

УДК 331.108.2

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ АУТСТАФІНГУ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Різник В.В.

Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди

У статті розкрито суть поняття «аутстафінг персоналу». Розглянуто зарубіжний та вітчизняний досвід використання аутстафінгу як ефективного інструменту управління персоналом. Розкрито основні передумови використання аутстафінгу. Визначено його позитивні та негативні сторони. З'ясовано перспективи використання аутстафінгу в управлінні проектами.

Ключові слова: менеджмент, управління проектами, управління персоналом, трудове законодавство, аутстафінг персоналу.

Постановка проблеми. Світова глобалізація, посилення конкуренції на внутрішніх і світових ринках, мінливість ринкового оточення потребують від будь-якої сучасної компанії чи організації здатності швидко та ефективно реагувати на зміни. Сьогодні, для того щоб вижити, все більше підприємств вимушені вдаватися до пошуку нових ефективних методів управління підприємством та управлінням персоналом зокрема. Одним з таких нових методів є аутстафінг, який дозволяє оптимізувати витрати підприємства за рахунок регулювання чисельності працюючих, шляхом виведення частини працівників зі штату і оформлення його у спеціалізованій компанії. При цьому слід врахувати, що нові форми організації праці не лише відкривають нові можливості, але і створюють нові ризики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні накопичений певний досвід у дослідженні проблеми аутстафінгу, вивченням якої займалися С. Абрамова, Н. Адамов, Б. Анікін, А. Бадін, А. Кірілова, О. Кравченко, С. Россол, І. Руліна, Т. Сівашенко та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Що ж стосується можливості та доцільності застосування аутстафінгу персоналу в проектному менеджменті, то дана проблема залишається практично недослідженою, хоча її розв'язання відкриває додаткові можливості для підвищення ефективності управління проектами.

Мета статті. Метою статті є дослідити проблему аутстафінгу персоналу, його позитивні та негативні сторони, з'ясувати доцільність застосування аутстафінгу в управлінні проектами.

Виклад основного матеріалу. Послуги з виведення персоналу зі штату компанії давно є звичними для західних компаній та лише починають розвиватися в Україні. У вузькому розумінні аутстафінг персоналу передбачає оформлення частини співробітників в штат сторонньої компанії, яка виступає в ролі формального працедавця для персоналу і забезпечує ведення рутинної кадрової роботи, нарахування і виплату заробітної плати, перерахування податків, а також дотримання норм законодавства.

Є. Абрамова стверджує, що для сучасного етапу розвитку аутстафінгу характерною є певна плутанина у трактуванні понять «аутстафінг», «аутсорсинг» та «лізинг персоналу». Автор розділяє дані поняття, хоча і погоджується з тим, що смислові розбіжності між ними досить розмиті. Аутсорсинг передбачає передачу на сторону цілого бізнес-процесу (наприклад, бухгалтерію, PR або загалом роботу з кадрами). Аутстафінг – виведення персоналу за штат і його контрактне оформлення в кадровому агентстві на відносно тривалий період. Лізинг – це оренда кваліфікованих спеціалістів у іншої компанії [1].

І. Руліна, дотримується іншої позиції і стверджує що аутстафінг є різновидом аутсорсингу. При цьому аутстафінг вона визначає як вивід персоналу компанії-замовника в штат компанії-провайдера [12].

У науковій літературі можна знайти ще досить велику кількість визначень аутстафінгу, що обумовлено розбіжністю наукових підходів і специфікою виду діяльності у якій застосовують аутстафінг. Однак, як правило, під аутстафінгом розуміють передачу фірмою частини своїх працівників кадровому (лізинговому) агентству. «Передані» співробітники при цьому залишаються на колишньому місці служби, але функції роботодавця (наприклад, нарахування заробітної плати і соціальні гарантії) бере на себе лізингова компанія. В широкому розумінні аутстафінг означає угоду фірми з кадровим агенством, в ході якої останнє передає замовнику співробітників на визначений час [11].

Рекрутингові компанії стверджують, що технологія аутстафінгу є універсальною і може бути використана на будь-якому підприємстві. Сьогодні багато компаній застосовують аутстафінг для зниження витрат і ризиків, пов'язаних з персоналом, для вирішення питань пов'язаних з обмеженням штатного розпису і бюджету компанії [3].

Що стосується аутстафінгу управління проектами, то його визначають як надання в розпорядження компанії персоналу, що має відповідні знання, навички і досвід [7].

Перш ніж визначити доцільність застосування аутстафінгу персоналу в управлінні проектами розглянемо зарубіжний та вітчизняний досвід аутстафінгу персоналу, його позитивні та негативні сторони.

