

Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом, лізинг персоналу

1. Передумови, форми, види та переваги використання організаціями аутсорсингових та лізингових послуг.
2. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту.
3. Типовий зміст контракту з аутсорсингу.
4. Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.
5. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі. Документальне оформлення лізингових відносин.

В умовах конкуренції, що посилюється, розвиток бізнесу стає можливим завдяки ефективному управлінню активами, як матеріальними, так і людськими. Одним із способів управління є оптимізація штатної чисельності персоналу підприємства (організації); при цьому робота, у тому числі і на постійній основі, виконується працівниками, що не входять до штату підприємства (організації).

Інструментами проведення такої кадрової політики є:

- *Аутстафінг* – виведення за штат підприємства співробітників, які фактично залишаються на своєму робочому місці і виконують свої попередні обов'язки;
- *Фріланс* (або фрілансерство) – залучення конкретного фахівця (фрілансера) для виконання роботи без перебування на території підприємства;
- *Аутсорсинг* – виконання сторонньою організацією (аутсорсером) певних завдань або окремих бізнес-процесів підприємства;
- *Краудсорсинг* – виконання необхідної роботи безоплатно або за невелике призове винагородження ентузіастами, що вирішують конкретну проблему для підприємства, що є можливим в сучасних умовах розвитку комунікативних мереж;
- *Лізинг персоналу* та ін.

Такі послуги (види роботи) можуть виконуватися юридичними і фізичними особами; з ними укладаються договори виконання робіт, надання послуг, цивільно-правового характеру, підрядні та субпідрядні договори. Дані види роботи передбачають постійне або упродовж тривалого періоду виконання роботи з помісячною оплатою.

1.Передумови, форми, види та переваги використання організаціями аутсорсингових послуг.

Аутсорсинг, аутстафінг і фріланс є стратегічною кадровою політикою підприємства **для виконання постійних**, а не разових або періодичних робіт.

Аутсорсинг (англ. *outsourcing* — «зовнішнє джерело») — передача організацій певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії (аутсорсеру), що спеціалізується у відповідній галузі, виді діяльності. **Принцип аутсорсингу:** залишаю собі лише те, що вмію робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших та мене; концентрую всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним для підприємства; передаю інші (підтримуючи, супутні, другорядні) функції професіоналам, що спеціалізуються в даній галузі.

Чинне в Україні законодавство не дає чіткого визначення терміну «Аутсорсинг», хоча його можна зустріти в цілому ряді нормативних актів:

- **Наказ Держспоживстандарт від 11.10.2010 р. № 457 «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» (розділ 4):**

Аутсорсинг - угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції.

Термін "аутсорсинг" також використовують, якщо підрядник здійснює допоміжну діяльність, і не залежить від того, чи виконують такі завдання на ринкових умовах. Замовник і підрядник можуть бути розташовані в межах однієї економічної території чи в різних економічних територіях. Фактичне місцезнаходження не впливає на класифікацію цих суб'єктів.

Замовник - це суб'єкт, який вступає в договірні відносини з іншим суб'єктом (підрядником), що передбачають виконання підрядником певних завдань, зокрема, частину виробничого процесу або повного виробничого процесу, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжних функцій.

Підрядник (субпідрядник) - це суб'єкт, що виконує певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції.

Діяльність замовників і підрядників класифікують за встановленими правилами.

Основний вид економічної діяльності - це вид діяльності суб'єкта, на який припадає найбільший внесок у валову додану вартість (або інший визначений критерій).

- **розділ 8 Положення про порядок емісії платіжних засобів і здійснення операцій з їх використанням, затвердженого постановою Правління НБУ від 05.11.2014 р. № 705:** Організація (банк) має право передавати на аутсорсинг окремі операційні функції, не погіршуючи матеріально та якісно внутрішнього контролю за наданням послуг і здатності уповноважених органів державної влади проводити моніторинг виконання ним усіх зобов'язань у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення.

Постачальник послуг, який за договором з агентом передає на аутсорсинг окремі операційні функції, зобов'язаний забезпечити їх відповідність таким умовам:

- 1) передавання на аутсорсинг виконання певних функцій не призводить до делегування керівництвом постачальника послуг своєї відповідальності;

- 2) відносини та зобов'язання постачальника послуг щодо користувачів залишаються незмінними;

- 3) послуги, які надаються через агента користувачам, мають бути не гіршої якості, ніж якби вони надавалися самим постачальником послуг.

4. Агент, який здійснює свою діяльність від імені організації або постачальника послуг, зобов'язаний інформувати про цей факт користувачів послуг.

- **наказ Держспоживстандарт від 31.12.2008 р. № 525 «Національний класифікатор України. Рубрикатор научно-технічної інформації ДК 022:2008» (підгрупа 82.15.23.15 Аутсорсинг);**

- **п. 3.3 Методологічних основ і пояснень до позицій Класифікації видів економічної діяльності. Розділи 1–5, затверджених наказом Держкомстата від 23.12.2011 р. № 396:**

Аутсорсинг діяльності з надання послуг підбору (найму) персоналу – у цьому випадку розрізняють *тимчасове, довгострокове працевлаштування та працевлаштування на постійній основі*. Правила класифікації

- а) при аутсорсингу діяльності з тимчасового працевлаштування, замовник класифікується за діяльністю, яку він фактично здійснює (наприклад, виробництво). Підрядник класифікується у класі 78.20 "Діяльність агентств тимчасового працевлаштування".

