

Петрик І. В.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи і страхування
Львівського університету бізнесу і права*

Petryk I. V.

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Lviv University of Business and Law*

ІНВЕСТИВАННЯ В АУТСОРСИНГ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: АКТУАЛЬНІСТЬ СЬОГОДЕННЯ

INVESTMENT IN OUTSOURCING OF HUMAN RESOURCES: ACTUALITY TODAY

Анотація. Досліджено умови функціонування аутсорсингу людських ресурсів. Установлено основний попит на послуги аутсорсингу людських ресурсів. Виділено основні функціональні аспекти аутсорсингу людських ресурсів. Проаналізовано значення Інтернету для навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Встановлено зв'язок між витратами на аутсорсинг і кваліфікацією персоналу. Виділено основні причини інвестування у навчання персоналу професійним аутсорсером.

Ключові слова: інвестування, аутсорсинг, людські ресурси, витрати, Інтернет.

Постановка проблеми. Інвестування у відносини аутсорсингу, а саме у підвищення кваліфікації працівників або навчання їх новим знанням, дуже важливе й актуальне сьогодні. Такого роду навчання є більш економічно ефективним у довгостроковій перспективі для підприємств, для розвитку свого персоналу, ніж це наймання нових членів команди.

Найбільших інвестицій потребує аутсорсинг людських ресурсів. Саме кваліфіковані працівники створюють додаткову вартість для бізнесу. Наступною важливою галуззю є інформаційні технології. Сьогодні це провідна і допоміжна сфера, що прискорює й удосконалює діяльність підприємств. Інвестування в основні засоби є іншим важливим складником, який забезпечує рух чи відтворення бізнес-процесів. Вони включають у себе транспорт, склади, виробничі приміщення, інфраструктуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інвестування аутсорсингу людських ресурсів досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Є.В. Криківський [6], О.А. Похильченко [1], М.А. Окландер [4], А.О. Старостина [5], О.Є. Шандрівська [7], Л.М. Малярець [8], J. Witkowski [2] та ін. Проте доцільний вибір аутсорсера для проведення навчання та підвищення кваліфікації ще має багато недосліджених аспектів.

Мета статті полягає у дослідженні основних критеріїв вибору аутсорсингу як джерела навчання та підвищення кваліфікації для людських ресурсів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійні організації-роботодавці, що забезпечують HR-функції, є аутсорсерами для інших фірм. Вони можуть інтегрувати управління заробітної плати, складати договори співпраці, пов'язані із цим пільги та послуги роботодавців в єдине ціле рішення.

Провайдери аутсорсингу бізнес-процесів або створюють і встановлюють найновіші технології, або застосовують наявну технологію, щоб поліпшити систему людських ресурсів [1, с. 115–118].

Служби-провайдери можуть навчати персонал через прийняття та управління програмним забезпеченням у мережі Інтернет, які орендуються користувачам. Сьо-

годні це найновіші розробки в аутсорсингу персоналу. Це заощаджує підприємству витрати на покупку програмного забезпечення та встановлення його безпосередньо на жорстких дисках чи серверах підприємства.

Які послуги можна використовувати на аутсорсинг?

Інвестування у підготовку персоналу може бути проведене в різних формах. Це може бути навчання експертів із HR у таких послугах, як:

- обробка заробітної плати та адміністрування – обчислення оплати праці відповідно до окладів на виробітку, утримання або вирахування податків, страхових, медичних та пенсійних внесків;
- опрацювання страхових пакетів працівників – страхування здоров'я, страхування життя та інвалідності, пенсії;
- управління людськими ресурсами – підбір, відбір, припинення співпраці, опрацювання заробітних плат, посадові інструкції;
- управління ризиками – організація виплати компенсації працівникам, вирішення суперечливих моментів, перевірка безпеки, політика та процедури, що проводяться на підприємстві, створення та впровадження інструкцій для працівників;
- проектування та впровадження стимулів для працівників [2, с. 69–75].