Прийнято вважати, що аутстафінг винайшли японські менеджери. Як правило, у Японії в штаті компанії рахується не більше третини людей, які працюють на неї. Штатні співробітники визначають обличчя фірми, формують корпоративну культуру, відповідають за розвиток і нормальне функціонування підприємства. Інші працівники не входять в штат компанії, але при цьому отримують гідну зарплату, мають соціальний пакет, у

них йде трудовий стаж. На заході теж дуже багато компаній віддають перевагу аутстафінговій формі стосунків з персоналом [9].

Свого розквіту аутстафінг досягнув лише в 1990-ті. Спочатку кадрові агентства позиціонували цю послугу в якості дещо видозміненого лізингу персоналу. На сьогоднішній час аутстафінг являє собою юридично оформлений сервіс з чітко виробленим механізмом реалізації. Вже до 2005 року близько 80% всіх малих і середніх західних компаній вивели частину своїх співробітників за штат [1].

Виникнення спочатку національних, а потім і транснаціональних рекрутингових агентств привело до підвищення мобільності робочої сили. За оцінками експертів, обсяг аутстафінгових послуг перевищує в США 130 млрд дол. в рік, у Великобританії – 37,5 млрд дол., в Німеччині – 7 млрд дол. і росте приблизно на 20-30% щорічно. Наприклад, тільки в США існує декілька тисяч компаній, що надають послуги аутстафінгу. Їх штат більше 2,5 млн чоловік, а об'єм ринку складає 27% від загального кадрового ринку США [2].

У країнах Європейського Союзу аутстафінг працевлаштовує до 7 млн працівників за рік. За даними Kelly Services, в деяких зарубіжних компаніях до 80% персоналу рахуються в штаті кадрового агентства [2].

На українському ринку аутстафінг розвивається досить повільно. І це незважаючи на те, що у нашій країні багато організацій використовують працю тимчасових працівників, і аутстафінг міг би значно підвищити ефективність їх діяльності. Основними причинами такого розвитку подій є недостатня кількість професійних компаній, що надають своїм клієнтам послуги аутстафінгу та відсутність законодавчої бази для аутстафінгу.

Основними замовниками аутстафінгу в Україні є іноземні представництва, які таким чином вирішують актуальну для себе проблему обмеження штатної чисельності персоналу. Іноземні представництва оформляють співробітників, відповідальних за продажі, на роботу в компаніях-резидентах. Наприклад, в компанії свого дистриб'ютора або в компанії, спеціально створеній для реалізації збутового циклу певної продукції. Проте слід відмітити зростання аутстафінгових послуг і на вітчизняних компаніях загалом та компаніях, що спеціалізуються на управлінні проектами зокрема.

Підприємства вдаються до використання послуг аутстафінгу зазвичай у тих випадках, коли є певна непередбачуваність бізнесу, потрібна змінна робоча сила, або наявний великий штат співробітників. Для менеджерів великим плюсом є те, що немає необхідності розраховувати зарплату, відволікатися на судові процеси, спілкуватися з профспілками. Окрім бажання концентруватися на своєму бізнесі основними передумовами для використання аутстафінгу в компаніях зазвичай є:

- потреба зменшити кількість співробітників в штатному розкладі;
- необхідність понизити адміністративне і фінансове навантаження при збереженні безпосереднього керівництва співробітниками;
- бажання зняти з компанії зобов'язання за трудовими стосунками зі співробітником, отри-

мати кваліфікованого посередника в стосунках з трудовою і податковою інспекціями;

– бажання забезпечити максимальну гнучкість в управлінні персоналом і відповідність кількості робочої сили реальному об'єму роботи [9].

Ефективність аутстафінгу багато в чому залежить від умов і характеру договору укладеного між підприємством та кадровим агентством. У договорі визначені основні права і обов'язки виконавця і замовника. Виконавець серед іншого несе обов'язки працедавця по відношенню до персоналу, що направляється до замовника, забезпечує відрахування податку на доходи фізичних осіб, здійснює відрахування до встановлених законодавством фондів і ін. Замовник здійснює оперативне керівництво персоналом, направленим за договором, надає обладнане робоче місце, інструмент для виконання робіт, забезпечує організацію і охорону праці, оплачує витрати на відрядження персоналу і ін.

Винагорода виконавця визначається в процентному відношенні від загальної суми виплат персоналу як заробітна плата, гарантії, компенсації, законодавчо встановлені відрахування. Відсоток залежить від числа співробітників, що тимчасово залучаються, однак як правило складає близько 10% від фонду оплати праці виведеного на аутстафінг персоналу.