- б) при аутсорсингу діяльності з довгострокового працевлаштування або працевлаштування на постійній основі, замовник класифікується за діяльністю, яку він фактично здійснює (наприклад, виробництво). Підрядник класифікується у класі 78.30 "Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами".

В.П. Кохан Аутсорсинг і договори, що його опосередковують
http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dbms_2013_26_15.pdf

Згідно з підп. 14.1.183 ст. 14 Податкового кодексу **послуга з надання персоналу** – це господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу (резидент або нерезидент), направляє у розпорядження іншої особи (резидента або нерезидента) одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених угодою функцій.

У підпункті 14.1.183 ст. 14 Податкового кодексу зазначається також, що така угода може передбачати укладення зазначеними фізичними особами трудової угоди або трудового контракту із особою, у розпорядження якої вони направлені. Інші умови надання персоналу (у тому числі винагорода особи, що надає послугу) визначаються угодою сторін.

Однак, незважаючи на те, що Податковий кодекс передбачив можливість укладення трудових договорів із запозиченими працівниками, відповідні зміни не були внесені до трудового законодавства. Ця прогалина у законодавстві про працю зумовлює невизначеність правового статусу осіб, що надаються для виконання визначених договором аутсорсингу завдань.

Законом України «Про зайнятість населення» вперше зроблено спробу правового закріплення запозиченої праці в національному трудовому законодавстві. Так, у ч. 1 ст. 36 цього акта йдеться про діяльність суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва в працевлаштуванні, та інших суб'єктів господарювання, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в інших роботодавців.

Очевидно, що правова регламентація запозиченої праці за схемою аутсорсингу має низький рівень і не може бути достатньою для вирішення проблем, пов'язаних з дотриманням прав запозичених працівників, станом їх соціального забезпечення та розподілом відповідальності між компанією-аутсорсером (провайдером) та замовником (фактичним роботодавцем).

Саме аутсорсинг є найпоширенішою у світі схемою залучення позаштатних працівників до виконання певних робіт на підприємствах. Наголошуємо, що аутсорсинг є саме стратегією управління підприємством, а не просто видом співробітництва з контрагентами, оскільки потребує обов'язкової реструктуризації внутрішньокорпоративних процесів. На відміну від сервісних послуг і послуг підтримки, що мають разовий або епізодичний характер і обмежені початком і завершенням (так само як виконання робіт за договором підряду), на аутсорсинг передаються зазвичай функції з професійного забезпечення безперебійної працездатності окремих систем й елементів інфраструктури підприємства **на постійній основі**.

Перевагою аутсорсингу є використання вже накопиченого високопрофесійного досвіду, що доповнений необхідним обладнанням, технологіями та інструментарієм. Спеціалізація організації – аутсорсера дозволяє забезпечити надійне та якісне виконання переданих на аутсорсинг функцій при підтриманні конкурентоспроможних цін на свої послуги, оскільки аутсорсер постійно інвестує в підвищення кваліфікації персоналу й забезпечення його сучасним обладнанням, в передові технології. Це дозволяє такій компанії зосередитися на підтриманні своєї конкурентної переваги на тому ринку, де вона працює.

Оскільки організація-аутсорсер спеціалізується на виконанні певної роботи / наданні послуг вона інвестує кошти в розвиток відповідних технологій, вироблення рішень, розв'язання задач в своїй сфері, в постійне підвищення кваліфікації власного персоналу. Вузька спеціалізація в предметній галузі дозволяє організації-аутсорсеру забезпечити надійне та якісне виконання функцій, що передаються на аутсорсинг; а завдяки виконанню однотипних операцій та великого кола клієнтів постачальник може утримувати конкурентоспроможні ціни на свої послуги. Для того, щоб забезпечити таку якість роботи самостійно, підприємство-замовник має здійснювати значні інвестиції у розвиток персоналу, навчання, програмне забезпечення тощо. Тобто, підприємство-замовник має можливість перекласти частину виробничого циклу або окремі бізнес-процеси, що забезпечують господарську діяльність підприємства, на професіоналів в

конкретній сфері діяльності за помірну плату.

Види аутсорсингу:

1. **Повний аутсорсинг.** Передбачає передачу аутсорсеру якогось підрозділу з усіма належними ресурсами: матеріальними, людськими і т. д.

2. **Частковий аутсорсинг.** Відрізняється від повного тим, що передається в управління лише одна специфічна функція. Всі інші завдання виконуються підрозділами замовника. В якості прикладу: транспортне підприємство залучає аутсортера для перевезення небезпечних вантажів. Всі інші перевезення здійснюються ним самостійно.

3. **Управління потужностями.** Передбачає передачу в управління виробничих ресурсів, наприклад, унікального обладнання.