Рішення про аутсорсинг залежить також від розміру бізнесу, а точніше – кількості працівників. Якщо в підприємстві працює менше ніж 100 співробітників, нерентабельно наймати на постійну роботу працівника до внутрішнього відділу персоналу, тому аутсорсинг може бути дієвим рішенням, тим більше якщо виконання певної роботи є тимчасовим, непостійним рішенням. Якщо на підприємстві працює 10–15 працівників, професійна організація роботодавців може бути корисною в онлайн-сервісі, тобто виконанні робіт через мережу Інтернет чи інше програмне забезпечення без фізичного вводу працівника на підприємство. Це забезпечить економію витрат, що припадають у підприємстві на одного працівника (світло, вода, канцелярські товари тощо).

Вартість передачі персоналу залежить від кількості залучених працівників, вибраних послуг та географічного

розташування. Заробітна плата професіонала, що переходить у штат працівників, зазвичай визначається договором про співпрацю з аутсорсером, згідно із зарплатою кожного працівника на місяць. Онлайн-послуги можуть включати початкову плату за встановлення програмного забезпечення та щомісячну плату на одного працівника. Як правило, чим більше працівників входить до штату підприємства, тим менша ціна на оплату праці працівника [3, с. 105–118].

Управління людськими ресурсами передбачає багато прихованих витрат на трудомісткі і відволікаючі фізичні процеси. Вводячи чи оновлюючи дані працівників в єдиній базі даних для працівників людських ресурсів та записів про заробітну плату, зменшуються помилки, виключаються дублікати записів і заощаджуються час і гроші. Використовуючи внутрішню мережу, можна зберігати записи про працівників, витрати на їх роботу іншу інформацію.

Також аутсорсер може надавати електронні послуги через Інтернет, щоб працівники могли отримувати прямий зв'язок із постачальниками послуг.

Використовуючи внутрішню мережу чи Інтернет для автоматизації функцій людських ресурсів, керівники та працівники повинні забезпечити правильність та актуальність своєї інформації. Таким способом можна уникнути помилок копіювання, оскільки інформація вводиться безпосередньо в систему, а не передається з паперового носія. Поліпшення точності передачі інформації економить час і гроші [4, с. 125–134].

Інвестування у навчання кваліфікованого персоналу допомагає фірмам досягти поставлених цілей. Наявність усіх необхідних кваліфікацій в одній аутсорсинговій фірмі створює можливості, які не існують у деяких фірмах. Ці кваліфікації і навички допомагають клієнтам досягти своїх цілей. Найбільший попит сьогодні мають професіонали у таких напрямках, як:

- консультації. Високо ціняться кваліфіковані працівники, що мають досвід роботи з досвідченими інвесторами, які допомагають досягти успішних та довгострокових результатів. Наявність дослідницьких здібностей та розуміння ринків капіталу є невід'ємною частиною рекомендацій, які потребують клієнти;

- управління інвестиціями. Спеціалісти, що шукають кращих інвестиційних стратегій для бізнесу, незалежно від географічної території діяльності вміють об'єднати їх у портфоліо з активами фірми, призначеними для досягнення потрібних результатів;

- впровадження. Професіонали проводять дослідження у різних галузях та займаються впровадженням своїх результатів у дію. Доступ до інноваційних, орієнтованих на результати стратегій дають можливість створення тактичного портфоліо фірми, динамічних рішень під час ризику, стратегічних рішень тощо;

- гнучкість у розробленні індивідуальних рішень. Високо ціняться фахівці, що можуть розробити індивідуальні рішення для клієнтів, що працюють у різних галузях, які впливають на масштабність і стратегічну діяльність фірми;

- оперативна ефективність. Можливість фахівців виконувати довірчий чи опікунський контроль, аудиторську підтримку, управління грошовими коштами, довірче та регуляторне прийняття рішень та інші аспекти щоденного адміністрування рахунків.

