



УДК 338

**Борисюк О.В.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та оподаткування  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки***Саган М.С.***студент інституту економіки та менеджменту  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

## ЛІЗИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У статті розкрито сутність поняття лізингу персоналу. Висвітлено його загальнотеоретичне обґрунтування, розвиток, становлення та видове різноманіття. Обґрунтовано позитивні та негативні наслідки від використання лізингу.

**Ключові слова:** лізинг персоналу, підбір тимчасового персоналу, аутстафінг, аутсорсинг, теорія трилисника, лізинг.

### **Борисюк А.В., Саган М.С. ЛИЗИНГ ПЕРСОНАЛА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

В статье раскрыта сущность понятия лизинга персонала. Освещены его общетеоретическое обоснование, развитие, становление и видовое разнообразие. Обоснованы положительные и негативные последствия от использования лизинга.

**Ключевые слова:** лизинг персонала, подбор временного персонала, аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг.

### **Borysyuk A.V., Sagan, M.S. STAFF LEASING AS AN EFFICIENT METHOD SOLVING THE PROBLEM STAFFING**

The article deals with the essence of the concept of leasing personnel duct. It deals with general theoretical rationale, development, formation and species diversity. Proved positive and negative consequences of using leasing.

**Ke ywords:** staff leasing, temporary staffing selection, outstaffing, outsourcing, leasing.

**Постановка проблеми.** Потреба організацій у тимчасових працівниках виникає регулярно. Зазвичай українські компанії намагаються вирішити ці проблеми за рахунок власних ресурсів, розподіливши існуючі та нові обов'язки серед наявних працівників. Але це неминує веде до зниження продуктивності діяльності всієї організації, тому що людина не може протягом тривалого терміну на належному рівні виконувати додаткові обов'язки, при цьому зберігши продуктивність виконання своїх стандартних обов'язків.

Намагаючись вирішити цю проблему, організації також можуть залучити на певний проміжок часу працівників за договорами підряду. Але в такому разі виникає потреба в додаткових витратах на пошук та підбір нових співробітників. З іншого боку, можна сказати, що, залучаючи працівників за договором підряду, організація дуже рідко може задовольнити потребу у більш кваліфікованих працівниках.

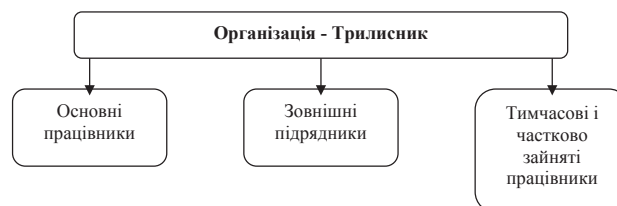
Саме тому використання лізингу персоналу може розглядатись як ефективний шлях вирішення потреби у тимчасовому персоналі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми визначення сутності та особливостей лізингу персоналу розглядалися в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких І.О. Геращенко, Г.П. Домбровська, В. Г. Гринько, Н.Є. Селюченко, В.П. Кічор, А.О. Сергєєва, Т.В. Сівашенко, О.О. Тимохіна та інші.

Метою даної статті є дослідження сутності поняття лізингу персоналу як засобу, що дозволить компанії в своїй діяльності, коли колектив перевантажений, не приймати в штат нового працівника, а робота буде виконана професійно та вчасно.

**Виклад основного матеріалу.** Зародження поняття лізингу персоналу розпочалось з теорії трилисника. Її розуміють як спосіб найбільш ефективно використовувати людський капітал. Лізинг персоналу спочатку виник через невідповідність наявності трудових ресурсів і потреби в них, з-за потреби організацій у різнопланових фахівцях на різні терміни.

Реакцією бізнесу на тенденцію подорожчання робочої сили стала поява нових організацій, які Ч. Хенді визначив як організації-трилисники.