4. **Трансформаційний аутсорсинг.** Виконавець залучається для виконання тимчасових робіт з організації діяльності одного з підрозділів. Після чого контроль над його роботою повністю переходить до замовника.

Перехід на аутсорсинг – це стратегія, що спрямована на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Підприємство отримує можливість сконцентрувати ресурси на основному бізнесі й не займатися побудовою й підтриманням не пов'язаної з ним інфраструктури.

Переваги аутсорсингу:

1. *Обмеження штатної чисельності персоналу;*

2. *Економія коштів на оплату праці* (вартість оплати робіт і послуг, що замовляються, може бути меншою, ніж витрати на побудову власної кадрової структури; крім того, на заробітну плату нараховуються податки та збори; вартість робіт та послуг скорочує базу оподаткування);

3. *Економія коштів, що пов'язані зі створенням та обслуговуванням робочого місця* (додаткові офісні площі, оргтехніка, канцтовари, довідково-правові системи, ліцензоване програмне забезпечення тощо);

4. *Постійна безупинна робота* (власним співробітникам треба надавати щорічні відпустки, лікарняні тощо, а фірма – аутсорсер працює постійно);

5. *Економія робочого часу* (підбір персоналу, його навчання, організація цього процесу потребує часу. Аутсорсер має власну інфраструктуру, технології і фахівців, здатних до навчання);

6. *Гнучкість в управлінні трудовими ресурсами* – підприємству не треба турбуватися про скорочення / збільшення чисельності співробітників при зміні ситуації на ринку, перепрофілюванні діяльності, зменшенні / зростанні обсягів виробництва тощо;

7. *Можливість перенесення відповідальності* за виконання певних функцій, скорочення (але не відміна) функції адміністрування, управління процесом;

8. *Можливість концентрації зусиль на ключових напрямках бізнесу.*

Недоліки аутсорсингу:

1. *Відсутність чіткої законодавчої бази*, що ускладнює офіційне застосування послуг аутсорсингу та аутстафіngu;

2. *Безпека втрати керованості бізнес-процесом*, що віддається на сторону, відсутність повного контролю діяльності організацій або спеціалістів, які надають послуги аутсорсингу;

3. *Можливість розголошення конфіденційної інформації;*

4. *Ризики збитків у разі залучення недобросовісного аутсорсера;*

5. *Ризик неочікуваного припинення надання послуг*, оскільки організація-аутсорсер, як суб'єкт підприємництва, може припинити свою діяльність;

6. *Складності у сфері мотивації співробітників*, які де-юре працевлаштовані не в тій організації, в якій працюють де-факто, що тягне за собою відмінності в бонусно-преміальній системі та соціального пакету;

7. *Безпека втрати окремих видів діяльності*, які в сукупності з основним видом забезпечували організації успіх на споживчому ринку. Крім того, надмірне використання аутсорсингу може привести організацію-замовника до повної залежності від зовнішніх виконавців;

8. *Психологічний фактор* – складно довіряти відповідальні виробничі або господарські процеси сторонній організації.

Кожна організація сама визначає (залежно від цілей та ресурсів підприємства) – чи «віддавати» ту або іншу частину роботи по забезпеченню власного бізнесу стороннім організаціям. Визначальним фактором є порівняння економічної ефективності варіантів, аналіз їх переваг та недоліків.

[https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1757:](https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1757)

Особое значение приобретает вопрос оценки качества (верификации) передаваемых на аутсорсинг процессов. Исходя из возможных ситуаций относительно компетентности и умения выполнить работниками предприятия данный процесс, организация контроля качества процесса имеет свои особенности:

- у предприятия есть компетентные работники, но по коммерческим или иным причинам оно решает бизнес-процесс отдать на сторону. В этом случае критерии контроля уже определены и должны быть преобразованы в конкретные требования к аутсорсеру;

- предприятие не имеет компетентных работников для выполнения бизнес-процесса и решает привлечь для его выполнения фирму-аутсорсера. В этом случае необходимо удостовериться, что рычаги контроля, предложенные поставщиком данного процесса, адекватны, а в некоторых случаях может понадобиться помощь внешних специалистов для проведения оценивания.

Желательно определить некоторые или все методы контроля переданного процесса в договоре между заказчиком и аутсорсером. В некоторых ситуациях может оказаться, что невозможно проверить выход переданного процесса путем последовательного мониторинга или измерения. Тогда организация должна убедиться, что контроль за переданным процессом включает его подтверждение (валидацию) в соответствии со стандартами ISO 9001.

Следует отметить, что одним из основных этапов при передаче каких-либо функций предприятия на аутсорсинг является поиск и выбор профессионального партнера.

Существует несколько требований, которым должна соответствовать профессиональная аутсорсинговая компания:

- наличие опыта в данном виде деятельности и достаточное количество специалистов необходимой квалификации;

- применение современной техники и оборудования с использованием новых технологий и разработок;

- развитая инфраструктура в различных регионах.

Немаловажным критерием оценки аутсорсинговой компании является также «прозрачность» и понятность ее действий. На каждом этапе сотрудничества аутсорсер должен обосновать любое изменение расценок, условий работы и качества услуг.