Інвестування у навчання та підвищення кваліфікації працівників є прибутковою діяльністю для тих, хто їх пропонує. Така діяльність має свої переваги:

- підготовка не є основою для бізнесу. Для багатьох підприємств навчання працівників є необхідністю, але

розроблення, управління та проведення тренінгів є клопітким, тому залучаються фірми, які щоденно проводять навчання і для них це є ключовим завданням;

- генерація доходів, тобто використання тренінгів як спосіб заробляти гроші. Все більше і більше компаній визнають, що навчання є джерелом доходів і вони мають інтелектуальну власність, яка цінується на ринку. Таким чином, вони використовують іншу компанію, яка вміє продавати та проводити тренінги для цільової аудиторії для створення нових потоків доходів;

- зменшення ризику. Навчання допомагає уникнути невдач. Це допомагає захистити клієнта від грошових та іншого роду втрат за відсутності необхідних навичок. Отже, тренування знижує ризик. Користування послугами компанії, яка спеціалізується на тренінгах, може допомогти уникнути непотрібних додаткових витрат, і це свого роду страхування для фірми, що платить за тренінг;

- поліпшення використання ресурсів. Для проведення внутрішньої організації тренінгу потрібні люди різного рівня кваліфікації та навичок. Штатний працівник – це постійний ресурс, але навчання – це змінний актив. Використання зовнішнього постачальника цього активу дає змогу задіяти кількість ресурсів, необхідних для навчання, у момент, коли вони потрібні;

- використання відносини з іншими ланками мережі поставок. Якщо одна компанія займається розробленням програмного забезпечення, то може бути корисною ініціатива з маркетингу та доставки ваших тренінгів у створену компанію з навчання ІТ за допомогою інших ланок. Такого роду співпраця також може допомогти залучити нові грошові надходження [5, с. 64–68];

- швидкий доступ до ринку. Введення нового продукту в ринок може бути залежним від навчання, що мають пройти працівники, щоб вміти продати або обслуговувати свій товар. Використання навчальної аутсорсингової компанії може дати змогу продати товар набагато швидше, не збільшуючи внутрішні ресурси;

- географічний масштаб. Коли фірма починає працювати на іншому, відмінному від звичного ринку, важливим є вивчення особливостей та культури нового ринку для високої ефективності роботи. Для цього проводяться тренінги;

- доступ до талантів. Жодна компанія не має у своїх активах усіх потрібних знань, які вони потребують внутрішньо, щоб бути успішними. Іноді треба наймати експерта, щоб навчити внутрішніх працівників чомусь новому для своєї компанії. Таке залучення зовнішнього консультанта для проведення навчального курсу й є аутсорсингом;

- зниження витрат. Причиною, чому компанії вдаються до аутсорсингу, є економія коштів. Це є основною причиною для всіх інших вищезгаданих причин.

За допомогою аутсорсингу фірми можуть користуватися послугами, що надаються професіоналами, які мають достовірні знання в галузі навчання працівників. Існує кілька способів підходу до навчання працівників: електронне навчання, навчання в класі, вебінари, семінари, самостійне навчання та багато іншого.

Одна з переваг аутсорсингової підготовки полягає у тому, що, вибравши потрібну фірму для навчання співробітників, фірма – замовник послуги надає своїм працівникам доступ до людей, які вміють тренувати.

Досвідчений професійний тренер може мати всі потрібні здібності для тренування працівників і навчання їх відповідних навичок. Тренери зазвичай мають навчальні матеріали та методології, які виявляються ефективнішими, ніж ті, які отримали працівники безпосеред-

ньо на підприємстві. Варто вкладати кошти у навчальні програми, щоб розвивати наявні на підприємстві таланти. Важливо також ураховувати, що працівник, який займається підготовкою кадрів, має набагато краще розуміння культури, цінностей та брендингу компанії і може мати кращі можливості для досягнення учнів, ніж консультант, тому часом варто делегувати на тренінги найкращих працівників [6, с. 123–134].

Є три потенційні підходи до навчальних програм аутсорсерами. Вони проводять тренінги безпосередньо на підприємстві-замовнику, використовуючи працівника з аутсорсингової фірми, співробітника, який керує навчанням у приміщенні аутсорсера поза межами компанії, навчання аутсорсингу шляхом залучення професійного інструктора або навчання аутсорсингу, відправляючи співробітників з місця роботи в інше, третє, місце.

Безумовно, вигідно підтримувати домашню підготовку в приміщенні підприємства замовника. Це особливо актуально, коли тренування включає в себе критично важливі теми. Варто інвестувати в залучення консультанта з навчання, що навчить застосовувати знання відповідно до наявної політики, процедур та найкращих практик підприємства, а потім розвивати навчальну програму працівниками підприємства.

