

## **Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації**

1. Аутстафінг як інструмент в управлінні персоналом. Використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату
2. Наслідки проведення аутстафінгу для сторін соціально-трудових відносин
3. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні
4. Аутплейсмент персоналу

### ***1. Аутстафінг як інструмент в управлінні персоналом. Використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату***

Сучасні організації активно освоюють нові методи ефективного використання персоналу, одним з яких є аутстафінг, який дозволяє регулювати кількість працівників (не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу). Завдання керівника бізнесу – зробити бізнес ефективним, таким, що приносить максимальний прибуток при оптимальному рівні витрат. Дехто з них прагне економити на витратах на ресурси, намагаючись знайти якнайкращу якість за найменшою ціною, інші укладають договори, що скорочують ризики невиконання обумовлених умов і появи незапланованих витрат.

В зарубіжній практиці однією з альтернатив вивільнення працівників є застосування аутстафінгу (від англ. “outside staff using”, “outstaffing”) – використання зовнішнього персоналу. Аутстафінг трактують як позаштатний персонал.

Немного истории (<https://dengodel.com/management/199-autstaffing-personala.html>):

Впервые аутстаффинг в том виде, в котором он существует сейчас, стал использоваться в Америке и других развитых странах в 60-х годах XX века. Наибольшего распространения эта услуга получила только в 90-е годы, и случилось это, благодаря внедрению новых законов, касающихся управления персоналом. Следуя новым требованиям, американские компании малого и среднего бизнеса, были вынуждены уделять оформлению документов очень много времени, что было невыгодно. Активный ввод этих кадровых законов начался в начале 1980-х годов и продолжился вплоть до 2000-х. Компании стали перед выбором: тратить много времени и ресурсов на соблюдение всех новых требований и норм либо искать другие решения сложившейся проблемы. Это и привело к появлению аутстаффинга как нового кадрового явления.

Лидером в использовании аутстаффинга до сих пор является Америка. В этой стране аутстаффинг имеет под собой четкую законодательную базу и схему воплощения. На данный момент уже около 80% американских предприятий малого и среднего бизнеса используют аутстаффинг, и глядя на то, как стремительно появляются всё новые и новые компании, можем предположить, что распространение использования этой технологии будет только увеличиваться. Использование аутстаффинга имеет выгоды не только для компаний, но и для сотрудников, так как они могут пользоваться полным социальным пакетом и различными льготами, которые не могут обеспечить обыкновенные предприятия малого бизнеса.

Аутстафінг – фінансово-юридичний інструмент, який дозволяє формально вивести частину співробітників за межі штату компанії шляхом переводу їх у штат аутстафінгової компанії (рекрутенгової агенції, аутсорсінгової компанії та інші організації). Аутстафінг визначають і як один з інструментів в управлінні персоналом, який дозволяє компаніям регулювати чисельність працівників, не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу.

Проведений аналіз наукової та практичної літератури надає можливість стверджувати про наявність трьох основних аспектів застосування організаціями процесу аутстафінгу, які відображені на рис. 1.

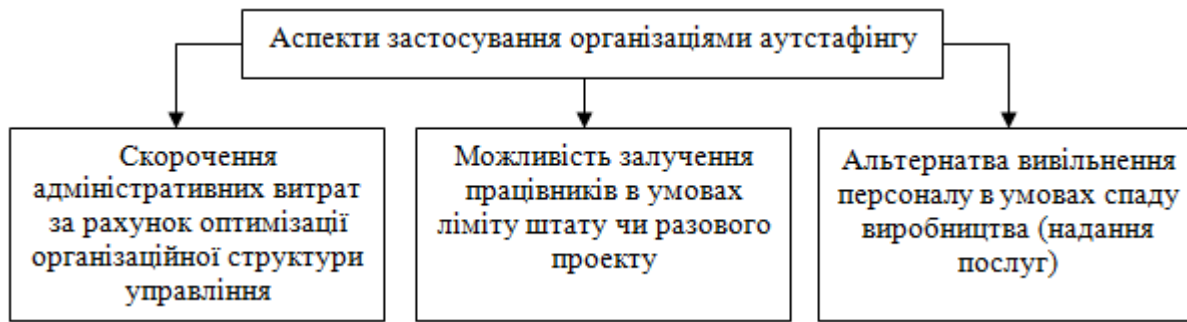


Рис. 1. Аспекти застосування аутстафінгу

Так, перший аспект – *скорочення адміністративних витрат за рахунок оптимізації організаційної структури управління* – можна пояснити наступним чином. Організація перекладає ряд функцій з адміністративних питань, бухгалтерського обліку, менеджменту персоналу на організацію-провайдера. Таким чином, виводячи штат, організація оптимізує організаційну структуру управління. Це відбувається за рахунок скорочення штатубухгалтерів, співробітників відділу управління персоналом та т.інш.

Другий аспект – *це обмеженість штату організації*. Так, аналіз практичної діяльності надає можливість стверджувати, що існують підприємства штат яких лімітований. Розвиваючи бізнес, підприємство стикається з проблемою недостатці працівників. Для того, щоб відкрити нову посаду необхідно провести певні переговори з вищим керівництвом (яке може знаходитись в іншому місті, регіоні, країні), оформити певні документи, що займає час та, відповідно, витрати. З метою вирішення даної проблеми можливим є застосування аутстафінгу. Підприємство не втрачає нові замовлення, успішно справляється з обсягом робіт. При цьому не відкриває нову посаду, а використовує послугу з аутстафінгу.

І, нарешті, третій аспект - *альтернатива вивільнення персоналу в умовах спаду виробництва (надання послуг)*. Керівництво організації розуміє, що рано чи пізно підприємство вийде з кризи, щоб не втрачати витрати, які були понесені при підборі персоналу, адаптації, навчанні тощо, організація звертається до кадрової агенції з питанням надання послуги з аутстафінгу.