Основна економія при аутстафінгу передбачається за рахунок економії на всьому кадровому супроводі – виключаються втрати на виплату відпускних та лікарняних. Крім того, при найманні позаштатного персоналу скорочуються податкові виплати [4].

Окрім вищезазначеного аутстафінг допомагає підприємствам вирішувати наступні завдання:

- регулювати чисельність працівників, не виходячи за рамки офіційного штатного розпису;
- забезпечити тимчасову потребу компанії у висококваліфікованих фахівцях або в працівниках з рідкісною спеціальністю при виконанні короткострокових і середньострокових проєктів для зовнішнього замовника;
- знайти заміну працівникам підприємства, наприклад, на період відпусток або свят;
- задовольнити потребу підприємства у великій кількості низькокваліфікованих працівників на нетривалий час, наприклад для проведення рекламних і маркетингових кампаній [3].

Отже, основна мета аутстафінгової послуги – це вирішення питань, пов'язаних з оптимізацією штатного розпису, а також зниженням ризиків, пов'язаних з вирішенням трудових суперечок.

Узагальнивши публікації фахівців з проблеми аутстафінгу персоналу можна виділити такі переваги його використання:

- оптимізація економічної моделі діяльності компанії;
- можливість зосередитися на ключових напрямках діяльності;
- зменшення документообігу;
- відсутність необхідності оформлення в штат співробітників на час їх випробувального терміну, що дозволяє оцінити потенціал співробітника без прийняття на себе обов'язків;
- зниження навантаження на кадрову службу підприємства, або повна її ліквідація;
- зниження навантаження на бухгалтерію підприємства;

– зниження ризиків виникнення страхових і інших непередбачених випадків з персоналом;

– зменшення кількості співробітників в штатному розписі;

– зниження адміністративного і фінансового навантаження на компанію при збереженні безпосереднього керівництва співробітниками;

– зменшення ризиків трудових суперечок та страйків;

– забезпечення максимальної гнучкості в управлінні персоналом і відповідності кількості робочої сили реальному об'єму роботи.

М. Лазукін стверджує, що аутстафінг є універсальною технологією, яка є придатна і вигідна для будь-якого підприємства, що бажає скоротити свої витрати. При цьому автор відзначає, що перевести на аутстафінг можна будь-який персонал, за винятком керівного. Адже в такому разі ситуація може дійти до абсурду, оскільки невідомо кому в такому разі у компанії-замовнику підкорятимуться люди провайдера. При цьому М. Лазукін переконаний, що цілком реальною і навіть виправданою є ситуація, за якої безпосередньо на підприємстві замовника працюватимуть тільки топ-менеджери, а усі інші – в штаті провайдера [6].

Попри те, що за умови застосування аутстафінгу персоналу компанія здійснює лише один платіж кадровому агентству, керівництво фірми повинне розуміти, що в цю суму включена собівартість послуги, а також прибуток агентства. Витрати агентства на заробітну плату і його додаткові затрати на персонал не можуть значно відрізнятись від суми, яку заплатила б компанія, у тому разі, коли співробітники залишилися б у її штаті. Це твердження відноситься до ситуації, за якої мова йде про кваліфікованих спеціалістів. Таким чином, як стверджує С. Россол, компаніям не вигідно переводити в штат кадрового агентства своїх постійних та цінних співробітників [11].

Незважаючи на широке застосування аутстафінгової моделі ведення бізнесу закордоном, для наших умов її застосування є явищем досить неоднозначним. Перш за все слід відмітити неоднозначне відношення до неї з боку податкових органів. Не менш актуальним на сьогоднішній день є і питання соціальної незахищеності самих співробітників, які опинилися в умовах виконання підприємством рішення про «виведення співробітників за штат» [8].

Що стосується доцільності застосування технології аутстафінгу для управління проєктами, то ми цілком погоджуємося з думкою С. Россола, який стверджує, що єдиний випадок, коли подібні стосунки виправдані з фінансової точки зору, – це короткостроковий найм некваліфікованого персоналу [11].

Якщо говорити про галузі, в яких аутстафінг найбільш розповсюджений, то чіткої спрямованості тут немає. Сьогодні цією послугою користуються виробничі, торгові, рекламні, фармацевтичні компанії. Останнім часом простежується зростання попиту на цю послугу в секторі інформаційних технологій і телекомунікацій. Фахівці пов'язують це із загальносвітовою кризою в даній галузі та зі зміною політики таких компаній [10].