З іншого боку, аутсорсинг навчання персоналу може не мати особливої специфіки, а може бути стандартним, необхідним для підприємства курсом, наприклад навчання з безпеки та охорони праці.

Тренінг, який використовується аутсорсером, складається не тільки з електронного навчання та навчальних програм у класі. Частина розроблення системи навчання працівників полягає у створенні бази знань. Це включає в себе посібники, довідники, навчальні матеріали тощо. Ці матеріали можуть бути в Інтернеті, в друкованій формі чи обох. Вони існують, щоб надавати працівникам доступ до інформації про політику, процедури, специфікацію та найкращі практики компанії. Вони можуть бути використані для доповнення тренінгів новими працівниками, які беруть участь у нових темах. Матеріали також виступають як бібліотека для працівників, коли вони не впевнені в найкращих діях у певній ситуації.

Створення та підтримка програми електронного навчання може стати цінною інвестицією для розвитку робочої сили підприємства та майбутнього бренду. У цьому разі керівництво чи відповідальна у фірмі людина матиме повний контроль над індивідуальним навчальним планом кожного співробітника в системі управління навчанням (LMS) із можливістю адаптації та оновлення електронного навчання у відповідь на такі зміни, як: упровадження нових співробітників; зміни в планах навчання після перегляду результатів роботи; зміни в законодавстві, що зумовлюють необхідність зміни змісту навчання. Розроблення таких планів самостійно вимагає багато часу та коштів. Такі спеціалізовані програми купуються у фахівців.

Таке розроблення програми є досить коштовним, але робота з командою фахівців з електронного навчання може призвести до розроблення більш ефективного навчального рішення для робочої сили, що також узгоджується з поточними тенденціями навчання.

Існують чіткі переваги для аутсорсингу створення баз даних матеріалів, коли матеріали пов'язані з дуже важливою інформацією. Практичні матеріали аутсорсера особливо цінні у сферах людських ресурсів та трудового законодавства; відповідності діяльності нормам державного управління; темах, які можуть включати знання права або де існує потенціал для відповідальності; оподаткуванні; захисті навколишнього середовища.

З іншого боку, багато навчальних матеріалів та елементів знань на ці теми часто доступні для придбання або безкоштовно. Вони не вимагають великих затрат коштів та часу. Але, безумовно, треба пам'ятати, якою цінністю володіє професійний тренер і яку додаткову практичну вартість він може принести компанії. Якщо фірма має спеціалізовані потреби, тоді оплата за навчальні матеріали, створені та налаштовані спеціально під вимоги конкретної фірми, будуть хорошими інвестиціями. Дуже цінними для фірми є індивідуально створені навчальні матеріали з обслуговування клієнтів; операційної політики та процедур; навчальні матеріали, які є специфічними для окремих груп або департаментів підприємства [7, с. 56–61].

Внутрішня підготовка працівників потребує додаткового часу на підготовку, що мала би оплачуватися додатково, чи використання часу коштом часу, виділеного на основну роботу. Це трудомісткий процес кожного співробітника, який ним займається. Також проведення навчання безпосередньо на підприємстві внутрішніми працівниками має складнощі і характерні відволікання від робочого процесу. Працівникам важко зосередитися на тренінгу, якщо у них є незавершена робота.

Аутсорсинг процесу навчання персоналу може бути менш дорогим та виконуватися ззовні у спеціалізованому середовищі. Це вилучає загальні незручності на робочому місці, що призводить до більш приємного, без відволікань, навчання. Аутсорсинг навчальних курсів під керівництвом інструкторів, як правило, є невід'ємною частиною процесу навчання працівників за їх основними обов'язками.

Важливим фактором є також обробка даних, що містять інформацію про працівників фірми. Доступ до різного роду інформації внутрішнім працівником, котрий розробляє програму тренування, може суперечити професійній етиці. Також інформація про структурні підрозділи та специфіку роботи інших працівників не повинна входити в поле зору окремих працівників. Опрацювання такої інформації зовнішнім джерелом та умови конфіденційності передбачені угодою, що укладається між аутсорсером і компанією-замовником.

Це дасть змогу усунути упередженість щодо працівників. Також зовнішній аутсорсер може опрацювати базу даних працівників та оцінити їх здібності та вміння, що важко зробити зацікавленій особі.