#### **Необхідними етапами застосування аутстафінгу є:**

- наявність інформації про підприємства, філіали, яким можна запропонувати персонал;
- економічне обґрунтування проекту виведення персоналу зі штату: оцінка втрат на збереження персоналу на підприємстві та витрат, що пов'язані з передачею персоналу сторонній організації;
- розроблення аутстафінг-проекту;
- оформлення контракту про аутстафінг.

З метою розуміння схеми аутстафінгу необхідним є з'ясування сутності таких категорій, як: організація-замовник, організація-провайдер, персонал. Так, *організація-замовник* – це підприємство, яке проаналізувало та оцінило економічну доцільність аутстафінгу. І. Торський виділяє чотири типи компаній, яким доцільно скористатися аутстафінгом. Це можуть бути:

- організації, які планують «вихід на ринок».
- компанії з високими амбіціями щодо стрімкого росту;
- компанії з сезонним виробництвом чи наданням послуг;
- організації, які використовують аутстафінг на випробувальний термін.

Дані послуги, як правило, надають рекрутингові агенції, чи організації, які безпосередньо займаються аутстафінгом, аутсорсінгом та лізингом персоналу, до таких відносяться западні рекрутингові агенції (Kelly Services, Manpower, Coleman Services Inc, Ventra Employment). Такі *організації називають провайдерами*. Вважається, що вони мають бути кваліфікованими посередниками у відносинах з інспекцією з праці та податковими інспекціями.

Об'єктом аутстафінгу є персонал організації. *Персонал* –особовий склад організації, сукупність постійних працівників, що отримали необхідну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Аутстафінг відноситься до послуг, які передбачають переведення частини працівників зі штату підприємства в штат спеціального кадрового агентства. При цьому працівники продовжують працювати на своєму попередньому підприємстві, але на ньому офіційно не працевлаштовані. Кадрове агентство є безпосереднім працедавцем для працівників. Основні переваги аутстафінгу наведено на рис. 2.



Рис. 2 – Основні переваги аутстафінгу

**Переваги аутстафінгової технології для організації, що користується даними послугами, полягають у:**

- можливості оперативно регулювати (збільшувати чи зменшувати) фактичну чисельність співробітників, не змінюючи при цьому кількість штатного персоналу; скорочення штатної чисельності персоналу при збереженні фактичною;
- зниженням витрат на персонал; адміністративних і фінансових витрат;
- зменшення обсягів ведення кадрової документації, що в свою чергу сприяє зниженню чисельності служби управління персоналом та бухгалтерії та й витрат на їх утримання;
- можливість використання системи пільгового оподаткування, зокрема єдиного податку;
- можливість уникнути таких витрат, як виплата вихідної допомоги;
- зменшення витрат часу лінійних керівників на вирішення різних кадрових питань;
- фактичне звільнення роботодавців від усіх зобов'язань щодо трудових відносин із працівниками, виведеними зі штату компанії, у тому числі й вирішення питань, пов'язаних із трудовими спорами, на агенцію, до штату якої зараховуються співробітники;
- оформлення тимчасового персоналу;
- оформлення співробітників на час випробувального терміну і продовження випробувального терміну;
- забезпечення легальності та юридичної підтримки при роботі з персоналом;
- можливість сконцентруватися на основному бізнесі;
- підвищення конкурентоспроможності компанії.

***Перевагами** для організації, яка отримує персонал є отримання кваліфікованого, підготовленого персоналу, зменшення витрат на пошук та найм персоналу. **Переваги аутстафінгу для працівників:** вони не втрачають роботи, а лише переходять в іншу організацію. В разі закінчення терміну контракту з організацією-провайдером вони повернуться на основне (попереднє) робоче місце.*

Цей інструмент в управлінні персоналом дозволяє компаніям регулювати кількість працівників, не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу. При цьому провайдер бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства й бухгалтерії, виплату заробітної плати з відрахуванням зборів до соціальних фондів, виконання норм трудового законодавства України (прийом на роботу, звільнення, рішення трудових спорів тощо), оформлення щорічних відпусток, лікарняних листів, відряджень, здійснення соціального і медичного страхування. У свою чергу працівники продовжують працювати на своєму робочому місці та виконувати свої посадові обов'язки, але обов'язки роботодавця стосовно до них виконує вже провайдер. Працівники укладають трудові договори не з замовником, а з провайдером.

*Компанії, які залучають співробітників на умовах аутстафінгу, можуть зіткнутись з різними проблемами. Серед них:*

1. Проблеми юридичного характеру – відсутність врегульованих процедур аутстафінгу.

2. Управлінські проблеми, зокрема виникнення конфліктів між штатним і позаштатним персоналом, невпевненість у перспективах свого кар'єрного зростання, а звідси й зниження їхньої мотивації до праці, страхи й складність у поясненнях наступним роботодавцям розбіжностей запису у трудовій книжці щодо місця роботи і реальної зайнятості тощо.

3. Проблеми, пов'язані з діловою репутацією компанії.

**Передумови для використання цієї послуги є типовими для сучасних компаній:**

1) зростання рівня складності й додаткові вимоги законодавства в галузі кадрового обліку;

2) менеджер витрачає багато часу на вирішення адміністративних питань з трудових відносин;

3) велика кількість постійних співробітників у штаті компанії робить її менш гнучкою і більш залежною від персоналу;

4) прагнення до більшої гнучкості та незалежності при формуванні "штатного розкладу";

5) прагнення до скорочення адміністративних витрат на управління персоналом.

До послуги аутстафінгу вдаються самі різні компанії: виробничі, торговельні, сфери послуг, банки. Вибір даної послуги вигідний для компаній, які не мають можливості збільшити штатну чисельність співробітників, але мають потребу в них для виконання своїх завдань. Це, наприклад, малі підприємства або підприємства, що знаходяться на спрощеній системі оподаткування, які мають штатні обмеження. Також до цієї групи належать компанії, яким співробітники потрібні для виконання короткострокових проектів, наприклад, автоматизації системи управління підприємством, і вони не бачать сенсу тимчасово "роздувати" свій штат. Послуга аутстафінгу затребувана компаніями, які хочуть зосередитися на основному бізнесі, наприклад, надання ІТ-послуг і передають непрофільні функції сторонньої організації. Таким чином, отримуючи конкурентну перевагу в

області своєї спеціалізації. Досить часто аутстафінг використовують західні компанії.

