

на вітчизняну продукцію, відсутності джерел фінансування, нестабільних зарубіжних ринків збуту продукції, необхідності оновлення основних фондів та впровадження інновацій, подальша діяльність машинобудівних підприємств України ставиться під велике питання. Така ситуація вимагає перегляду державної стратегії розвитку промисловості України, в якій машинобудівному комплексу має приділятися одне із провідних місць, зважаючи на її належність до основної капіталоутворюючої галузі національного господарства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дзюба М.І. Аналіз стану машинобудівних підприємств України на зовнішніх та внутрішніх ринках [Електронний ресурс] / М.І. Дзюба // І Міжнародна науково-практична Internet-конференція «Управління економічною діяльністю промислових підприємств в системі сучасних глобалізаційних процесів. – 2011. – Режим доступу : <http://mev-hnu.at.ua>.
2. Кризові явища в промисловості України та пріоритетні заходи антикризової політики [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. – 2009. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/Monitor/Jul2009/05.htm>.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>.
4. Собкевич О.В. Пріоритети та важелі державної політики підтримки інноваційного розвитку машинобудівної промисловості України [Електронний ресурс] / О.В. Собкевич, Є.В. Белашов // Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1273>.
5. Черномазюк А.Г. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та його ресурсні детермінанти / А.Г. Черномазюк, В.В. Стадник // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 2(6). – С. 91-99.

УДК 331.108.26

**Бодарецька О.М.**  
завідувач

*Навчально-консультаційного центру  
Національного університету «Львівська політехніка» у м. Хмельницький*

### ВИКОРИСТАННЯ ТИМЧАСОВО ЗАЛУЧЕНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЙОГО МОТИВУВАННЯ

У статті розглянуто особливості використання тимчасово залученого персоналу підприємств та специфіку його мотивування у сучасних умовах. Обґрунтовано взаємозв'язок між використанням тимчасово залученого персоналу та гнучкістю зайнятості. Представлено типи працівників, що об'єднуються поняттям «тимчасово залучений персонал». Охарактеризовано міжнародний досвід використання такої форми зайнятості. Наведено переваги і недоліки залучення тимчасового персоналу. Розглянуто перспективи розвитку ринку тимчасово залучених працівників в Україні. Наведено й охарактеризовано основні завдання, які постають перед керівництвом компаній у сфері управління тимчасово залученим персоналом. Розглянуто місце позаштатних працівників у структурі персоналу підприємств. Обґрунтовано важливість побудови гнучких стратегій сегментування щодо тимчасово залучених працівників. Доведено необхідність розроблення дієвих механізмів ангажування позаштатних працівників у діяльність компаній. Охарактеризовано основні передумови розвитку ринку тимчасової зайнятості. Обґрунтовано важливість формування дієвих інструментів мотивування тимчасово залучених працівників.

**Ключові слова:** аутсорсинг персоналу, аутстафінг персоналу, лізинг персоналу, мотивування, персонал, тимчасово залучений персонал, фрілансер.

#### **Бодарецкая О.М. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕННО ПРИВЛЕЧЕННОГО ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕГО МОТИВИРОВАНИЕ**

В статье рассмотрены особенности использования временно привлеченного персонала предприятий и специфику его мотивирования в современных условиях. Обоснована взаимосвязь между использованием временно привлеченного персонала и гибкостью занятости. Представлены типы работников, объединенных понятием «временно привлеченный персонал». Охарактеризован международный опыт использования такой формы занятости. Приведены преимущества и недостатки привлечения временного персонала. Рассмотрены перспективы развития рынка временно привлеченных работников в Украине. Приведены и охарактеризованы основные задачи, стоящие перед руководством компаний в сфере управления временно привлеченным персоналом. Рассмотрено место внештатных работников в структуре персонала предприятий. Обоснована важность построения гибких стратегий сегментирования к временно привлеченным работникам. Доказана необходимость разработки действенных механизмов вовлечения внештатных работников в деятельность компаний. Охарактеризованы основные предпосылки развития рынка временной занятости. Обоснована важность формирования действенных инструментов мотивации временно привлеченных работников.

**Ключевые слова:** аутсорсинг персонала, аутстафтинг персонала, лизинг персонала, мотивация, персонал, временно привлеченный персонал, фрилансер.