**Рис. 1. Структура працівників у організації-трилиснику**

Обґрунтовуючи дану схему потрібно відзначити, що перший листок, за Хенді, – це основні працівники нової організації. Всі вони – професіонали, технічні спеціалісти, висококваліфіковані робітники і керуючі, абсолютно необхідні для майбутнього організації, оскільки саме вони є носіями тих знань, які відрізняють дану організацію від всіх інших. У них високі заробітки, додаткові пільги. Часто стимулювання цих співробітників засноване на співучасті в прибутку, у власності та в управлінні. Корпорація припускає, що такі співробітники будуть тяжко працювати по 70 годин на тиждень і повністю віддавати себе роботі. Їх мета – кар'єра і просування по службі. Професіоналів небагато, вони надзвичайно цінні, і їм добре платять, хоча істотна частина цієї оплати (можливо, до 40%) поставлена в залежність від ефективності роботи групи і (або) компанії. Постійна основа організації мала і потребує допомоги, звідси – другий листок трилисника [1, с. 25-27].

Другий листок – зовнішні підрядники. Це консультанти, підрядники та інші фахівці, наймані ззовні для роботи над конкретними проектами, або для роботи, що не має виняткову важливість для організації (тобто не становить частину тих експертних знань, якими володіє основний персонал),

або для виконання рутинних обов'язків, які не хочуть брати на себе професіонали. Часто ці люди працюють на основі лізингу персоналу. До цієї категорії потрапляють і співробітники інших фірм, що працюють за договорами професіонали або технічні фахівці. Найчастіше це колишні постійні працівники компанії, з якими вона нині підтримує договірні відносини. Їм платять за результатами роботи, а не по часу, витраченого на досягнення цих результатів, та організація мало контролює їх повсякденну діяльність. Хенді відзначає, що у менеджерах з'являється спокуса експлуатувати таких працівників, виплачуючи їм мінімальні винагороди за максимальні обсяги робіт, і рекомендує компаніям не допускати цього.

Третій листок – тимчасові і частково зайняті працівники. Цей листок трилисника, за Хенді, являє собою гнучку частину робочої сили компанії – працівників, яких запрошують для того, щоб забезпечити постійне, цілодобове і щоденне функціонування підприємства або виконання пікових обсягів роботи. «Грубо кажучи, – пише Хенді, – вони утворюють ринок робочої сили, на який роботодавці виходять з потреби і тоді, коли забажають, сплачуючи цим людям якомога менше». Деякі з працівників цієї категорії хочуть вирватися з такої упряжки якомога швидше і знайти собі постійну роботу – якихось штатних співробітників, або зайнятих повний робочий день контрактників. Інші просто хочуть підробити. Деякі з них працюють по кілька годин на декількох місцях і так заробляють собі на життя. Хтось використовує таку можливість як свого роду університет при підготовці до майбутньої постійної роботи [1, с. 27-29].

Хенді зазначає, що велика частина гнучкої робочої сили, мабуть, ніколи не виявляє тієї цілеспрямованості і тих амбіцій, які притаманні зайнятим на постійній основі професіоналам, але стверджує, що багато що залежить від того, як до них відносяться: «Якщо з цими людьми звертаються як з випадковою робочою силою, вони відповідають на таке ставлення небалістю. Якщо гнучка робоча сила повинна стати цінною частиною організації, то організація повинна бути готова інвестувати у цих працівників, забезпечувати їх професійну підготовку, причому навіть таку, яка дозволить їм отримати кваліфікацію, необхідну для працевлаштування в інших компаніях. Слід дати таким працівникам певний статус і відомі привілеї. У цьому і тільки в цьому випадку організація отримає ту допомогу від тимчасових і частково зайнятих працівників, у якій вона потребує, і того рівня, що їй потрібно» [1, с. 30].

З'єднання двох ідей – теорії трилисника з теорією людського капіталу – практично реалізується у формі лізингу персоналу.