**Процедура виведення персоналу зі штату** представлена на рис.3.

Найчастіше аутстафінг використовується у представництвах транснаціональних компаній, де, як правило, українським підрозділам західних компаній установлюються обмеження щодо чисельності персоналу та жорсткі бюджетні межі з чітко визначеною структурою адміністративних витрат.

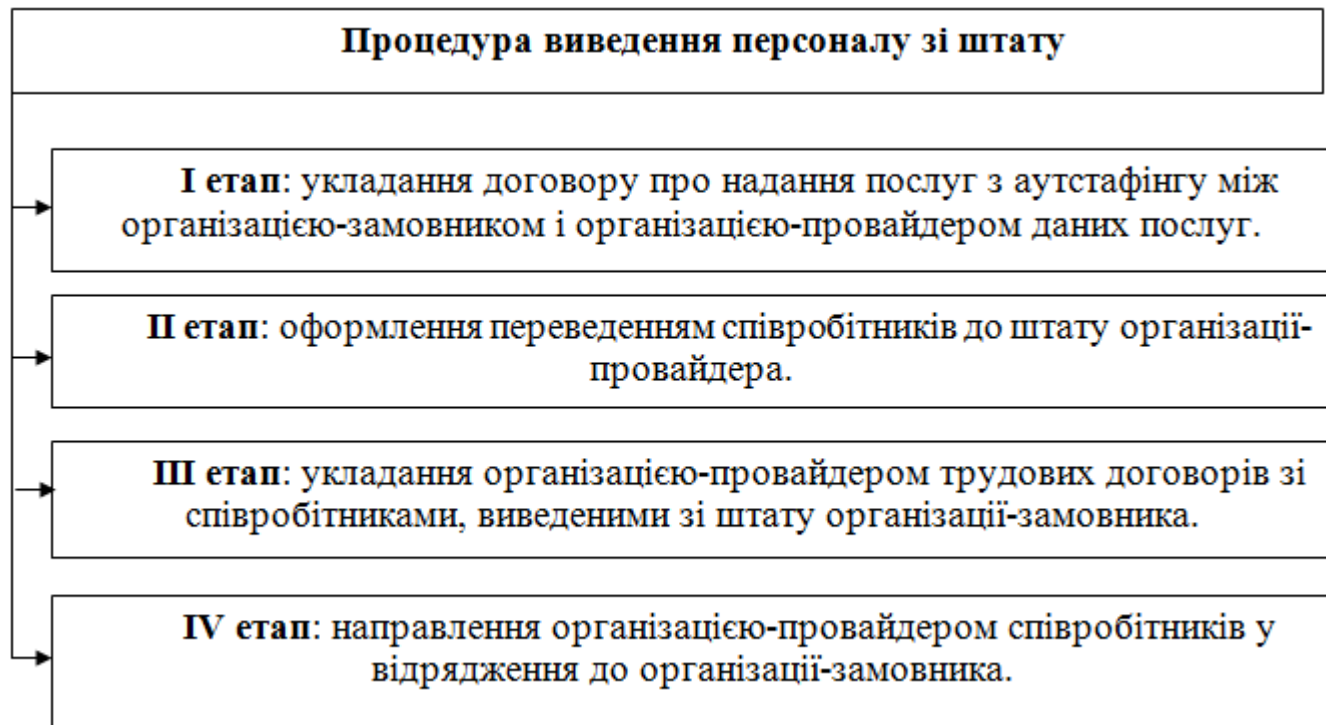


Рис. 3 Процедура виведення персоналу зі штату

**Договір про надання послуг з аутстафінгу містить такі положення:**

1. Предмет договору (клієнт доручає, а агенція бере на себе зобов'язання щодо надання співробітників для участі у трудовому процесі клієнта, а також пов'язаних з цим послуг).

2. Агенція зобов'язується (виконувати всі передбачені зобов'язання стосовно співробітників, у тому числі вести кадрову документацію й виплачувати співробітникам заробітну плату).

3. Клієнт зобов'язується (затверджувати кандидатури співробітників необхідної кваліфікації для відрядження, у разі прийняття рішення про припинення діяльності певного співробітника до завершення терміну дії договору попередити про це агенцію, надавати агенції щотижневі звіти про роботу співробітника та ін.).

4. Порядок розрахунків (за фактом надання послуг сторони підписують акт завдання-приймання робіт, разом із звітом агенція додатково виставляє клієнту рахунок на остаточну суму, клієнт бере на себе відповідальність за затримку виплати співробітникам заробітної плати та ін.).

5. Відповідальність сторін (якщо відряджений співробітник висуне агенції позов про відшкодування збитків, пов'язаних з виконанням обов'язків у період його відрядження до офісу клієнта, і його вимоги задовольнятимуться у судовому порядку, клієнт бере на себе зобов'язання відшкодувати агенції витрати, пов'язані із задоволенням такого позову).

6. Додатками до договору мають стати списки співробітників, які виводяться зі штату, із зазначенням їхніх особистих даних, переліком функцій і відповідальності, розмірами заробітної плати та іншими видами компенсацій.

Серед функцій організації-провайдера (аутстафера) слід виділити:

- зарахування працівників до свого штату;
- оформлення трудових відносин з даними працівниками;

- ведення трудових книжок;
- проведення нарахування та виплати заробітної плати, оформлення відпусток, лікарняних, податків та регулювання трудових відносин у відповідності до вимог трудового законодавства;
- оформлення витрат на відрядження;
- переривання трудових відносин з працівником за вимогою організації-замовника.