#### **Bodaretska O.M. USE OF TEMPORARY COMPANY STAFF EMPLOYMENT AND ITS MOTIVATION**

The article considers the peculiarities of using temporary company staff employment and the specificity of its motivation in the modern world. It proves the relationship between the use of temporary staff employment and its flexibility; presents types of workers that are combined within the term of «temporarily employed staff»; gives the characteristics of international experience in the use of temporary employed personnel; points the advantages and disadvantages of temporary staff employment; considers prospects of development of market of the temporary staff employment in Ukraine; points and characterizes the main tasks for the company management in the field of temporary staff employment; considers the place of freelance workers in the company personnel structure; points the importance of building flexible segmentation strategies on temporary staff employment; proves the necessity of developing effective mechanisms for engagement of freelance workers in the activities of companies; characterizes the basic prerequisites of temporary staff employment market development; proves the importance of forming effective tools to motivate temporary employed staff.

**Keywords:** HR outsourcing, HR outstaffing, staff leasing, motivation, personnel, temporary employed staff, freelancer.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище суттєво змінює особливості функціонування ринку праці та структури зайнятості. Роботодавці щоразу більше усвідомлюють, що в умовах заострення конкурентної боротьби важливо змінювати підходи до залучення персоналу і пошуку лідерів, щоб забезпечити гнучкість управління та нівелювати диференціацію між попитом на працівників і їхньою пропозицією.

Сьогодні складно знайти підприємців, які мають змогу постійно збільшувати штат працівників. Навпаки, спостерігається щоразу більше випадків, коли суб'єкти підприємницької діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників змушені звільняти персонал. З іншого боку, в ринкових умовах господарювання перед бізнесом постає важливий виклик – уміти шукати і залучати тих працівників, хто буде спроможний досягати змінних цілей та бізнес-стратегій. Відтак, перед кожним підприємством постає важливе завдання: побудувати таку систему набору і відбору персоналу, яка перш за все забезпечить гнучкість зайнятості та буде оптимальною для підприємця в умовах зростаючої диференціації між потребами бізнесу та пропозицією на ринку праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти набору і відбору персоналу розкрило у своїх працях чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити С. Апенюка, Л. Балабанову, І. Грузнову, Г. Дмитренка, А. Єгоршину, В. Жежуху, Г. Захарчин, А. Зеленкова, В. Кисельова, В. Ковальова, А. Колота, В. Коновалова, А. Кононенко, О. Кузьміна, Б. Мазманову, Б. Мізюка, М. Налапко, О. Нікуліна, Г. Осовську, О. Сардак, Г. Светикова, В. Шинкаренка, В. Яцуру та багатьох інших. Ці та інші автори, зокрема, розглянули особливості наймання персоналу у підприємство, види забезпечення цього процесу, стратегії і принципи залучення персоналу, особливості визначення вимог до кандидатів на вакантні посади, джерела залучення персоналу, технологію відбору працівників тощо. Попри це, низка важливих завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, проблема полягає у тому, що численні напрацювання у цій сфері стосуються здебільшого залучення штатних працівників на постійних засадах. Натомість проблематика використання тимчасово залученого персоналу та його мотивування розглядається у літературі фрагментарно.

**Постановка завдання.** Відповідно до поставленої проблеми, у статті слід розглянути особливості використання тимчасово залученого персоналу підприємств та специфіку його мотивування у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення досвіду економічно розвинутих країн світу дає змогу зробити висновок, що з покращенням умов ведення бізнесу працедавці щоразу більше акцентують увагу на необхідності забезпечення гнучкої структури зайнятості, коли гармонійне поєднання залучення штатних працівників (тобто працівників на постійних засадах) і тимчасово зайнятого персоналу дає змогу досягти поставлених цілей і здобути стійкі конкурентні переваги. В аналізованому аспекті сьогодні важливо наголосити на важливості саме тимчасово залученого персоналу, тобто тимчасових працівників, фрілансерів, зовнішніх консультантів, працівників, що залучені на контрактній основі, на умовах лізингу чи аутсорсингу тощо.

Результати досліджень, які проведено на міжнародному рівні, засвідчують, що з-поміж 41 тис. пра-

цедавців у 35 країнах світу понад 30% респондентів декларує, що тимчасово залучені працівники (тобто позаштатні) є ключовим елементом їхньої стратегії зайнятості [1]. Разом з тим серед респондентів Північної Америки цей відсоток наближається до половини.

Результати досліджень корпорації «Manpower» (США), яка є одним із лідерів світового ринку кадрової індустрії та пропонує ефективні рішення у сфері управління персоналом, засвідчують, що працедавці використовують тимчасово залучений персонал насамперед у зв'язку із необхідністю безперешкодного вирішення динамічних завдань під час «пікових» періодів [2]. Згідно з цими ж дослідженнями, 14% підприємств під час залучення позаштатних працівників керуються перш за все стратегічними мотивами (стратегічним чинником розвитку бізнесу), аніж вирішенням сьогоденних завдань.