Більше 1% загальної кількості зайнятих людей в США і країнах Західної Європи складаються в штаті кадрових агентств-лізингодавців. Щорічно кількість міжнародних компаній, спеціалізуються на кадровому лізингу, збільшується в 1,5 рази, а їх сумарний оборот сьогодні перевищує 60 млрд. дол. на рік [2].

Говорячи про можливість застосування лізингу персоналу в Україні, необхідно відмітити, що ринок кадрів, або кваліфікованої робочої сили, змінюється не за стабільною закономірністю, а за циклічними коливаннями, які зумовлені такими причинами:

- якісним рівнем навчання у навчальних закладах;
- кількістю дітей, чий батьки забезпечують сім'ю засобами до існування з-за кордону і не мотивують

молодих спеціалістів до здобуття професійного досвіду та самовдосконалення за своєю спеціальністю;

- стадією розвитку суспільства;
- економічно-політичною ситуацією в країні;
- бурхливим розвитком бізнесу, що призводить до збільшення розміру підприємства, і адміністрації стає складніше сконцентруватись на виконанні своїх безпосередніх обов'язків;

- посилення конкуренції, коли більшості компанії для виживання у конкурентній боротьбі з одного боку необхідно бути дуже гнучкими, а з другого – оптимізувати свої витрати;

- розвиток сфер діяльності, де зайнятість має сезонний або проектний характер, де високий відсоток лінійних підрозділів. У даному випадку циклічність коливань чисельності персоналу потребують нових підходів, тому одним з найбільш цікавих рішень може стати використання наведених технологій [3, с. 189].

Відтак, плануючи бізнес-процеси та реалізуючи поставлені цілі, компанії заздалегідь, а в більшості випадків і по факту виокремлюють ті задачі, які не будуть або не є постійними протягом тривалого відрізка часу, скажемо, рік чи більше.

Лізинг – це специфічна форма оренди робочої сили, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу робочої сили у тимчасове користування.



Рис. 2. Класична схема лізингу

Традиційна структура лізингових відносин охоплює договірними відносинами три сторони: – працівник (його представник), – лізингодавець – лізингоотримувач. У лізингу робочої сили єдиним її власником є працівник. У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі складові:

- характеристику персоналу;
- чисельність співробітників;
- строк лізингової угоди;
- оклади наданих працівників;
- критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт;

- винагороду за лізинг обслуговування.

Від вірного вибору різновиду лізингу персоналу залежить ефективність діяльності усієї організації. Отже, розглянемо існуючі види лізингу.

Staff leasing (лізинг працівників) – оренда персоналу на довготривалій основі. Компанія-роботодавець оплачує лише послуги агенції-рекрутера, не пов'язуючи себе із працівником юридичними зобов'язаннями. Спеціаліст числиться в штаті компанії-лізингодавця.

До цієї послуги лізингових агенцій організації-замовники частіше всього звертаються, коли виникає потреба у наймі тимчасових працівників певних категорій.

За цього виду лізингу працівники постійно перебувають у штаті лізингових агенцій і залучаються до виконання певних робіт у компанії-замовника. Розглянемо схему формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем.

Далі наведена схема взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин:

**Етап 1.** Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікація спеціалістів, їх склад і строки 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 у встановлений термін повинен виконати фахівець. Кадрове агентство лізингоодержувачу гарантує якість виконання робіт, а також нерозповсюдження будь-якої ділової інформації, що отримується фахівцем протягом роботи в організації.

**Етап 3.** Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність. (Коли персонал надається з уже сформованого лізингового штату кадрового агентства, такої необхідності немає.) В окремих 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 працівником, вирішує кадрове агентство. [1, с. 30-31].

Вартість лізингу персоналу розраховують, враховуючи такі елементи:

- 1) компенсація заробітної платні працівника, податкових виплат;
- 2) винагорода компанії-лізингодавцю (відсоток від заробітної платні працівника або фіксована сума), яка встановлюється за домовленістю сторін та залежить від вимог, що пред'явлені до працівників, їх кількості.