## 2. Наслідки проведення аутстафінгу для сторін соціально-трудоових відносин

Аутстафінг переважно застосовують до персоналу, який не має безпосереднього відношення до основного виробництва: бухгалтери, секретарі, водії, ІТ-спеціалісти (за винятком комп'ютерних фірм), перекладачі, маркетологи (за винятком рекламних агентств), працівники їдалень, прибиральники тощо.

Таблиця 1

Переваги та недоліки аутстафінгу персоналу

Переваги	Недоліки
<i>Для організації-замовника</i>	
1. Зниження комплексу ризиків діяльності персоналу. 2. Економія ресурсів підприємства. 3. Економія на створенні власного відділу кадрів. 4. Рациональне використання трудових ресурсів підприємства. 5. Підвищення продуктивності праці та якості продукції. 6. Оптимізація оподаткування.	1. Відсутність нормативно-правової бази. 2. Висока вартість у випадку аутстафінгу незначної кількості працівників. 3. Проблеми збереження комерційної таємниці. 4. Проблеми дотримання трудової дисципліни позаштатними працівниками.
<i>Для працівника</i>	
1. Повна зайнятість та вища ймовірність забезпечення роботою. 2. Можливість попрацювати на різних підприємствах та здобути додатковий досвід. 3. Вища ймовірність постійного працевлаштування. 4. Соціальна захищеність. 5. Можливість користування інфраструктурою роботодавця.	1. Психологічні проблеми та зниження мотивації працівників. 2. Зміна запису в трудовій книжці, що може спричинити проблеми в подальшому працевлаштуванні чи отриманні пільг за роботу у шкідливих умовах. 4. Можливість втрати соціальних пільг, якими користується основний колектив. 5. Можливість звільнення без вихідної допомоги.

Оскільки новітніми кадровими технологіями, які широко використовуються в сучасному бізнесі, є технології аутсорсингу, лізингу та аутстафінгу, то виникає питання, пов'язане з визначенням особливостей їх застосування та відмінностей у використанні (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння лізингу та аутстафінгу по розподілу функцій між сторонами

Вид договору	Функція сторін		
	Підбір персоналу	Зарахування працівника в штат організації	Використання праці працівника
Лізинг	організація-провайдер	організація-провайдер	організація-замовник
Аутстафінг	організація-замовник	організація-провайдер	організація-замовник
Аутсорсинг	організація-провайдер	організація-провайдер або співробітництво на умовах цивільно-правових договорів (договорів підряду)	організація-замовник організація-провайдер

Основна різниця між лізингом персоналу та аутстафінгом – це те, що лізинг застосовують тоді, коли потрібні «додаткові руки» на тимчасову роботу, аутстафінг – якщо компанія хоче знизити свої витрати. Як при лізингу, так і при аутстафінгу, персонал організації-замовника оформляється в штат організації-провайдер, яка спеціалізується на виконанні подібних послуг. При цьому організації-провайдер стає офіційним роботодавцем для працівників організації-замовника та несе відповідальність за вірне оформлення відносин та виконання норм трудового законодавства. Організація-провайдер несе фінансову і юридичну відповідальність за персонал, у тому числі за розрахунок та виплату заробітної плати, оформлення відпусток та лікарняних, ведення відповідної документації. Як видно з табл. 2, основна функціональна відмінність між лізингом персоналу та аутстафінгом персоналу полягає у тому, що при лізингу підбір персоналу здійснюється організацією-провайдером, а при аутстафінгу – підприємство самостійно здійснює підбір персоналу.

Аутсорсинг – це по суті делегування окремих функцій діяльності підприємства іншій організації-провайдеру; частіше на аутсорсинг передаються кадрове діловодство та управління, бухгалтерія, правове забезпечення, програмування тощо. Аутстафінг – це певною мірою процедура, обернена аутсорсингу: персонал навпаки виводиться за штат компанії й зараховується в іншу організацію, хоча при цьому залишається працювати на попередньому місці роботи. При аутсорсингу працівник фактично не має робочого місця на підприємстві-замовникові, може використовувати переваги гнучкого графіку роботи, а оплата праці здійснюється тільки по факту виконання роботи (можливі авансові виплати. При аутстафінгу співробітники мають конкретні робочі місця, офіційне працевлаштування й помісячну оплату праці (заробітну плату, а не винагороду за виконане завдання).

Відмінності також є і в процедурі найму працівників. Зокрема, при аутсорсингу співробітники працюють на основі договору підряду, якій укладається між організацією-замовником і провайдером, то при аутстафінгу працівники офіційно оформлені у провайдер. За допомогою аутсорсингу частіше вирішуються завдання інтелектуального характеру, аутстафінг може виконувати будь-які завдання – як пов'язані з розумовою діяльністю, так і будь-якою іншою.

Ще однією суттєвою відмінністю між аутсорсингом и аутстафінгом є характер взаємодії підприємства-замовник з працівниками, що виконують певну роботу. Аутсорсинг передбачає, що компанія-замовник сама визначає умови, на яких буде працювати співробітник, а компанія-провайдер лише надає ці послуги. При аутстафінгу компанія-провайдер сама визначає певні обмеження у відносинах з персоналом і способами здійснення роботи з точки зору економічної ефективності. Аутсорсинг є більш вигідним, оскільки організація-провайдер (виконавець) може контролювати процес виконання роботи та регулювати її якість. Компанія-провайдер, яка використовує аутстафінг, цього робити не може, а тому не відповідає за якість виконаної роботи для компанії-замовника. **Отже, при аутсорсингу виводиться певна функція підприємства, а при аутстафінгу – деяка кількість найманих працівників без визначення їх конкретних функцій; при аутсорсингу предметом договору між підприємствами виступає послуга, пов'язана з виконанням конкретної функції, при аутстафінгу – предметом договору є послуга з надання робочої сили.**



Оскільки аутстафінг передбачає збільшення суб'єктів, між якими відбуваються соціально-трудові відносини, то можливим є виникнення різних конфліктів. Досліджуючи аутстафінг як провайдерський канал розподілу функцій з управління трудовими ресурсами підприємства, на нашу думку, можна виділити наступні типи конфліктів:

– між організацією-замовником та організацією-провайдером (невиконання чи неповне виконання договору чи контракту між організацією-замовником та аутстафером, відсутність кваліфікованих спеціалістів у організації-провайдера тощо);

– між організацією-замовником та працівниками (працівники організації можуть не погодитись на даний вид послуг, оскільки це може відобразитись на їх соціальному забезпеченні);

– між організацією-провайдером та працівниками організації-замовника (працівники не будуть підтримувати трудові відносини, можуть ігнорувати окремі прохання, накази та т.ін.).