Як слушно зауважують С. Апенюка та Г. Светикова [3, с. 64], при виборі будь-якої з форм тимчасового залучення персоналу підприємство повинно орієнтуватися на свої актуальні завдання, специфічні умови та потреби поточного функціонування, а також на стратегічні завдання бізнесу. Ці ж автори виокремлюють переваги використання цієї форми зайнятості для компанії, а саме [3, с. 66]: підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат на утримання допоміжних підрозділів, забезпечення прозорості бізнесу, покращення фінансово-економічних показників, підвищення іміджу, покращення кадрової структури основного персоналу, уникнення обмежень штатного розпису, удосконалення роботи із профспілками, економія часу внутрішнього рекрутера, можливість неодноразово змінювати працівників, зниження витрат на компенсаційні пакети, не передбачені для тимчасово персоналу, тощо.

Вивчення вітчизняного ринку персоналу дає змогу зробити висновок, що попит на тимчасово залучений персонал в Україні з кожним роком збільшуватиметься. Особливо це спостерігатиметься у тих сферах, де важливу роль відіграють знання і де можна використовувати технологію відділеного виконання поставлених завдань. Уже сьогодні працедавці в Україні розуміють важливість тимчасово залученого персоналу для підвищення ринкової вартості бізнесу. Відтак, можемо очікувати збільшення щорічного відсотка підприємств, які використовуватимуть працю позаштатних працівників.

Огляд й узагальнення літературних джерел дає змогу виокремити також основні недоліки використання тимчасово залученого персоналу для компанії, зокрема [3-5]: висока ймовірність нелояльного ставлення позаштатних працівників до підприємства, складність їхнього мотивування, нерідко значні витрати на використання цієї форми зайнятості у зв'язку із необхідністю оплати комісійної винагороди кадровим агентствам, необхідність формування дієвих інструментів ангажування тимчасових працівників у діяльність компанії тощо.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок, що тимчасово залучені працівники покликані підвищити рівень професійності персоналу підприємства, розвинути стратегічний потенціал та підвищити продуктивність праці. Однак досягти таких результатів можна лише завдяки докладним зусиллям з обох боків – і з боку працедавця, і з боку позаштатних працівників. Керівники, зокрема, повинні усвідомлювати, що досягти від тимчасово залучених працівників одразу таких же результатів, як і від працівників, що вже тривалий час працюють у

колективі, доволі складно. Менеджери підприємства мають бути переконаними у відповідності тимчасово залученого працівника, його кваліфікації та посади, яку він займає, вимогам компанії. Тільки тоді такий працівник зможе досягти того, чого він нього очікують. Як свідчить практика, це не завжди легко. Незалежно від того, чи підприємство самостійно залучає тимчасово залучених працівників, чи використовує послуги посередників, у будь-якому випадку важливо застосовувати дієву систему оцінювання та відбору кандидатів.

Наступне важливе завдання, що постає перед керівництвом підприємств у межах політики управління тимчасово залученим персоналом, – це пошук і використання дієвих механізмів ангажування цих підлеглих у «життя» компанії. Зокрема, це стосується рівня, на якому працівники ідентифікують себе частиною підприємства й докладають зусилля для досягнення його цілей, виконання місії та реалізації стратегії. Відтак, у межах такої політики менеджери різних рівнів управління повинні шукати ефективні інструменти інтегрування позаштатних працівників, їхнього навчання, мотивування тощо.

Теорією і практикою доведено, що більш ангажовані у діяльність компанії працівники є продуктивнішими й охочіше рекомендують працедавця іншим працівникам. Окрім того, ця категорія підлеглих частіше повторно обирає співпрацю із таким підприємством або йде працювати у його штат на постійно. Також слід зауважити, що більш ангажовані у діяльність компанії працівники підвищують ефективність її діяльності, а неангажовані – негативно впливають на інших підлеглих. Одне із досліджень, що проводилося у США, засвідчило, що, за оцінками, витрати, пов'язані із зниженням рівня ефективності персоналу, можуть становити понад 300 млрд дол. США щорічно [6].

Результати власних досліджень дають змогу зробити висновок, що тимчасово залучені працівники за звичай є більш лояльними до роботодавця, у якого працюють, аніж до посередницької компанії, яка їх залучає і виплачує їм винагороду. Слід зауважити, що позаштатні працівники здебільшого хочуть бачити себе частиною колективу компанії та відчувати, що роблять свій внесок у її діяльність. Відтак, про це слід пам'ятати керівництву суб'єкта господарювання. Проблема полягає у тому, що чимало керівників трактує тимчасово залучених працівників як осіб, які у значно меншій мірі пов'язані із компанією. Це можемо трактувати як одну із основних причин низького рівня мотивування такої категорії підлеглих.