Оплату послуг лізингу персоналу здійснюють щомісячно.

При використанні лізингу працівників компанія-замовник укладає з провайдером договір, особливістю якого є те, що згодом працівник може перейти в штат замовника.

Підбір тимчасового персоналу – це інший вид лізингу персоналу, що передбачає підбір персоналу на короткотривалій період. Частіше за все ця послуга необхідна під час проведення маркетингових досліджень або виконанні невеликих проектів. Підбір здійснює агенція-рекрутер, і вона ж несе відповідальність за працівника.

За допомогою цього виду лізингу персоналу зазвичай задовольняють потребу у працівниках під час сезону відпусток, тривалої хвороби працівника, сезонного навантаження (підвищення об'ємів виробництва, продажів), маркетингових досліджень та інші.

При застосуванні цього виду лізингу компанія-

Формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем включає:

**Крок 1.** Лізингодавець відбирає фахівців згідно з вимогами лізингоодержувача. Вітчизняні кадрові агентства працюють в основному на замовлення фахівців на лізинг, в той час як закордонні 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 різним організаціям, їх відбирають за допомогою спеціальних методів, передбачають детальну перевірку.

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

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

Рис. 3. Схема формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем

провайдер самостійно веде пошук потрібних працівників (інколи вони знаходяться в базі даних агенції), відбирає відповідно до вимог замовника, укладає з підібраними працівниками договори підядру та несе відповідальність за них.

Серед переваг цього способу потрібно відокремити можливість швидкого залучення потрібного працівника на певний строк, відсутність витрат на пошук тимчасових працівників, відсутність витрат на кадрове діловодство та адміністрування усіх видів операційних витрат, можливість припинення співробітництва у короткостроковий термін.

В майбутньому цей засіб має користуватись найбільш попитом, враховуючи стійку тенденцію до підвищення потреби підприємств у тимчасових працівниках на нетривалій термін [4].

Аутсорсінг – придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу. Перелік питань, які необхідно вирішити в такий спосіб, є достатньо великим. В основному це стосується завдань, не пов'язаних із профільною діяльністю компанії-замовника. Аутсорсінгові послуги виступають як окремі види послуг, але вони не завжди виконують функції лізингу персоналу. Інше кажучи, вони не задовольняють потреби організації у працівниках, при цьому задовольняючи потреби організацій у певних напрямках. Найпоширенішим прикладом аутсорсінгу є бухгалтерський аудит, який проводять спеціалізовані компанії.

Аутстафінг – виведення персоналу за штат компанії. Компанія провайдер стає формальним роботодавцем для працівників компанії-клієнта і бере на себе повну відповідальність за них. Провайдер оформляє працівників у свій штат та відповідає за виплату заробітної платні, податків, проведення роботи з персоналом.

Різниця між лізингом персоналу та аутстафінгом полягає в тому, що у разі лізингу персоналу працівники весь час перебувають у штаті компанії-провайдера, яка забезпечує їх добір, кадрове адміністрування, надає замовнику гарантію заміни персоналу, тоді як аутстафінг не передбачає добору та гарантування заміни працівника, провайдер лише оформляє до себе в штат тих працівників, які є в штаті компанії-замовника, і вони залишаються працівниками у замовника за договором надання послуг.

Основні передумови для використання аутстафінгу:

- бажання компанії забезпечити максимальну гнучкість в управлінні персоналом і відповідність кількості робочої сили реальному обсягу роботи на певний час;

- необхідність зменшити кількість працівників у штатному розкладі;

- бажання зняти з компанії зобов'язання щодо трудових відносин з працівниками, особливо якщо їх легко замінити;

- потреба HR-служби та бухгалтерії передати окремі рутинні функції зовнішньому виконавцю (ведення трудових книжок та кадрової документації, розрахунок та виплата заробітної платні, оформлення лікарняних листів, відпусток, відряджень тощо);

- необхідність прийняти на роботу спеціаліста понад штатний розклад, який затверджується раз у рік;

- бажання встановити випробувальний термін для працівника довшим, ніж визначено законодавством;

- бажання зекономити на податкових платежах (фірма може використовувати працю значної кількості осіб, зберігаючи до того ж статус малого підприємства, яке має право вести бухгалтерський облік за спрощеною схемою) [4].