Персонал організацій, який схильний до консервативного мислення, може негативно віднестися до нового та незрозумілого для нього переходу на інше підприємство. Однак, подальший розвиток постіндустріальної економіки вимагає зміни форм зайнятості й працевлаштування, у т.ч. й розвиток аутстафінгу персоналу в Україні. Необхідним є законодавче врегулювання питань запровадження аутстафінгу, налагодження механізму аутстафінгових відносин між підприємствами, розподілу соціальної відповідальності між організацією-замовником та організацією-провайдером щодо найманого персоналу, проведення інформаційної консультації працівників організацій тощо.

Таблиця 3

Наслідки аутстафінгу для сторін соціально-трудових відносин

№ з/п	Сторони відносин з аутстафінгу	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
1	Організація-замовник	зниження прямих витрат на персонал; зменшення адміністративної та фінансової роботи, пов'язаної з нарахуванням заробітної плати, проведенням виплати соціальних податків тощо; можливість надання співробітникам пакетів соціальних пільг і страховок; зменшення виплат, пов'язаних з виплатою компенсацій при звільненні; оптимізація структури управління персоналом; можливість швидкого підбору персоналу без оформлення у штат організації; можливість перевірки працівників та з'ясування чітких тенденцій бізнесу; скорочення витрат на неосновний персонал; можливість не виходити за межі ліміту підприємств-платників єдиного податку; раціональне використання робочого часу через скорочення часу на вирішення завдань, що перекладені на організацію-провайдера; економія часу;	відсутність нормативно-правової бази регулювання даного виду послуг, відсутність чіткої законодавчої бази з питань аутстафінгу; аспекти мотивації працівників, які юридично працюють в іншій компанії; погіршення соціально-психологічного клімату в організації; розголошення комерційної таємниці; тимчасове збільшення навантаження праці на відділ персоналу, відділ кадрів чи їх різновидів; щомісячна вартість працівника, зарахованого у штат організації-провайдера буде дещо вищою за рахунок комісії аутстафінговій компанії.



		економія ресурсів зниження адміністративних витрат на ведення кадрового обліку та розрахунок заробітної плати; можливість працювати з працівниками на термінових проектах без працевлаштування в організації чи на час випробувального терміну; чисельністю персоналу, що перевищує ліміт чисельності штатних одиниць; більш гнучке кадрове планування.	
2	Працівники	Забезпечення безперервного стажу роботи; альтернатива вивільнення; зміст праці не змінюється.	Втрата пільг, наприклад, пов'язаних з працею на підприємствах зі шкідливими умовами праці («гарячого» та «шкідливого» стажу, оздоровчі на себе та дітей); негативні соціально-психологічні наслідків в умовах незрозумілих процесів переведення.
3	Організація-провайдер	Розвиток переліку функцій даної організації; можливість підвищити дохід аутстафера; економічна доцільність.	Необхідність наявності висококваліфікованих кадрів, які б були фахівцями із питань управління персоналом, бухгалтерського обліку, юриспруденції, трудового права.
4	Держава	використання аутстафінгу є можливим тільки при умові легального не тіньового ведення бізнесу; відсутність «зарплат у конверті»; альтернатива безробіттю населення та, відповідно, соціальних виплат, пов'язаних із соціальним захистом безробітного населення.	Зменшення податків у бюджет країни; конфлікти організацій з профсоюзами оскільки працівники втрачають пільги, наприклад, пов'язані з працею на метпідприємствах («гарячого» та «шкідливого» стажу, оздоровчі на себе та дітей).

### **3. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні**

Ст. 39 Закону про зайнятість передбачено такий вид діяльності, як діяльність суб'єктів господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця. Дедалі поширенішим є явище, коли компанія-замовник звільняє своїх працівників, а компанія-виконавець зараховує їх до свого штату. Працівники продовжують виконувати свої звичайні обов'язки, але перебувають вже у штаті компанії-виконавця. Саме для захисту прав та законних інтересів таких працівників ст. 39 Закону про зайнятість встановлено низку заборон і обмежень для компаній-замовників та виконавців, які мають на меті не допустити погіршення умов праці та нехтування трудовими гарантіями працівників.

Так, суб'єкти господарювання – роботодавці, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця, можуть направляти працівників за умови, що це передбачено колективним договором такого роботодавця, та за наявності згоди первинної профспілкової організації.



Суб'єкт господарювання – роботодавець, який наймає працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця, зобов'язаний:

- укласти договір з роботодавцем про застосування праці працівника;
- виплачувати працівникові заробітну плату в розмірі, не нижчому, ніж розмір мінімальної заробітної плати, встановленої законом, та заробітної плати, яку отримує працівник у роботодавця за виконання такої самої роботи;
- забезпечувати працівнику час роботи та відпочинку на умовах, визначених для працівників роботодавця, що передбачено умовами колективного договору та правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- нараховувати та сплачувати єдиний внесок на користь працівника;
- не перешкоджати укладенню трудового договору між працівником та роботодавцем, у якого виконувалися роботи.

Слід зазначити, що відповідно до Закону про зайнятість діяльність суб'єктів господарювання – роботодавців, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця на умовах трудових договорів, здійснюється на підставі дозволу, виданого центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції (Державною службою зайнятості).