Хоча у всьому світі аутстафінг – стандартна процедура в роботі з персоналом, на нашому

ринку він приживається досить складно. Одна з причин – психологічна. Для багатьох співробітників є незрозумілою і морально тяжкою ситуація, за якої вони працюють в одній компанії, а документально рахуються в іншій [10]. Перед компаніями, що вирішили вивести персонал за штат, постає питання мотивації людей, які де-юре працюють не в тій компанії, в якій працюють де-факто. А, як відомо, без вирішення проблеми мотивації чекати високих результатів від діяльності не доводиться [5].

Отже, незважаючи на численні переваги, аутстафінг має й недоліки, найістотнішим з яких, як зазначають фахівці, є відсутність чіткої законодавчої бази. Спеціалісти відзначають, що на законодавчі обмеження скаржаться всі учасники ринку [5].

Багатьох роботодавців зупиняє те, що в українському трудовому законодавстві поняття «аутстафінг» та специфіка його застосування розкрито не у повній мірі. Вперше поняття схоже на аутстафінг було наведено у ст. 39 Закону про зайнятість, який визначає найм працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого працедавця. Проте у трудовому законодавстві відсутнє поняття «аутстафінг» і, відповідно, відсутні законодавчі норми, які регулюють його питання.

Згідно з ч. 1 і 3 ст. 39 Закону про зайнятість, послуги аутстафінгу надаються на підставі договору. Типової форми такого договору не встановлено. Внаслідок недосконалості законодавства в процесі аутстафінгу персоналу часто виникають проблеми з інститутом фактичного допуску співробітника до роботи на підприємстві. Так, у ст. 24 КЗпП України зазначено, що трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ або розпорядження не були видані, але працівник був фактично допущений до роботи [8].

Це означає, що якщо працівник вийшов на роботу і працює на компанію, то з точки зору трудового законодавства він може бути визнаний її співробітником. І чим довше працівник, залучений по аутстафінгу, працює в певній компанії, тим більша вірогідність, що його позов до суду буде задоволено.

Ще однією проблемою, з якою стикаються компанії при використанні аутстафінгу є вирішення питання про розділ функцій працедавця між двома самостійними суб'єктами стосунків: юридичним наймачем працівника і фактичним користувачем його праці. Адже при цьому виникають трибічні стосунки, які регулюються двома різними договорами: трудовим договором між працівником і компанією-наймачем і цивільно-правовим договором про надання послуг між компанією-користувачем праці працівника і компанією-наймачем.

При цьому цікаво відзначити думку О. Кравченка, який стверджує, що цивільне законодавство передбачає «змішані» договори тільки в рамках однієї галузі і у юридичній природі не може існувати цивільно-трудова угода. Отже, договір аутстафінгу, по суті, прикриває реальні трудові відносини між замовником і людьми, які фактично працюють на нього, а не на ту компанію, де значаться. Оскільки такі працівники постійно перебувають на території підприємства

замовника, виконують виробничу функцію, дотримують режиму роботи й підкоряються правилам внутрішнього трудового розпорядку, то з ними повинен бути укладений трудовий договір. Діюче трудове законодавство України не допускає тристороннього оформлення трудових договорів, воно не містить такого поняття як «аутстафінг», «лізинг персоналу» чи «позикова праця» [8]. Оскільки людина може бути лише суб'єктом, але не об'єктом лізингових стосунків, то з метою уникнення непорозумінь в Україні контракти по аутстафінгу найчастіше укладають на предмет виконання робіт працею своїх або залучених для цього працівників.

Стосується міжнародного юридичного визнання аутстафінгу, варто відзначити, що Міжнародна організація праці визнала легітимною «позикову» працю ще у кінці ХХ ст. В 1997 р. була прийнята Конвенція № 181, присвячена приватним агентствам зайнятості, під якими розуміється будь-яка фізична або юридична особа, право найму працівників з метою надання їх в розпорядження третій стороні (компанії-замовникові).

Дана Конвенція ратифікована 14 державами. Таким чином, аутстафінг був визнаний важливим та істотним елементом розширення світового ринку праці в ХХІ ст. Розвиток цієї послуги триває в усьому світі і сьогодні [2].

Якщо говорити про аутстафінг загалом, то дана технологія, за умови її «розумного» використання є цілком прийнятною та перспективною, адже саме аутстафінг персоналу дозволяє керівникам зосередитися на реалізації своїх ключових завдань та функцій. Ще одним доказом життєздатності та дієвості аутстафінгу є великий досвід його застосування у багатьох розвинених країнах.