Висновки. Отже, основними причинами для інвестування у навчання персоналу професійним аутсорсером є:

– економія коштів. Це найчастіше головна причина аутсорсингу навчання. Створити та виконати курс за новою або оновленою темою може бути дуже дорого. Наймання третьої сторони, насправді, може бути економією, коли ви плануєте розвивати свою фірму. Це може бути дуже ефективним для пошуку іншого постачальника, який уже має базовий рівень навичок (або цілу програму), який можна налаштувати та модифікувати відповідно до потреб фірми [8, с. 176–181];

– основна діяльність. Компанії, які проводять тренінги кожен день, зрозуміли, як раціоналізувати та зробити продуктивними заняття. Їх основним бізнесом є навчання, тому вони розуміють, що працює, а що не працює. Замість того щоб з'ясовувати найкращі практичні вправи для тренувальних сеансів самостійно, варто залучити третю сторону, що проведе тестування та перевірку своїх методів відповідно до потреб клієнта. Треба пам'ятати, що третя сторона може мати доступні ресурси у потрібній географічній зоні, які можуть бути недоступними в структурі компанії. Тренувальна організація вже матиме технології

та готову методику. Вони будуть знати найбільш підходящий спосіб підготовки, настройки, запуску та оцінки програм;

– свіжа перспектива. Коли фірма постійно використовує власні програми навчання, то часто використовує той самий підхід, який дуже швидко може стати застарілим. За допомогою аутсорсингових тренувань можна отримати нову перспективу з різними аспектами, які проводять тренування. Аутсорсинг може забезпечити спеціаліста знанням усієї програми, який часто зможе надати приклади

того, як інші компанії використовують той самий програмний продукт;

– гнучкість ресурсів. У більшості компаній є фіксована кількість людей у навчальному відділенні. За допомогою аутсорсингу можна дати змогу професіоналам робити те, що вони роблять найкраще, відповідно до зміни попиту. Третя сторона, яка надає послуги, залежить від кількості сеансів та учасників. Внутрішні ресурси фірми залишаться незмінними у своїх позиціях, щоб їхня продуктивність залишалася стабільною.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є.В., Похильченко О.А. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності деревообробних підприємств: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2012. 352 с.
2. Witkowski J. Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, 2010. s. 69–75.
3. Krykavskyy Y., Pokhylchenko E. In search of ways for the improvement of the existing supply chains. Current problems in management. University of Bielsko-Biala Press. Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. 2017. P. 105–118.
4. Oklander M., Yashkin D. Methodological approaches to logistic risk assessment. In book.: Innovativeness and entrepreneurship: monograph; edited by Ewa Wojar and Korneliusz Pylak. Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. P. 125–134.
5. Старостина А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. К.; М.; СПб: Вільямс, 2016. 262 с.
6. Маркетингові дослідження / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, О.Б. Мних, О.А. Сорока. Львів: Інтелект-Захід, 2014. 288 с.
7. Логістичний менеджмент: практикум / О.Є. Шандрівська, В.В. Куязк, Н.І. Хтей; за наук. ред. Є.В. Крикавського; Нац. ун-т. «Львів. політехніка». Львів: Львів. політехніка, 2014. 191 с.
8. Малярєць Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2015. 227 с.

Аннотация. Исследованы условия функционирования аутсорсинга человеческих ресурсов. Установлен основной спрос на услуги аутсорсинга человеческих ресурсов. Выделены основные функциональные аспекты аутсорсинга человеческих ресурсов. Проанализировано значение Интернета для обучения и повышения квалификации персонала. Установлена связь между расходами на аутсорсинг и квалификацией персонала. Выделены основные причины инвестирования в обучение персонала профессиональным аутсорсером.

Ключевые слова: инвестирование, аутсорсинг, человеческие ресурсы, расходы, Интернет.

Summary. The conditions of the outsourcing of human resources are investigated. The basic demands for outsourcing of human resources are established. The main functional aspects of outsourcing of human resources are highlighted. The importance of the Internet for training and staff training is analyzed. Link between outsourcing costs and staff qualifications is found. The main reasons for investing in training staff as a professional outsourcer are highlighted.

Key words: investing, outsourcing, human resources, costs, Internet.