Порядок видачі такого дозволу регулюється постановою № 359. Проте зазначена постанова досі не набрала чинності, тому що не прийнято зміни до законів щодо видачі дозволу на наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця. Тому фактично видача такого дозволу не здійснюється, а також штрафи за надання таких послуг без дозволу, передбачені частиною третьою ст. 53 Закону про зайнятість (20-кратний розмір мінімальної заробітної плати), не повинні застосовуватись.

Крім того, відповідно до частини третьої ст. 36 зазначеного Закону центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, формується та ведеться перелік суб'єктів господарювання, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в інших роботодавців.

Формування та ведення такого переліку регулюється Порядком № 400, п. 5 якого передбачено, що суб'єкти господарювання, які наймають працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні у інших роботодавців, зобов'язані надіслати до Державної служби зайнятості рекомендованим листом з повідомленням про вручення заяву за формою, встановленою Мінсоцполітики України для включення до переліку.

За договором аутсорсингу працівники, як правило, виконують роботу на своїй території, грошова винагорода сплачується по факту виконаних робіт/наданих послуг, виконавець відповідає за такі роботи/послуги, зокрема щодо дотримання якості, строків та інших умов, які сторони зазначають у договорі.

Прикладом аутсорсингу може бути ІТ-обслуговування компанії-замовника, яка не має власних ІТ-спеціалістів, компанією-виконавцем на регулярній основі.

При цьому компанія-виконавець може самостійно визначати персонал, необхідний для виконання умов договору із замовником, якщо це передбачено угодою.

*Таким чином, різниця між аутсорсингом та аутстафінгом на перший погляд малопомітна. Проте за своєю суттю аутстафінг націлений на конкретного кваліфікованого фахівця визначеного профілю, якого потребує компанія-замовник (найчастіше – на постійній основі), а аутсорсинг – на конкретний результат, виконання визначеного завдання чи надання послуги, при цьому питання кількості та якості залученого персоналу є, як правило, вторинним.*

Наше законодавство не регламентує ні відносин аутстафінгу, ні відносин аутсорсингу. Однак з **правової точки зору відсутність норм законодавства, що регламентують укладання того чи іншого виду договору, не є перешкодою для його укладення**. Адже згідно зі ст. 6 Цивільного кодексу (далі – ЦК) сторони мають право укласти договір, який хоча і не передбачений актами цивільного законодавства, але відповідає загальним принципам нашого законодавства. Крім того, ст. 627 ГК гарантує принцип свободи договору, який виражається, зокрема, в свободі визначення умов договору.

І все ж з позиції дотримання українського законодавства більш прийнятними є відносини аутсорсингу. Наприклад, на підприємстві немає своєї штатної бухгалтерії, а бухгалтерський облік ведеться сторонньою організацією: аудиторської або консалтинговою компанією, з якою укладається цивільно-правовий договір. Такий порядок ведення бухобліку вписується в рамки Закону від 16.07.99 р №996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» – ст. 8 цього Закону прямо передбачає таку можливість. Та й порядок укладення договору на надання послуг регламентується окремою главою ЦК (гл. 63).

Послуги аутстафінгу, не зовсім вписуються в рамки українського законодавства. Адже в даному випадку працівники аутстаффера, по суті, передаються «в оренду», а відповідно до чинного законодавства предметом оренди може виступати тільки майно. Саме тому існує ризик визнання договору аутстафінгу недійсним (що не відповідає законодавству). В ГК передбачено такий вид договору, як оренда транспорту з екіпажем (ст. 805 ЦК). Однак якщо розглядати правовідносини по цьому різновиді договору оренди, то вони зводяться до наступного:

- по-перше, орендодавець передає орендарю в користування майно у вигляді транспортного засобу;
- по-друге, орендодавець надає орендареві послуги з експлуатації транспортного засобу, переданого в оренду.

І до того ж орендарю транспортного засобу з екіпажем виявляється цілком конкретна послуга, яка більше схожа на аутсорсинг, ніж на аутстафінг.

Проте на практиці можна зустріти скільки завгодно укладених договорів як аутстафінгу, так і аутсорсингу. Та й державні органи і громадські організації підтверджують наявність у нас цих явищ. Ось приклади:

- ДПАУ в листі від 01.02.11 р №2548 / 7 / 16-1517-26 розглядає питання про порядок оподаткування ПДВ операцій з надання послуг аутсорсингу;
- Федерація профспілок України в інформаційній записці (додаток до постанови від 01.12.10 р № П-44-2) відзначає, що одним з основних завдань колдоговірної роботи на 2011 рік в сфері зайнятості є недопущення поширення на підприємствах нетипових форм зайнятості, зокрема аутсорсингу і аутстафінгу;
- Мінрегіонбуд у листі від 08.02.11 р №23-13 / 1052/0 / 6-11 відзначає існування в Україні аутстафінгу і розглядає проблеми застосування його в сфері будівництва.

З усього вищесказаного випливає, що укладення договорів аутсорсингу і аутстафінгу є правомірним, єдина вимога – **умови таких договорів не повинні суперечити нормам нашого законодавства**. Саме тому не варто укладати договір, умовами якого передбачається передача в оренду або лізинг працівників. Також не варто укладати договір, предметом якого є послуги з надання персоналу. Адже будь-яку послугу або роботу можна ідентифікувати, а наданий персонал якраз і буде виконувати якусь конкретну роботу. Тому в договорі краще вказати саме цю конкретну роботу (послугу) або ж привести перелік послуг. А яким терміном називається цей договір – аутсорсинг, аутстафінг або просто договір на надання послуг – не має ніякого значення, адже для правильного відображення в обліку операції важливо не назва, а зміст договору.

Важливо правильно оформити відносини з аутсорсером або аутстаффером (виконавцем), а також з найманими працівниками.

Між замовником і виконавцем укладається цивільно-правовий договір на надання послуг з правилами, запропонованими у гл. 63 ГК. Як і будь-який цивільно-правовий договір, він повинен містити всі істотні умови і перш за все щодо:

- предмета договору (вказівка послуг);
- ціни договору (розцінки на послуги);
- терміну договору.