Большое значение при выборе надежного партнера играет также его репутация на рынке. Сервисная компания должна быть готова предоставить список своих клиентов и их рекомендации, что даст возможность судить об опыте аутсорсера и качестве предоставляемых им услуг.

Результаты исследования по оценке качества услуг аутсорсинга в Украине (30 июля 2012)

<http://www.hrm.ua/community/blog/1320.html>

Блог Ирина Кононова, маркетолог, кадровый холдинг АНКОР в Украине

Исследование проводилось среди руководителей различного уровня из иностранных и украинских компаний, осуществляющих свою деятельность на территории Украины. В рамках исследования была проанализирована потребность компаний в IT-аутсорсинге, ресурсном обеспечении производственных процессов, маркетинге, бухгалтерском учете, расчете заработных плат, логистике, разработке и систематизации информации, аутсорсинге медицинских представителей, аутсорсинге рекрутмента, учете кадров и кадровом делопроизводстве, а также административном аутсорсинге.

36 % опрошенных обозначили, что их компании-работодатели передают на аутсорсинг бизнес-процессы, среди которых:

- IT — услуги 40,5%,
- логистика – 35,1%,
- ресурсное обеспечение производственных процессов – 27%,
- маркетинговые услуги – 21,6%,
- рекрутмент – 18,9%,
- бухгалтерский учет – 13,5%,
- расчет заработных плат – 13,5%,
- обработка и систематизация информации – 8,1%,
- аутсорсинг медицинских представителей – 8,1%,
- учет кадров и кадровое делопроизводство – 5,4%, административные функции – 2,7%.

Кроме того, 31% опрошенных указали, что их компании используют привлеченный персонал, предоставленный частными агентствами занятости, из них: 48,4% используют услугу предоставления временного персонала на краткосрочные проекты (Temporary Staffing), 35,5% пользуются услугой предоставления персонала на долгосрочные проекты (Staff Leasing), 29% — оформление персонала в штате провайдера (Outstaffing), а 12,9 % респондентов указали, что используют аутсорсинг под различные проекты.

Опрос показал, что 41,2% респондентов считают основным преимуществом от использования аутсорсинговых услуг экономию собственных ресурсов, 37,6% респондентов отметили оптимизацию и ускорение бизнес-процессов, 32,9% считают, что их бизнес стал более эффективен, 14,1% отметили улучшение качества и контроля рабочих процессов, 14,3% считают, что, благодаря аутсорсинговым компаниям они получают возможность использовать решения, основанные на последних достижениях отрасли.

Респонденты оценили по 5-балльной шкале уровень удовлетворенности от сотрудничества с провайдерами аутсорсинговых услуг и первое место в рейтинге занял аутсорсинг функций обработки и систематизации информации (Data Input Outsourcing), получив 5 баллов из 5.

За ним следуют аутсорсинг услуг по расчету заработных плат и аутсорсинг услуг по ведению бухгалтерского учета, которые получили по 4,8 балла.

Равные оценки в 4,4 балла получили, также, аутсорсинг услуг по учету кадров и кадровому делопроизводству, IT-аутсорсинг и аутсорсинг административных функций (Administrative Resources Management).

В своих ответах респонденты указали, что наиболее ценными для них являются такие качества провайдеров, как оперативность, ответственность за результат, понимание потребностей конкретно взятой компании, конфиденциальность, а также гибкость и надежность.

2. Основні етапи розроблення та реалізації аутсорсинг-проекту

З метою прийняття рішення про доцільність використання аутсорсингу керівникові конкретного підприємства необхідно здійснити наступні кроки:

1) *Виокремити бізнес-процеси, які можна передати на аутсорсинг.* Визначається можливість зниження витрат підрозділів: з неповним або сезонним навантаженням; які виробляють продукцію або надають послуги, які можна придбати на ринку за порівняними цінами; які потребують модернізації дорогого спеціалізованого обладнання за умови, що на ринку є підприємства, які вже мають

подібний налагоджений бізнес;

2) *Здійснити розрахунок собівартості послуг* підрозділів, які планується передати на аутсорсинг, та порівняти її з пропозиціями аутсорсингових організацій.

3) *Упорядкувати та описати організацію бізнес-процесів*, що передаються на аутсорсинг, оскільки у разі укладання контракту з аутсорсером потрібно чітко вказати в ньому взаємні очікування й домовленості відносно виконання послуг;

4) *Формалізувати процес обміну* входящих і виходящих потоків *інформації та результатами виконання робіт*, визначити працівників, які мають здійснювати такі операції та нести відповідальність за їх чітке виконання;

5) *Призначити відповідального* за підтримання контактів і здійснення контролю за якістю та термінами надання послуг аутсорсером.

6) *Підібрати організацію-аутсорсера*;

7) *Розробити та укласти угоду (договір) про аутсорсинг послуг*.

3. Типовий зміст контракту з аутсорсингу.