Послуги з лізингу персоналу для українського ринку є новими, хоча у західних країнах вони існують вже близько 20-35 років. Згідно з дослідженнями зарубіжних аналітиків 81% американських компаній використовує послуги тимчасових робітників, більше ніж 5% від загальної кількості зайнятих у США і країнах Західної Європи знаходяться у штаті кадрових агентств-лізингодавців. Відомо, що у 15 країнах-учасниках Європейського Союзу (ЄС) близько 1,5% працюють за лізинговими договорами. Лізинг персоналу найбільш активно використовується у Нідерландах (майже 4% працівників). У цілому в усіх країнах ЄС спостерігається загальна стійка тенденція щодо залучення фахівців на основі різних лізингових програм [5, с. 359].

Послуга лізингу персоналу в Україні з'явилася більше 7 років, однак кількість спеціалізованих компаній (найбільше їх зареєстровано у містах Києві і Харкові), що надають на ринку такі послуги за світовими стандартами, незначна. Поряд з тим, зважаючи на нові умови функціонування вітчизняних підприємств, пов'язаних зі світовою фінансовою й економічною кризою, ця форма кадрового забезпечення стає все більш актуальною [2, с. 73].

Лізинг має певні переваги, до яких належать:

- зменшення адміністративних і тимчасових витрат з ведення кадрового діловодства, бухгалтерського обліку, складання звітності та ін.;

- набір потрібного персоналу в короткий термін в будь-якому обсязі;

- зниження витрат на компенсаційні пакети, не передбачені для тимчасових співробітників, або мінімальні;

- можливість міняти співробітника необмежену кількість разів;

- можливість найняти співробітника, який сподобався в постійний штат;

- відсутність витрат та простоїв у разі хвороби основного працівника;

- скорочення витрат на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців;

- інші переваги, які залежать від конкретної форми лізингової схеми.

До недоліків лізингу можна віднести такі його властивості:

- дорожнеча порівняно зі штатним персоналом.

Плата за послуги кадрового агентства складає зазвичай 12-18% суми фонду оплати праці та єдиного соціального податку. Крім того, на всю суму нараховується ПДВ.

- можлива нелояльність співробітників до компанії [4].

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, розглянуті джерела набору персоналу дають можливість роботодавцям скоротити витрати на персонал і забезпечити організацію працівниками високої кваліфікації.

Необхідно звернути увагу, що впровадження лізингу при наборі персоналу мають свої особливості. Лізинг персоналу використовується компаніями, коли потрібні працівники для виконання певної роботи, а також для зменшення витрат, пов'язаних з процесом утримання персоналу, а це автоматично приводить до збільшення таких показників, як кількість загального прибутку, прибутку від продажу на одну людину, але він має один істотний недолік – відсутність чіткої законодавчої бази.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом. [учебник] / А.Д. Аширов. – М., 2004. – 193 с.
2. Селюченко Н.Є. Проблеми ринку праці в умовах кризи та можливі шляхи їх вирішення / Н.Є. Селюченко, В.П. Кічор // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 189–196.
3. Решетнікова А. Нетрадиційна форма лізингу: лізинг персоналу // Україна: аспекти праці. – 2002. – № 3. – С. 45–48.
4. Сівашенко Т.В. Особливості аутстафінгу та лізингу персоналу / Т.В. Сівашенко // Економічний простір. – 2010. – № 17 – С. 137–142.
5. Тимохіна О.О. Лізинг персоналу як шлях забезпечення підприємств тимчасовими працівниками / О.О. Тимохіна // Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України» – 2010. – Вип. 30. – Т. 2. – С. 357–363.