О.О. **Нестерова**, асп.

ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ КАДРОВИХ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті досліджується зміст аутсорсингу кадрових процесів – нової форми господарських взаємовідносин, що набуває розповсюдження в Україні. На основі вітчизняного досвіду запропоновано авторську класифікацію основних напрямів використання аутсорсингу на підприємстві.

The human resources outsourcing as the modern form of economic relations that is getting widespread in Ukraine is analyzed in the article. On basis of the domestic experience the author proposed the classification of basic areas of outsourcing usage in the practical activity.

Становлення ринкової економіки в Україні, розширення участі у міжнародному бізнесі у зв`язку з набуттям членства у СОТ висувають жорсткі вимоги до рівня управління вітчизняними компаніями, особливо в умовах кризи, що розгорнулася в Україні. Першочергового значення набуває ефективність кадрових процесів на підприємствах. В передових країнах світу широкого розповсюдження й розвитку набула технологія аутсорсингу кадрових процесів. За таких умов потребують наукового дослідження можливості застосування нових методів та управлінських технологій менеджменту у практиці вітчизняних підприємств.

Розробці науково-методичних засад різних аспектів даної проблеми та з'ясуванню значення аутсорсингу кадрових процесів у діяльності підприємства присвячені роботи вчених-економістів, таких, як: Б.А. Анікін [1], Ж-Л. Бравар, Р. Морган [2], Л.А. Василенко [3], О.С. Календжян [4], Д.М. Михайлов [5], Дж.Б. Хейвуд [6], А.Н. Шеянова [7] та ін.

Незважаючи на зростаючу увагу дослідників, питання аутсорсингу кадрових процесів в науковій літературі висвітлені неповно, зокрема, немає однозначного розуміння даної категорії. Аутсорсинг часто ототожнюють з лізингом персоналу та аутстафінгом. Для уникнення невизначеності потребують глибшого дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти даної проблеми.

Метою статті є дослідження сутності та визначення поняття аутсорсингу кадрових процесів, класифікація основних напрямів його використання на підприємстві.

Аутсорсинг в перекладі з англійської мови (*outsourcing*) - "за межами". Даний термін означає буквально "залучення зовнішніх ресурсів".

Найбільш розповсюдженим є трактування аутсорсингу як форми господарських взаємовідносин, за яких замовник концентрується на основних видах діяльності та передає другорядні, але функціонально необхідні бізнес-процеси та відповідальність за їх виконання професійним провайдерам на довгостроковій основі з метою підвищення якості, зниження витрат та часу цих процесів, а виконавець займається розвитком та удосконаленням даного виду послуги [7].

Як відмічає російський вчений О.С. Календжян, аутсорсинг – це делегування назовні, за межі підприємства. Така форма взаємодії організацій забезпечує додаткові конкурентні переваги, які полягають у використанні матеріальних та нематеріальних резервів інших компаній для досягнення успіху на ринку [4].

Більшість науковців дотримуються думки, що методологія аутсорсингу не є чимось суттєво новим в економічній теорії [1, 4, 7]. Витоки поняття аутсорсингу слід шукати в положеннях класичної економічної школи. В цьому аспекті заслуговують на увагу уявлення А. Сміта про поділ праці. Ідея про те, що виробничий процес необхідно розбивати на прості завдання для належного їх виконання окремим працівником, на сьогодні набуває нового розуміння. В сучасних умовах не лише окремі завдання виконуються окремими працівниками, а й самостійні види діяльності можуть виконуватись окремими (сторонніми) організаціями. Аутсорсинг синтезує такі поняття, як "кооперація", "спеціалізація", "поділ праці", а також пов`язаний з концепцією альтернативних витрат.

Аутсорсинг – широке поняття, що поєднує різні форми взаємовигідного співробітництва. Останнім часом все більша кількість напрямів ділової активності стає предметом аутсорсингу, в тому числі кадрові процеси на підприємстві. Кількість підприємств, що займаються аутсорсингом в Україні, невпинно зростає, що свідчить про підвищення попиту на дану послугу з боку вітчизняних підприємств. За таких умов актуальним є дослідження і формування теоретичних засад аутсорсингу кадрових процесів, оскільки його практика випереджає теорію.