Розглянемо аутсорсинг з юридичної точки зору як трудову діяльність осіб з відповідною освітою і кваліфікацією, здатних виконувати покладені на них функції за аутсорсингом. **Учасниками у відносинах аутсорсингу є:**

1) компанія-аутсорсер (провайдер), яка надає послуги з аутсорсингу;

2) компанія-замовник (клієнт, користувач) таких послуг;

3) треті особи – кваліфікований персонал (запозичені працівники), який надається провайдером замовнику для їх виконання.

Договір аутсорсингу є тим фундаментом, на якому побудовано взаємовідношення між споживачем аутсорсингових послуг і аутсорсером. При складанні договору аутсорсингу слід звернути особливу увагу на конфіденційність, тобто на дотримання службової і комерційної таємниці, а також на нерозголошення особистих даних співробітників, які стануть відомі компанії.

Договір аутсорсингу повинен містити вимоги, що стосуються кваліфікації та професійного досвіду персоналу аутсорсера, який залучатиметься до вирішення завдань замовника. Це особливо важливо, якщо укладається договір аутсорсингу на надання робочої сили, особливо з ближнього зарубіжжя.

Для зменшення податкових ризиків доцільно до складу договору аутсорсингу включити всі існуючі умови, передбачені законодавством, в тому числі предмет договору, порядок виконання та здачі робіт, порядок і умови оплати послуг. Предмет договору необхідно сформулювати гранично конкретно. У тексті договору слід використовувати термінологію Податкового Кодексу.

Склад договору повинен передбачати правильне документальне оформлення наданих послуг: рахунки-фактури, акти надання послуг, підписані обома сторонами. Необхідно приділити особливу увагу відповідальності за якість послуг аутсорсингових послуг та дотримання термінів здачі звітності. Договір аутсорсингу повинен передбачати компенсацію втрат замовника, понесених внаслідок неякісного виконання робіт організацією – виконавцем. Склад договору повинен передбачати відповідальність у вигляді відшкодування збитків або у вигляді штрафних санкцій.

4. Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління персоналом.

Лізинг персоналу (від англ. Personal-leasing), або надання персоналу в тимчасову аренду – це управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-

процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. **Лізинг персоналу** – це *специфічна форма* оренди робочої сили, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу робочої сили у тимчасове користування. Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: працівник (його представник), — лізингодавець — лізингоотримувач. У лізингу робочої сили єдиним її власником є працівник. Варто відзначити, що лізинг персоналу, не дивлячись на дослівний переклад з англійської, не є різновидом лізингу як оренди, оскільки *людина може бути лише суб'єктом*, а не об'єктом правових відносин. Лізинг персоналу успішно застосовується у практиці багатьох країн світу. Лідерами серед європейських країн за питомою вагою працівників, зайнятих на умовах лізингу, у загальній кількості зайнятих працівників є Ірландія, Італія, Греція і Франція.

Основною передумовою виникнення і використання лізингу персоналу є невідповідність наявних в організації компетенцій потребам у них. Вирішити дану проблему можна шляхом розроблення програм зміни якісних і кількісних характеристик персоналу в організації. Якщо ж потреба у виконанні певного обсягу робіт має разовий або сезонний характер, а також компетенції працівників не відповідають необхідним, а додаткове навчання вимагатиме чимало фінансових ресурсів, то організація може залучити необхідних співробітників на умовах лізингу.

До лізингових відносин в сфері управління персоналом звертаються в таких випадках:

1. Необхідність залучення висококваліфікованих спеціалістів, потреба в яких не носить постійний характер, а сфера їх діяльності знаходиться в рамках бухгалтерського обліку, аудиту, юриспруденції та інших галузей знань, де існують спеціалізовані компанії, що надають такі послуги.

2. Необхідність залучення висококваліфікованого спеціаліста, аналогічні послуги якого не надаються на ринку компаніями. В такому випадку можна звернутися по допомогу до компаній-конкурентів і дійсно взяти в оренду так кваліфікованого спеціаліста.

3. Необхідність тимчасового залучення спеціалістів в період відпусток за умови, що цих спеціалістів компанії ніхто зі штатних працівників замінити не може.

4. Бажання компанії мінімізувати податкові витрати при нарахуванні фонду оплати праці та спрощення схеми взаємовідносин між компанією та спеціалістами, яких залучають. Так, багато компаній не можуть використовувати класичні форми найму та мотивації працівників, тому що часто зустрічаються з наступними проблемами: політикою компанії, що направлена на призупинення розвитку нових пріоритетних напрямів; високою плинністю висококваліфікованих спеціалістів внаслідок зміни компенсаційної політики компанії; скороченням штату та бюджетних статей витрат на персонал головними офісами компанії при збереженні потреби в праці відповідних спеціалістів.

5. Іноземні компанії, які бажають швидко відкрити представництво в Україні, або вітчизняні компанії, які створюють регіональні філії, можуть звернутися до кадрового лізингу, беручи в оренду весь необхідний склад працівників.

Зачем прибегать к таким необычным методам, как «одоление» сотрудников, если их можно просто нанять, а потом уволить?