Огляд і узагальнення літературних джерел дає змогу зробити висновок про необхідність використання сегментування тимчасово залучених працівників. Підприємства повинні розробляти дієві гнучкі стратегії сегментування – такі ж, як і до штатних підлеглих. Зокрема, важливо враховувати характер робіт (наприклад, те, що мотивуватиме маркетолога, не завжди буде дієвим інструментом мотивування для робітника; або чи вміння цього підлеглиго мають бути особливими, чи такими, які є поширеними на ринку праці), різницю у віці (позаштатні працівники молодшого віку часто мають інші потреби, ніж працівники старшого віку), особисті цілі (наприклад, працівники, що мають родину, матимуть інші потреби і цілі, аніж ті, вік яких наближений до пенсійного) тощо.

Успіх ангажування позаштатних працівників до діяльності компанії значною мірою залежить від на-

лагодженої системи трудової адаптації. Як наведено у роботі Л. Балабанової та О. Сардак [7, с. 255], трудова адаптація – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впровадженості працівника у нових професійних, соціальних й організаційно-економічних умовах праці. Ці ж автори зазначають, що трудова адаптація завжди пов'язана із психофізіологічним, соціально-психологічним, професійним та організаційним аспектом [7, с. 257].

Таким чином, кожне підприємство повинне впроваджувати процеси адаптації тимчасово залучених працівників. При цьому особливий акцент повинен спрямовуватись на поширення серед такого персоналу інформації щодо місії, візії та цінностей компанії. Також керівники повинні забезпечити позаштатних працівників усіма необхідними знаряддями праці. Окрім того, важливе завдання, що стоїть перед менеджментом підприємства, – пояснювати існуючому персоналу необхідність інтегрування із тимчасово залученими працівниками та усіяло заохочувати до цього.

Менеджери повинні розуміти очікування і поведінку різних сегментів позаштатних працівників. У свою чергу, тимчасово залучені для виконання певних робіт працівники мають знати і відчувати, що вони відіграють важливу роль у реалізації компанії цілей. Вони повинні заохочуватися до відкритості щодо співпраці із такими підлеглими та трактувати їх як важливих для бізнесу. Створення перешкод для цих працівників щодо інтегрування з командою може завдати чималої шкоди підприємству.

Впровадження навчальних програм для тимчасово залучених працівників, попри те, що вони є позаштатними, у результаті допоможе компанії реалізувати поставлені цілі. Окрім того, це сприятиме формуванню у суспільстві іміджу хорошого працедавця, що зацікавлюватиме найкращих працівників обирати саме це підприємство, а не інше.

Таким чином, використання тимчасово залучених працівників забезпечує працедавцеві певну гнучкість у сфері зайнятості. Разом з тим можемо очікувати, що у найближчому майбутньому така форма трудових відносин буде популярною завдяки своїй гнучкості також серед працівників. Результати досліджень організації «Center for Work-Life Policy» засвідчують, що за останні роки частка працівників, які декларують себе лояльними до керівництва компанії, знизилась із 95% до 39% [8, с. 257]. Згідно з іншими результатами досліджень цієї ж організації, співвідношення демотивованих працівників збільшилося з 1:10 до 1:5, починаючи із першої половини 2007 р. Вищенаведене доводить, що у післякризовий період в умовах нестабільності щораз більше працівників (як штатних, так і позаштатних) будуть шукати такі форми зайнятості, які їм забезпечать кращий баланс між особистим життям та професійним розвитком. Гнучкість, що може забезпечити працівникам тимчасову зайнятість, а також умови, які при цьому пропонуватимуть працедавці, можуть бути хорошою передумовою залучення й утримання дійсно висококваліфікованих фахівців на різні посади у компанії.

Інший аргумент, який актуалізує важливість тимчасово залучених працівників для вирішення завдань бізнесу, – це зміна поколінь і формування суттєво нових поглядів на працевлаштування у молодих працівників. Справа в тому, що молоде покоління має нерідко кардинально інші погляди на трудову сферу, аніж старше покоління. Як свідчить практика, щораз менше працівників шукає працю на по-

вний робочий день п'ять днів на тиждень, надаючи все ж таки перевагу тим посадам, де графік роботи є більш гнучким. Працевлаштування у формі тимчасової зайнятості нерідко є якраз зазначеним вирішенням потреб молоді.