Аутсорсинг кадрових процесів дозволяє суттєво знизити витрати на утримання відповідних відділів та підрозділів, а також підвищити якість праці менеджерів та загальний рівень корпоративної культури.

Аналіз сучасних поглядів дозволив сформулювати наступне визначення аутсорсингу кадрових процесів. Аутсорсинг кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець передає частину обов`язків по управлінню персоналом спеціалізованій організації (аутсорсеру), що здатна надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом, досвіду, накопиченому при вирішенні аналогічних завдань, та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів. Такі обов`язки можуть включати різні напрями. Ми пропонуємо таку класифікацію видів аутсорсингу кадрових процесів: аутсорсинг підбору персоналу, аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту, аутсорсинг в системі навчання, аутсорсинг HR-адміністрування, лізинг персоналу, аутстафінг, аутплейсмент тощо. У табл. 1 представлено основні види аутсорсингу кадрових процесів.

Таблиця 1. Види аутсорсингу кадрових процесів

Вид аутсорсингу кадрових процесів	**Зміст послуги**
1	2
Аутсорсинг підбору персоналу (рекрутмент, хедхантінг)	процес пошуку та відбору кандидатів високої якості – від робітничих спеціальностей до керівників вищої ланки (топ-менеджерів) та вузьких спеціалістів шляхом проведення спеціальних заходів по залученню та експертизі кандидатів
Аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту	процес оцінки ефективності виконання співробітником посадових обов`язків, ув`язка оплати праці з результатами роботи персоналу та підвищенням його кваліфікації; оцінка кадрового потенціалу підприємства та аналіз ефективності системи управління персоналом

Продовження табл.1

1	2
Аутсорсинг в системі навчання	процес навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки персоналу за межами підприємства або шляхом залучення зовнішніх спеціалістів, що передбачає проведення спеціалізованою компанією окремих тренінгових програм, а також побудову функціональної системи навчання та розвитку персоналу
Аутсорсинг HR-адміністрування	процес аналізу, оцінки та оптимізації спеціалізованою організацією кадрової документації, адміністрування зарплати, складання посадових інструкцій та інших документів
Лізинг персоналу	специфічна форма його залучення, яка передбачає надання у тимчасове користування персоналу підприємства-провайдера у розпорядження іншого підприємства з метою усунення невідповідності між наявними людськими ресурсами та потребою в них
Аутстафінг	виведення персоналу за штат компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-провайдера з метою скорочення чисельності штатного персоналу
Аутплейсмент	комплекс заходів, спрямованих на надання допомоги скороченим працівникам у працевлаштуванні та адаптації за допомогою спеціалізованих агенцій шляхом надання інформаційної підтримки та консультацій щодо пошуку нового місця роботи

1. Аутсорсинг підбору персоналу (рекрутмент, хедхантінг)– процес пошуку кандидатів високої якості – від робітничих спеціальностей до керівників вищої ланки (топ-менеджерів) та вузьких спеціалістів. Враховуючи складність процесу підбору персоналу, серед вітчизняних компанії зростає попит на дану технологію. Застосування аутсорсингу підбору персоналу дозволяє підприємству-замовнику мінімізувати загрози, пов'язані з ринком праці, зокрема з дефіцитом необхідних кадрів. Зникає необхідність акумулювати й оновлювати базу даних кандидатів різних спеціальностей, а відтак, і тримати штат спеціально навчених рекрутерів й асистентів. В контракті закріплюються певні стандарти якості вибору персоналу, яких має дотримуватись компанія-аутсорсер. На ринку функціонують рекрутингові агентства та компанії, що пропонують пакет HR-послуг і можуть виконувати комплексні проекти.

2. Аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту – це процес оцінки ефективності виконання співробітником посадових обов`язків, ув`язка оплати праці з результатами роботи персоналу та підвищенням його кваліфікації, розвиток мотиваційних програм, визначення необхідності навчання персоналу. Для здійснення атестації компанії можуть залучати консультантів, однак їх роль зазвичай є допоміжною – допомога в організації процесу, оцінка якості необхідних для атестації документів тощо. Для проведення кадрового аудиту залучають зовнішніх спеціалістів, які здійснюють незалежну оцінку кадрового ресурсу підприємства. Застосування даної технології дає змогу виявити рівень відповідності співробітника посаді, наявність формальних і неформальних груп, їх

лідерів, діагностувати соціально-психологічний клімат в організації тощо. Аудит проводить група експертів, що має відповідну кваліфікацію та досвід. Кількість спеціалістів в групі коливається від трьох до п'яти осіб, залежно від запланованого обсягу робіт та їх тривалості.

3. Аутсорсинг в системі навчання – процес навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки персоналу за межами підприємства або шляхом залучення зовнішніх спеціалістів. Навчання персоналу для більшості підприємств є непрофільним видом діяльності. За таких умов найбільш результативне здобуття знань та розвиток навичок працівників може здійснюватись шляхом співробітництва із зовнішніми організаціями, що надають освітні послуги. Результати навчання дозволяють суттєво знизити витрати підприємства. Операторами надання навчальних послуг є тренінгові компанії, а також рекрутингові та кадрові агенції, які вводять у перелік своїх послуг бізнес-навчання. Існують різні форми аутсорсингу навчання персоналу – семінари, бізнес-тренінги, навчальне консультування, замовниками даної послуги є передусім малі та середні підприємства; великі вітчизняні корпорації намагаються створювати власні навчальні центри підготовки кадрового резерву та підвищення кваліфікації або власні корпоративні університети, на які покладають завдання повністю задовольнити потреби в навчанні, не залучаючи сторонні організації. Нерідко такі навчальні центри згодом надають навчальні послуги іншим організаціям на засадах аутсорсингу.

4. Аутсорсинг HR-адміністрування - процес підготовки кадрової документації, адміністрування зарплати, складання посадових інструкцій тощо. Дану послугу замовляють як малі підприємства, яким невигідно тримати в штаті власного інспектора відділу кадрів або «новачки», які не знають особливостей законодавства та основних принципів побудови кадрового обліку, так і великі компанії, коли обсяг робіт настільки значний, що власний штат не в змозі впоратись з ним. Компанії, що делегують дану функцію назовні, вивільняють значні фінансові та людські ресурси, а також позбавляються демотивуючої рутинної праці.

5. Лізинг персоналу — специфічна форма його залучення, яка передбачає надання у тимчасове користування персоналу підприємства-провайдера у розпорядження іншого підприємства. Історично лізинг персоналу - найдавніший вид аутсорсингу кадрових процесів. Розрізняють короткостроковий – від одного дня до двох-трьох місяців, та довгостроковий лізинг – від трьох місяців до кількох років. Короткостроковий лізинг передбачає залучення працівників на умовах тимчасової зайнятості. Виникнення цієї потреби може бути пов'язане з тривалою хворобою працівника, сезоном відпусток, проведенням маркетингових досліджень, короткостроковими проектними роботами в компанії та ін. Використання тимчасових працівників дає можливість зменшити витрати на робочу силу за рахунок нижчої зарплати та обмеженого компенсаційного пакету. Довгостроковий лізинг передбачає використання працівників впродовж тривалого часу і зазвичай охоплює не тільки робітників, а й фахівців з бухгалтерського обліку, менеджерів, програмістів тощо. Використання даної послуги дозволяє заощаджувати робочий час та фінансові ресурси, а також позбавляє від проблем підготовки та перепідготовки кадрів.