1) технология "аренды" сотрудников позволяет сократить расходы кадрового и бухгалтерского отдела на 20-40%, обеспечивая при этом

бесперебойное выполнение различных внутренних функций. Ведь за «одоленный» персонал не надо платить взносы, налоги, не надо терять время на поиск и оформление работника на место работы.

2) привлечение временного персонала дает возможность освободить штатных сотрудников для решения других текущих, не менее важных задач.

3) аутсорсинг, аутстаффинг или лизинг *незаменимы в нестандартных ситуациях*: когда нужна срочная замена штатных сотрудников (например, кто-то заболел или в отпуске, а дело срочное), или если нужно привлечь специалистов узкой квалификации для временного проекта.

4) кадровые технологи – это гуманно, оперативно и лояльно. Ведь, если для решения кратковременных задач нужно найти специалиста на временное трудоустройство, то это будет сделать достаточно тяжело. Так как соискатели предпочитают постоянную работу, а не временную. Если этот факт скрыть от кандидата, а через несколько месяцев его уволить «по ненадобности», то пострадает репутация компании. И, конечно же, на поиск некоторых специалистов требуется время.

Види лізингу персоналу – лізинг персоналу поділяють на короткостроковий та довгостроковий.

Staff leasing – оренда персоналу на довготривалій основі. **Довгостроковий лізинг** передбачає професійний добір, відбір, а іноді профадаптацію працівника для його використання лізингоотримувачем упродовж тривалого часу. Компанія-роботодавець оплачує лише послуги агенції-рекрутера, не пов'язуючи себе із працівником юридичними зобов'язаннями. Спеціаліст перебуває в штаті компанії-лізингодавця. У США довгостроковим лізингом охоплюється щорічно близько 700 тис. осіб і не тільки робітників, а й фахівців з бухгалтерського обліку, менеджерів, програмістів. У результаті лізингоотримувачем лізинг професіоналів та адміністративного персоналу дозволяє заощаджувати не тільки робочий час, а й фінансові ресурси, позбавляє від проблем підготовки та перепідготовки кадрів.

Temporary staffing – підбір персоналу на короткотривалій період (як правило до 3-х місяців). **Короткостроковий лізинг** передбачає задоволення потреби лізингоотримувача в тимчасовому використанні персоналу. Така потреба виникає у роботодавця (лізингоотримувача) у зв'язку зі змінами у виробництві, сезонними роботами, відпускнуою кампанією, проектними роботами, виставками тощо. Короткостроковий лізинг базується на залученні працівників на умовах тимчасової зайнятості. Такий вид використання робочої сили, зокрема, фахівців, які незайняті, або зайняті неповністю чи бажають працювати за сумісництвом або понаднормово, учнів, студентів, вигідний як роботодавцю, так і найманому працівнику.

Використовуючи тимчасових працівників, роботодавці зменшують витрати на робочу силу за рахунок нижчої заробітної плати і обмеженого набору соціальних виплат цій категорії зайнятих. Для персоналу тимчасова зайнятість дає можливість гнучкої системи зайнятості, отримання додаткового прибутку, можливість роботи в різних компаніях, що сприяє підвищенню кваліфікації, отримання соціальної забезпеченості. У разі короткострокового лізингу працівник одержує можливість працювати на різних робочих місцях (посадах), що допомагає йому зробити професійний вибір.

Наприклад, у Бельгії молодих фахівців зобов'язують упродовж 10 років змінювати професійну спеціалізацію, тим самим здійснюється підготовка фахівця широкого профілю. В країнах ЄС питома вага тимчасових працівників становить у

середньому 6—8 % робочої сили. Великі корпорації Японії широко практикують «здачу в оренду» на певний термін своїх працівників компаніям, які мають дефіцит робочої сили.

Окремі менеджери та рекрутери як вид лізингу виділяють аутсорсинг.

Outsourcing – придбання послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу, а не праці визначеного спеціаліста. Перелік питань, які необхідно вирішувати в такий процесі надання такої послуги, достатньо великий. В основному вони стосуються завдань, що є не профільними в діяльності компанії-замовника.

Строго юридически этот термин некорректен и может быть использован лишь как слово профессионального жаргона. Каждая компания, специализирующаяся на временном персонале, пользуется своими терминами. Расшифруем наиболее часто употребляемые:

staff leasing (лизинг персонала) — это правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию на относительно длительный срок — от трех месяцев до нескольких лет. В основном это практикуется в тех случаях, когда услуги квалифицированного специалиста требуются с определенной регулярностью;

temporary staffing (подбор временного персонала) используется при краткосрочных проектах или работах, имеющих срок от одного дня до 2—3 месяцев. Здесь, как правило, речь идет о найме административного и обслуживающего персонала на время проведения выставок, конференций, маркетинговых исследований, промоушн-акций, на время болезни или отпуска штатных сотрудников;

outstaffing (выведение персонала за штат). В этом случае рекрутинговое агентство не подбирает сотрудников, а оформляет в свой штат уже существующий персонал компании-клиента. При этом сотрудники продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои функции;

outsourcing (внешний источник). В данной ситуации компания передает какую-либо из своих функций внешней компании (подразделению другой компании). То есть клиент как бы покупает у фирмы услугу, а не труд конкретных работников. Как правило, на аутсорсинг переводят работы, необходимые для поддержания жизнеобеспечения компании, но не являющиеся профильными для нее: обслуживание компьютерных сетей, логистику, маркетинговые исследования или уборку помещений.