Що стосується використання аутстафінгу персоналу в управлінні проектами, то тут проблеми виникають щонайменше з трьох позицій – з позиції податкових органів, що часто трактують цей спосіб як схему відходу від податків, з позиції несвідомого персоналу, що не бажає оформляти трудові стосунки невідомо з ким, і з позиції законодавства, яке не відрегулювало дану процедуру. Окрім того, вважається, що економічно обґрунтованим аутстафінг стає в разі виводу за штат не менше 50 співробітників, що є досить складним завданням у випадку з аутстафінгом персоналу в управлінні проектами.

Висновки і пропозиції. Проведений аналіз проблеми аутстафінгу дозволяє дійти висновку про перспективність використання аутстафінгу персоналу в управлінні проектами, але з урахуванням певних особливостей, зокрема на аутстафінг доцільно передавати лише низько кваліфікований та обслуговуючий персонал, у крайньому разі, менеджерів нижчої та середньої ланки. Проте, в сучасних умовах застосування аутстафінгу є досить обмеженим, оскільки наразі існує нагальна проблема з недосконалістю законодавства стосовно аутстафінгових послуг. Незважаючи на те, що даною схемою користується досить значна кількість працедавців, у трудовому законодавстві відсутнє поняття «аутстафінг» і, відповідно, відсутні законодавчі норми, які регулюють його питання.

Однак, ми глибоко переконані, що в умовах коли аутстафінг став невід'ємною частиною сучасних концепцій менеджменту, дієвими інструментами економічної практики і предметом вивчення економічної науки практично в усіх розвинених країнах, відсутність правової позиції з боку держави з проблеми аутстафінгу в Україні є ситуацією тимчасовою.

Варто відзначити, що навіть у тому разі, коли необхідність або економічна вигода явно перевищує ризики, перш ніж скористатися аутстафінгом персоналу для управління проектом, необхідно надзвичайно ретельно підійти до вибору провайдера, який повинен мати досить ресурсів для забезпечення процесу, а також значний і довгостроковий досвід в наданні цих послуг.

Список літератури:

1. Абрамова Е. Заемный персонал / Е. Абрамова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.credere.ru/staut2.asp>
2. Адамов Н. Международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга / Н. Адамов, А. Кириллова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://os.pkrai.ru/infout/mezhdunarodnyj-opyt-razvitiya-i-primeneniya-aoutsoringa-i-autstaffinga/>
3. Аутстаффинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.emergentpro.ru/services/additional-services/outstuffing.html>
4. Аутстаффинг на російському ринку праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dcz.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=170817&cat_id=124867
5. Аутстаффинг в России: что, зачем, как? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://md-hr.ru/articles/html/article32877.html>
6. Аутстаффинг выгоден всем. Интервью с М. Лазукиным – директором Департамента корпоративного бизнеса Центра «Оптимизация-проект» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://md-hr.ru/articles/html/article32873.html>
7. Бадин А. Управление проектами – на аутсорсинг: отдавать или нет? / А. Бадин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmexpert.ru/press-center/publication/detail.php?ID=315>
8. Кравченко О. Методи захисту співробітників, виведених в аутстафінг / О. Кравченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://profit-consul.com/ua/blog/18-05-2010/>
9. Описание услуги аутстаффинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inform-profi.ru/sluga/pisanie/>
10. Особенности российского аутстаффинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://md-hr.ru/articles/html/article32875.html>
11. Россол С. Аутстаффинг – это выгодно? / С. Россол [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businesscom.biz/outstaffing/about>
12. Рулина И. В. Мифы об аутстаффинге. Мнимые риски и реальные выгоды. Советы экспертов компании Credence Recruitment&Outstaffing / И. В. Рулина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.credence.ru/library/1532.html>

Резник В.В.

Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет имени Григория Сковороды

ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСТАФФИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация

В статье раскрыта суть понятия «аутстаффинг персонала». Рассмотрен зарубежный и отечественный опыт использования аутстаффинга как эффективного инструмента управления персоналом. Раскрыты основные предпосылки использования аутстаффинга. Определены его положительные и отрицательные стороны. Выяснено перспективы использования аутстаффинга в управлении проектами.

Ключевые слова: менеджмент, управление проектами, управление персоналом, трудовое законодательство, аутстаффинг персонала.

Riznyk V.V.

Pereiaslav-Khmelnytskyi State Pedagogical University named after Hryhorii Skovoroda

PERSPECTIVES OF OUTSTAFFING IN PROJECT MANAGEMENT

Summary

The article reveals the essence of the term «outstaffing». The foreign and national experience of using outstaffing as effective tool of personnel management was considered. The main prerequisites of outstaffing using were outlined. Its positive and negative sides were determined. The prospects of using of outstaffing in the project management were found.

Keywords: management, project management, personnel management, labor law, outstaffing.