6. Аутстафінг - виведення персоналу за штат компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-провайдера. Компанія-аутстафер стає формальним роботодавцем для співробітників компанії-замовника і бере на себе повну юридичну та фінансову

відповідальність. Головна перевага для компанії, що замовляє дану послугу, полягає в можливості оперативного регулювання фактичної чисельності співробітників компанії, не змінюючи при цьому кількості штатного персоналу. Такий вид послуги часто застосовується за умов обмеження штатної чисельності. Попит вітчизняних компаній на аутстафінг поступово зростає, позаяк вони надають можливість більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Першими послугу аутстафінгу в Україні стали замовляти іноземні компанії, що розпочинали тут свою діяльність. Першою стала надавати такого роду послуги Генеральна дирекція по роботі з іноземними представництвами. Пізніше аутстафінг почали пропонувати рекрутингові агенції.

7. Аутплейсмент - працевлаштування звільненого персоналу організації-клієнта через спеціалізовані агенції. Аутплейсмент вважають “м`яким” методом звільнення, що передбачає активне сприяння роботодавця працевлаштуванню звільненого працівника. Фірма, що надає таку послугу, здійснює практичну допомогу кандидату у пошуку нового місця роботи, підготовці до наступних співбесід, консультування щодо тенденцій на ринку праці, реальну оцінку шансів кандидата. В Україні лідерами застосування аутплейсменту є великі вітчизняні та міжнародні компанії, що володіють достатніми внутрішніми ресурсами та можливостями для залучення зовнішніх консультантів. Компанія, що застосовує аутплейсмент, має на меті зняти соціальну напругу, можливе негативне ставлення, зберегти лояльність та добре ім`я в свідомості працівника, а в деяких випадках – уникнути певних соціальних виплат. Аутплейсмент застосовують для різних категорій працівників - від топ-менеджмента до робітничих спеціальностей.

Таким чином, за сучасних умов розвитку і розповсюдження сучасних технологій управління персоналом використання аутсорсингу кадрових процесів набуває особливого значення для підприємства.

Отже, порівняно нове в теорії управління персоналом поняття аутсорсингу набуває все більшого розповсюдження в практиці вітчизняних підприємств, про що свідчить наявність широкого спектра послуг, що їх надають аутсорсингові компанії.

Аутсорсинг кадрових процесів дозволяє компанії здобути додаткові конкурентні переваги, джерелом яких є можливості використання сучасних технологій управління персоналом, високопрофесійного досвіду та знань інших компаній (аутсорсерів). Зазначеними перевагами, в широкому розумінні, є концентрація на основних видах діяльності, вивільнення внутрішніх ресурсів підприємства для інших цілей.

Застосування аутсорсингу дозволяє підприємству створити більш гнучку, адаптивну структуру, здатну оперативно та ефективно реагувати на зміни умов функціонування, що відбуваються.

Бурхливий розвиток аутсорсингу останнім часом свідчить про те, що дана форма співробітництва формується самою практикою, без адекватної теоретичної бази. Темпи зростання кількості аутсорсингових компаній та розширення спектру аутсорсингових послуг випереджають темпи їх вивчення. За таких умов ліквідація відставання теорії від практики стає нагальною потребою. Деталізація принципів, особливостей аутсорсингу кадрових процесів та факторів, що впливають на вибір підприємством даної форми взаємовідносин, є предметом подальшого наукового дослідження.

Література:

1. Аникин Б.А, Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов / Государственный ун-т управления. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 287с.
2. Бравар Ж-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / В.А. Денисов (пер.с англ.). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. - 251с.
3. Василенко Л.А. Аутсорсинг - инновационная кадровая технология государственной службы / Российская академия гос. службы при Президенте РФ. — М. : Наука, 2007. — 213с.
4. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. — М. : Дело, 2003. — 270с.
5. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учеб. пособие для студ. вузов. — М. : КноРус, 2006. — 255с.
6. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. - М. :Вильямс, 2002. - 174 с.
7. Шеянова А.Н. Аутсорсинг как форма хозяйственных взаимоотношений: на примере железнодорожной инфраструктуры: Автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 Самара, 2006. - 22 с.