Методи провадження лізингу:

1. *Стаціонарний метод*: працівник(и), що забезпечений власним житлом по місцю роботи, перебуває в розпорядженні роботодавця весь період контракту без змін, проте не довше ніж 6 місяців.

Рекомендовано підприємствам, які на даний час не сформували власний штат працівників; втратили власних працівників; новоствореним закладам; для виконання разових робіт; для виконання складних робіт; для залучення висококваліфікованого персоналу.

2. *Вахтовий метод*: працівник(и), що не забезпечений власним житлом по місцю роботи перебувають в розпорядженні роботодавця зазначений період, з постійною ротацією.

Рекомендовано підприємствам з чіткою сезонністю робіт; підприємствам, які розташовані в місцях з обмеженими ресурсами робочої сили; підприємствам, що вичерпали кредит довіри місцевого населення; підприємствам, в яких є ознаки зловживань з боку місцевого населення; підприємствам, яким не доцільно утримання постійного штату працівників.

У вітчизняному законодавстві лізинг персоналу не зустрічається, проте МОП визнала легітимність праці на умовах лізингу, зокрема у 1997 році на 85-ій сесії були прийняті Конвенція №181 та Рекомендація №188, присвячені питанням діяльності приватних агенцій зайнятості. Разом з іншими положеннями Конвенція №181 допускає як законні послуги «наймання працівника спеціально з метою надання його праці третім особам (фізичним та юридичним), які безпосередньо організовують та використовують працю даних працівників у власних інтересах». Також дана конвенція встановлює мінімальний рівень соціальних гарантій для таких працівників, зобов'язуючи держави забезпечувати адекватний захист згідно з національним законодавством (мінімальної заробітної плати, тривалості робочого часу та інших умов праці, безпека та гігієна праці та ін.).

5. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі. Документальне оформлення лізингових відносин

Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: працівник (його представник), — лізингодавець — лізингоотримувач. У лізингу робочої сили єдиним її власником є працівник.

Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби у персоналі включає етапи, представлені на рис.2.



Рис.2 Етапи технології взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача

Крок 1. Лізингодавець відбирає фахівців згідно вимог лізингоодержувача. Вітчизняні кадрові агентства працюють в основному під замовлення фахівців на лізинг, в той час як зарубіжні кадрові агентства створюють штат лізингових співробітників відповідно до потреб ринку, незалежно від наявності конкретного замовлення на даний момент. Оскільки лізингові фахівці можуть мати доступ до конфіденційної інформації і в майбутньому передаються в оренду

різними організаціями, їх відбирають за допомогою спеціальних методів, які передбачають детальну перевірку. За кордоном при кадрових агентствах існують спеціальні служби безпеки, які проводять такі перевірки. Для кандидатів дуже важливі прийнятність такої незвичайної форми зайнятості та відповідність роботи на лізингових засадах особистого кар'єрного плану.

Крок 2. Після узгодження кандидатур з лізингоодержувачем (або лізингодавцем, якщо штат формується на майбутнє) фахівці приймаються в штат лізингодавця і стають постійними, повноправними співробітниками кадрового агентства. Агентство знайомить нових співробітників з трудовим договором і з етичним кодексом лізингового фахівця.

Крок 3. Фахівці надаються лізингоодержувачу для виконання обумовлених функцій протягом узгодженого терміну.

Схема взаємодії лізингодавця і лізингоодержувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин включає наступні етапи.

Етап 1. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікація фахівців, їх склад і терміни використання).

Етап 2. Вибір лізингоодержувачем конкретного варіанту лізингової схеми. Проходить узгодження договору, що визначає умови лізингу, окладу фахівців, а також комісійних агентства (20-30% окладу фахівця). Одним з найважливіших пунктів лізингової угоди є обсяг і критерії оцінки робіт, які в установлений термін повинен виконати фахівець. Кадрове агентство гарантує лізингоодержувачу якість виконання робіт, а також нерозповсюдження будь-якої ділової інформації, одержуваної фахівцем протягом роботи в організації.

Етап 3. Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність. (Коли персонал надається з вже сформованого лізингового штату кадрового агентства, такої необхідності немає.) У рідкісних випадках, пов'язаних з формальними скороченнями, вже наявний персонал переводять з штату лізингоодержувача в штат лізингодавця, а потім лізингодавець повертає тих же фахівців на договірних відносинах лізингу лізингоодержувачу.

Етап 4. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин з лізингоодержувачем і фахівцями.

Етап 5. Контроль з боку кадрового агентства за обсягом робіт, виконаних фахівцем. Агентство стежить за тим, щоб у лізингоодержувача спеціаліст виконував тільки роботу, відповідну його кваліфікації, та в обсягах, обумовлених лізинговим контрактом. Конфлікти і трудові спори, що виникають між лізингоодержувачем і найманим співробітником, вирішує кадрове агентство.