Як свідчить вивчення теорії і практики, з кожним роком зростає кількість працівників, які обирають роботу за принципом «у довільний період часу, з довільного місця». Чимало дійсно креативних особистостей під час пошуку роботи шукає роботодавців, які забезпечать оптимальний баланс між особистим життям і виконанням професійних обов'язків. Очевидно, що у майбутньому ситуація у протилежний бік не зміниться. Тимчасова зайнятість користуватиметься все більше популярністю серед молодшого покоління.

Із проблемою використання тимчасово залученого персоналу тісно пов'язана проблема його належного мотивування. Очевидно те, що для досягнення максимального ефекту від залучення позаштатних працівників керівники суб'єктів господарювання повинні докласти чимало зусиль для пошуку дієвих інструментів мотивування цих підлеглих та формування у них зацікавленості у напрямку виконання поставлених завдань, реалізації цілей компанії та досягнення стратегії. Таким чином, суб'єкти господарювання повинні будувати такі мотиваційні стратегії, щоб охопити у тому числі і позаштатних працівників.

Проблема полягає у тому, що нерідко саме група позаштатних працівників є найменш мотивованою з-поміж усього персоналу компанії. Окрім того, найчастіше менеджери підприємств не докладають значних зусиль до того, щоб ця категорія підлеглих відбувала себе частиною команди. Відтак, тимчасово залучені працівники часто демотивовані, відчувають внутрішній дискомфорт і не до кінця розуміють, яким чином їхня праця впливає на реалізацію цілей підприємства. Вищенаведена проблема посилюється у тому випадку, коли перед тимчасово залученими працівниками ставлять такі цілі, які гармонійно не доповнюють загальних цілей компанії (а нерідко і суперечать їм чи зовсім не пов'язані).

Важливою передумовою підвищення рівня мотивування тимчасово залучених працівників є налагодження з ними ефективного комунікаційного процесу, у т.ч. зворотного зв'язку, завдяки якому ця група персоналу зможе отримувати інформацію щодо результатів своєї професійної діяльності та їхнього впливу на діяльність компанії загалом.

Є певні особливості щодо мотивування позаштатних працівників, що залучені на засадах аутсорсингу. Як свідчить практика, на етапі залучен-

ня персоналу аутсорсинговою компанією працівники здебільшого мотивовані на високому рівні. Разом з тим рівень мотивування нерідко суттєво зменшується уже на етапі виконання завдань для підприємств. Попри це, в обох випадках важливим є побудова такої системи управління персоналом, за якою підлегли почуватимуться відповідальні за результати діяльності компанії і досягнення поставлених перед нею цілей. Чим більше відчуватиметься ця залежність працівниками, тим більш мотивованими вони будуть під час виконання своїх професійних обов'язків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, у ринкових умовах господарювання щораз більше працівників бачитимуть очевидні переваги тимчасової зайнятості у формі лізингу персоналу, аутсорсингу, аустафінгу, фрілансерства, зовнішнього консультування тощо. Окрім того, такі форми більше відповідатимуть їхнім потребам. Чимало різних переваг матимуть і роботодавці, які використовуватимуть позаштатних тимчасово залучених працівників. Разом з тим такі переваги забезпечать очікуваний ефект тільки тоді, коли суб'єкти підприємницької діяльності побудують дієву систему управління такою формою зайнятості і мотивуватимуть на належному рівні цю категорію підлеглих до активізації діяльності у напрямку досягнення поставлених перед ними цілей.

Перспективи подальших розвідок щодо проблеми повинні полягати у конкретизації форм та методів мотивування тимчасово залученого персоналу підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Jobs and Internships [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.brookings.edu/about/employment>.
2. Офіційний сайт корпорації «Manpower» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.manpower.com>.
3. Апенько С.Н. Экономическое обоснование использования «заемного» персонала на современных предприятиях / С.Н. Апенько, Г.С. Светикова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – № 3. – С. 64-72.
4. Коновалова В. Заемный персонал: решение и/или создание проблем? / В. Коновалова // Кадровик. – 2013. – № 9. – С. 81-88.
5. Нуртдинова А.Ф. Заемный труд: особенности организации и возможности правового регулирования / А.Ф. Нуртдинова // Хозяйство и право. – 2004. – № 9. – С. 23-25.
6. Tracking True Cost of Lost Productivity Remains a Challenge [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.workforce.com/articles/tracking-true-cost-of-lost-productivity-remains-a-challenge>.
7. Балабанова Л.В. Управление персоналом : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Офіційний сайт організації «Center for Work-Life Policy» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.talentinnovation.org>.