількості осіб виведених поза штат, %	-	50	100	75
8	Потреба у штатних одиницях, працюючих за системою аутсорсингу, осіб (п.7 * п.7.1 / 100)	-	10000	20000	15000
9	Вартість оренди штатної одиниці персоналу на міс. грн. (середня з/п з відрахуваннями)	1452,46	1452,46	1452,46	1452,46

родних аутсорсингових компаній, які мають представництва у багатьох країнах світу і Україні також [12].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновки, що запропонована модель управління персоналом за допомогою використання аутсорсингової компанії здатна значно підвищити основні показники діяльності підприємства. При виконанні розрахунку було отримано реальну можливість збільшення прибутковості та рентабельності підприємства УДППЗ "Укрпошта".

Створена аутсорсингова компанія здатна отримувати прибутки як окремих суб'єкт господарювання. Існуючий людський ресурс компанії УДППЗ "Укрпошта" здатен забезпечити аутсорсингову компанію при відповідній організації значним кадровим потенціалом. Існуюча національна мережа надання послуг "Укрпошти" здатна забезпечити загальнонаціональний ринок надання послуг аутсорсингу під єдиним брендом, гарантованим протекцією державного підприємства. Запропонована модель не є остаточною. Аутсорсинг можливо використовувати не лише для виробничого персоналу, а і для будь-яких інших категорій працівників підприємства. Також слід зауважити те, що особливості функціонування аутсорсингової компанії дають можливість більше приділяти уваги психосоціальним особливостям людини та відповідно більш ретельно визначити здатність людини до виконання функціональних обов'язків на відповідній посаді. Для використання такої системи необхідно провести попередній психосоціальний аналіз персоналу підприємства та організувати психологічну підготовку персоналу до таких змін.

Література:

1. Гэлловэй Лес. Операционный менеджмент: Принципы и практика / С. Жильцов (пер.с англ.). — СПб.: Питер, 2002. — 319с. (Серия "Теория и практика менеджмента").
2. Лизинг персонала как современ-

ная кадровая политика [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://expert-finance.com.ua/news/lizing-personala-kak-sovremennaya-kadrovaya-politika>

3. Дж. Брайан Хейвуд Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ = Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness. — М.: "Вильямс", 2004. — С. 176.

4. Pete Engardio. Outsourcing: Job Killer or Innovation Boost? [Електронний ресурс] // Businessweek Від 08.11.2006. — Режим доступу до ресурсу: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2006/gb20061108_738883.htm

5. Shiv Ganesh. Outsourcing as symptomatic: class visibility and ethnic scapegoating in the US IT secto/ Shiv Ganesh // Journal of Communication Management. — 2007. — № 11. — Т. 1. — С. 71—83.

6. Михайлов Дмитрий Михайлович. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособие для студ. вузов. — М.: КноРус, 2006. — 255 с.

7. Аксенов Е. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент / Евгений Аксенов, Игорь Альштулер. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с. (Серия "Теория менеджмента").

8. Перспективи розвитку поштового зв'язку України: регуляторні, економічні та технологічні принципи [Танашук К.О., Нечипорука О.А., Ящук А.О., Котової Н.О.]. — К., 2008. — 338 с.

9. Аутсорсинг — Википедия [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Аутсорсинг>

10. Электронный журнал про управление персоналом [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.hr-journal.ru>

11. Льюис Джеймс. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. — СПб.: Питер, 2004. — 160 с.

12. British professional employer organization [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.acumen.com.ua/>

Стаття надійшла до редакції 14.08.2010 р.