Гонорар компанії-провайдера лізингових послуг залежить від двох основних факторів:

1) Розмір заробітної плати співробітника, з яким укладається договір лізингу (зазвичай вартість послуги становить певний відсоток від зарплати співробітника, що наймається на умовах лізингу).

2) Кількість співробітників, які працевлаштовуються на умовах лізингу – чим більшою є чисельність персоналу, тим меншим є відсоток з річної заробітної плати співробітників, що стягується в якості гонорара.

Сума винагороди організації-провайдеру складається з:

- Фонду оплати праці співробітників, що винаймаються на умовах лізингу;
- Накладних витрат організації-провайдера;
- Лізингової винагороди організації-провайдера.

Для зниження вірогідних ризиків між замовником і провайдером лізингових послуг має бути укладено договір, що враховуватиме умови аналогічного договору укладеного між провайдером і найманим працівником.

У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі моменти:

- характеристику персоналу;
- чисельність співробітників;

- строк лізингової угоди;
- оклади наданих працівників;
- критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт;
- винагороду за лізинг обслуговування.

У разі будь-яких порушень законодавства стосовно наймання й використання персоналу відповідальним є лізингодавець.

Основним суб'єктом є працівник, який укладає трудовий договір з роботодавцем, бере на себе зобов'язання особисто виконувати трудові функції. Другим суб'єктом є організація – провайдер (організація-лізингодавець), яка набирає персонал, яка підбирає працівників і укладає з ними трудові договори. Формально такі організації виступають роботодавцями. Третім суб'єктом є клієнт, він же виступає і замовником, і реальним роботодавцем.

Якщо працівника наймає організація-лізингодавець під конкретне замовлення, то укладається строковий трудовий договір. Термін роботи залежить від терміну, на який укладено договір з організацією замовником. У разі зарахування працівника до штату провайдера для неодноразового надання різним організаціям для виконання певних трудових функцій може укладатися трудовий договір і на невизначений термін.

Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу за допомогою лізингових відносин.

За рівнем правового забезпечення лізингу країни можуть бути об'єднані у три групи:

- країни (Франція, Італія, Росія, Україна й ін.), що мають спеціальні закони, які регулюють лізингові відносини;
- країни, які використовують окремі законодавчі акти з лізингу (Англія, Австрія, Канада та ін.);
- країни, що не мають спеціальних законів з лізингу й відповідних лізингу підзаконних актів (США, Німеччина).

Лізинг робочої сили дозволяє упорядкувати міграційні потоки працездатного населення усередині держави, легалізувати потоки робочої сили, яка виїздить на сезонні та тимчасові роботи за кордон. Водночас вирішуються питання працевлаштування й соціального захисту працівників.

В цілому залучення персоналу на умовах лізингу вимагає обґрунтування **економічної доцільності**, що здійснюється *шляхом порівняння витрат* на залучення співробітника на умовах лізингу та альтернативних витрат на виконання певного комплексу робіт: прийняття працівника до штату, звернення до послуг спеціалізованих фірм і компаній тощо.

Серед **переваг залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача** слід виокремити наступні:

- отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості й за короткий проміжок часу;
- зменшення витрат на компенсаційні пакети (як правило, для тимчасових співробітників вони є значно меншими);
- зменшення обсягів ведення кадрової документації;
- відсутність простой, якщо тимчасовий співробітник захворів чи перебуває у відпустці, оскільки за договором агенція зобов'язана знайти йому заміну на даний термін без додаткової оплати;
- можливість на місце одних працівників брати інших, якщо перші через ті чи ті

причини не підходять організації-замовнику лізингових послуг;

- зменшення витрат на підбір персоналу: за підбір працівника на постійну основу рекрутинговій агенції виплачують 2-3 місячних оклади, за підбір на умовах лізингу – менше одного;

- можливість продовжити випробувальний термін для співробітника без оформлення з ним трудових відносин;

- можливість зарахувати лізингового працівника до штату підприємства без додаткових витрат на підбір персоналу.

Для лізингового працівника є вигідною така форма працевлаштування з огляду на таке:

- можливість набути необхідний досвід вирішення різних завдань та роботи у різних умовах праці;

- надає можливість суміщати роботу з навчанням та набувати необхідного досвіду для студентів;

- працівникові не потрібно самому шукати роботу, агенція пропонує різні вакансії;

- стаж не переривається (працівник перебуває у постійному штаті агенції);

- можливість налагодити ділові контакти з багатьма організаціями.

Поряд з позитивними сторонами лізингу персоналу є й **негативні моменти**, зазначимо основні з них:

- Для організації замовника: ризик втрати конфіденційної інформації; невідповідність корпоративної культури організації-замовника у разі неправильного вибору провайдера лізингових послуг; проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у галузі охорони здоров'я, техніки безпеки, навчання персоналу.

- Для агенції-провайдера: після закінчення терміну дії договору агенція може певний період часу не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації, проте вона має утримувати працівників, з якими укладено безстрокові трудові договори, або ж звільняти таких працівників.