Важливо пам'ятати, що деякі послуги підлягають ліцензуванню, тому в разі необхідності у виконавця повинна бути відповідна ліцензія, що також варто відзначити в договорі.

Необхідно включити в договір умови, що стосуються:

- відповідальності виконавця за неякісне, несвоєчасне надання послуг;
- нерозголошення конфіденційної інформації, отриманої в ході виконання договору;
- порядку обміну необхідною інформацією між замовником і виконавцем, зокрема порядку обліку робочого часу, адже табельний облік на працівників повинен вести виконавець, а працівники найчастіше будуть перебувати на території замовника.

Виконавцю послуги (аутсорсеру, аутстаферу) слід правильно побудувати свої відносини з найманими працівниками. Так, в трудовому договорі з ними необхідно передбачити можливість направлення їх виконувати свої трудові функції на різних об'єктах, що належать замовникам роботодавця. Необхідно врахувати: хоча працюють співробітники на об'єктах замовника, роботодавцем для них залишається підприємство – виконавець послуги, саме підприємство-виконавець зобов'язаний:

- вести на найманих працівників трудові книжки;
- направляти їх у відрядження в разі потреби;
- надавати працівникові всі передбачені трудовим законодавством гарантії та компенсації (в т.ч. відпустка, різні соціальні виплати і т.д.).

Таблиця 4

Можливості та загрози, що пов'язані з участю у процесі аутстафінгу,  
для його головних суб'єктів

Учасники	Можливості	Проблеми та приховані загрози
Компанія-провайдер	- дохід від продажу послуг аутстафінгу;	- висока конкуренція на ринку; - необхідність створення належних умов для працівника, надання йому

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-комісійні за постійне працевлаштування працівників;</li> <li>- мінімальні умовно-постійні витрати;</li> <li>- залучення найкращих фахівців у власну діяльність;</li> <li>- створення позитивного іміджу у суспільстві.</li> </ul>	<p>всіх гарантій та пільг, які отримують штатні працівники компанії-замовника, з метою уникнення психологічних проблем;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- у разі переходу до спрощеної системи оподаткування для підвищення привабливості компанії, з'являється обмеження чисельності персоналу та матеріальних витрат.</li> </ul>
Підприємство-замовник	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економія фінансових та часових ресурсів підприємства;</li> <li>- уникнення юридичної відповідальності у взаємовідносинах з аутстафінговим персоналом;</li> <li>- раціональне використання трудових ресурсів підприємства;</li> <li>- можливість у разі необхідності залучати професіоналів із різних сфер;</li> <li>- підвищення продуктивності праці та якості продукції;</li> <li>- підвищення мотивації працівників завдяки прагненню перейти в основний штат компанії-замовника;</li> <li>- можливість безпроблемного та швидкого розриву відносин з персоналом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість у випадку аутстафінгу незначної кількості працівників (вважається, що економічно доцільним є виведення поза штат не менш, ніж 50 працівників) або співпраці з кадровим агентством, яке не має пільг в оподаткування, зокрема щодо сплати страхових внесків із зарплати;</li> <li>- загроза витоку комерційної інформації;</li> <li>- проблеми дотримання трудової дисципліни виведеними за штат працівниками;</li> <li>- виникнення ряду психологічних проблем аутстафінгового персоналу;</li> </ul>
Працівник	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повна зайнятість та вища ймовірність забезпечення роботою, в тому числі постійного працевлаштування;</li> <li>- можливість здобути різнобічний професійний досвід;</li> <li>- можливість користування інфраструктурою працедавця;</li> <li>- гарантоване навчання та підвищення кваліфікації;</li> <li>- більша соціальна захищеність, ніж у працівників, що виконують тимчасові роботи (так званих фрілансерів).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження мотивації працівника, його довіри та лояльності до компанії-замовника, виникнення відчуття непотрібності або тимчасовості роботи;</li> <li>- проблеми у подальшому працевлаштуванні чи отриманні пільг за роботу у шкідливих умовах через невідповідність запису у трудовій книжці виконуваним обов'язкам;</li> <li>- можливість втрати компенсацій та соціальних пільг, якими користується основний колектив (медичне страхування, корпоративні заходи, мобільний зв'язок, дотації на харчування, проїзд тощо).</li> </ul>

*Використана література:*

*Податковий кодекс* – Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.

*Господарський кодекс* – Господарський кодекс України від 16.01.2003 року № 436-IV

*Закон про зайнятість* – Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI «Про зайнятість населення».

*Постанова № 359* – постанова Кабінету Міністрів України від 20.05.2013 р. № 359 «Про порядок видачі дозволу на наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в іншого роботодавця».

*Порядок № 400* – Порядок формування та ведення Переліку суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва у працевлаштуванні, та суб'єктів господарювання, які здійснюють наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в Україні в інших роботодавців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 05.06.2013 р. № 400

<https://sovetnik.zp.ua/uk/outsourcing-i-autstaffing-yak-virno-zastosovuvati/>

#### **4. Аутплейсмент персоналу**

**Аутплейсмент персоналу** – це послуга з працевлаштування на нову роботу або посаду працівника, якого звільняють з роботи. Простими словами, роботодавець допомагає своєму співробітникові знайти нове місце роботи. У більшості випадків до послуг з аутплейсмента входить:

- Пізнавальна бесіда, завдяки якій працівник отримає корисну інформацію про те, як знайти нове місце роботи;

- Допомога в працевлаштуванні;
- Проведення спеціальних тренінгів;
- Допомога у написанні резюме;
- Пошук відповідних вакансій.

В процесі звільнення використовують такі методи:

- Надання інформації, як правильно вибрати нове місце роботи;
- Допомога в складанні резюме, при цьому крім резюме складається позитивна характеристика на працівника з попереднього місця роботи;
- Підготовка рекомендаційного листа з боку керівника, щоб збільшити шанси співробітника на отримання бажаної посади;
- Перевірка працівника на професійну придатність та, при необхідності, проведення безкоштовного навчання;
- Спілкування з психологом, який допоможе зняти стрес і налаштуватися виключно на позитивну хвилю;
- Навчання тонкощам, які допоможуть успішно пройти співбесіду і отримати роботу своєї мрії.

Класична схема допомоги при звільненні передбачає вибір консультанта: *внутрішнього* чи *зовнішнього*. У першому випадку з співробітником спілкується спеціальний консультант компанії, який намагається максимально швидко знайти нове місце роботи. У другому випадку роботу проводять спеціальні агентства.

#### **Етапи аутплейсмента**

*1. Аналітичний етап (підготовчий або початковий).* Найголовніше на цьому етапі – це виявити слабкі і сильні сторони компанії. Важливо скласти загальну картину стану компанії, виявити потенційні ризики і визначити, необхідно скорочення чи ні.

Якщо скорочення неминуче, важливо правильно визначити кандидатів на звільнення. При виборі враховується стаж кожного працівника, досягнення і професійні навички. На практиці, як би сумно це не звучало, але складається два списки: слабкі і сильні співробітники. За часом цей етап триває не більше 2 місяців.

#### *2. Звільнення.*

Виноситься рішення про звільнення і озвучується працівникові. Співробітнику вже готові надати відповідною допомогу. Спочатку просять підписати документи, після чого допомагають швидко знайти роботу. Такий етап може тривати від одного тижня.

#### *3. Практичний етап.*

Це заключний етап, коли зі співробітниками починають активно працювати і повністю супроводжувати, поки не буде вирішене питання з працевлаштуванням.

#### **Етапи аутплейсмента для співробітника, якому надається допомога:**

*1. Комплексна оцінка.* Це найважливіший етап, в результаті якого визначається професіоналізм співробітника, який потрапляє під звільнення. В даному випадку складається індивідуальний план, в якому чітко прописуються всі цілі здобувача. Залежно від цілей визначається технологія і план заходів, який необхідний для досягнення заповітної мрії.

Після того як цілі і задачі складені, проводиться вивчення ринку з працевлаштування. Головне, вибрати не більше 5 компаній, чий пропозиції підходять роботодавцю.

2. *Складання резюме.* Важливо не просто скласти резюме, але й навчитися «продавати» себе або самопрезентувати. Багато претендентів потрапляють на співбесіду, але отримують відмову саме з тієї причини, що не знають, як правильно відповідати на питання. На цьому етапі проводяться різні рольові ігри, які допомагають отримати необхідні знання і впевнено себе почувати на співбесіді.

3. *Активне просування, або PR.* Складається програма, в якій прописується, хто повинен дізнатися про претендента. Його резюме розміщують на кращих сайтах з пошуку роботи та передають відомості в кадрове агентство. Необхідно, щоб роботодавці самі зацікавилися співробітником і зробили все можливе, щоб він став частиною їх компанії. Правильна презентація - це 99% успіху.

4. *Психологічна допомога.* Це останній етап, на якому співробітник отримує кваліфіковану допомогу психолога. Не варто забувати, що не важливо, з якої причини підлеглий йде з роботи, звільнення – це завжди великий стрес. Психологи допомагають працівникові швидко налаштуватися на нову роботу.

#### *Переваги та недоліки аутплейсмента*

##### **переваги:**

1. Збереження дружніх відносин зі звільненими співробітниками;
2. Допомога в пошуку нової роботи;
3. Запобігання судових розглядів з боку незадоволених співробітників, які потрапили під звільнення;
4. Отримання при необхідності консультації у колишнього колеги;
5. Зниження стресу і психологічного дискомфорту у працівника, який позбувся постійної роботи;
6. Підвищення лояльності до компанії;
7. Збільшення репутації на ринку праці.

##### **недоліки:**

1. У проведенні аутплейсменту необхідно вкладати кошти (10-20% від річного заробітку працівника, що звільняють), тому компанії не користуються послугами спеціалізованих фірм і намагаються самі надати допомогу;
2. Виконання заходів з працевлаштування можуть затягнутися на тривалий термін, що може принести збитки не тільки підприємству, але і працівникові;
3. Співробітник може сам відмовитися від послуг компанії;
4. Немає точних гарантій, що звільненому працівникові консультант аутплейсменту зможе знайти хорошу роботу.

##### **Види аутплейсмента:**

1. *Відкритий.* Найбільш затребуваний вид аутплейсменту, який застосовують багато компаній. При цьому співробітнику відкрито говорять, що він потрапляє під скорочення, або прийняте рішення його звільнити по ряду причин. Такому співробітнику, незалежно від причини звільнення, відкрито пропонують допомогу в працевлаштуванні.

2. *Закритий.* Як правило, такий вид використовується тільки в тому випадку, коли під звільнення потрапляє провідний менеджер або керівник, співробітник ключової (важливої для підприємства) посади. Відкрито заявляти про їх звільнення може бути небезпечним, і мало компаній на це йдуть. На практиці користуються послугами кадрового агентства: як тільки підлеглому повідомляють про припинення трудового договору, йому відразу пропонують інші варіанти роботи, якими він може скористатися.

Є, звичайно, невеликий мінус для працівника, якщо підбором нового місця роботи буде займатися кадрове агентство. Деякі роботодавці ставлять обов'язкову умову – не пропонувати вакансії у конкурентів.

3. *Масовий.* Цей вид підходить тим компаніям, які відразу звільняють декількох (багатьох) співробітників. Це актуально, коли компанія визнана банкрутом або припиняє свою діяльність. Цей вид аутплейсмента можуть дозволити собі тільки великі організації, оскільки на його проведення йде багато коштів. За часом даний вид аутплейсмента може тривати від місяця до року.

4. *Індивідуальний.* Застосовується, коли під звільнення потрапляє один співробітник. У цьому випадку інформація надається індивідуально і пропонується допомога.