
ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- 6.1. Аудит-технологія управління персоналом в органах влади
- 6.2. Маркетинг-технологія управління персоналом в органах влади
- 6.3. Лізингові технології управління персоналом в органах влади

Ключові слова: аудит персоналу, аутсорсинг, аутстафінг, бенчмаркінг, документація з кадрових питань, інтерв'ю, лізинг персоналу, маркетинг, маркетинг персоналу, моніторинг персоналу, технології управління персоналом

6.1. Аудит-технологія управління персоналом в органах влади

На сьогоднішній день в нашій країні органи державної влади та органи місцевого самоврядування все частіше зіштовхуються із певними проблемами у сфері управління персоналом, спричиненими тим, що співробітники кадрових служб цих органів не можуть у повній мірі об'єктивно та неупереджено оцінити потенціал і здатність персоналу досягати поставлених цілей органів влади. У зв'язку із цим виникає потреба у незалежному та «свіжому» погляді на діючу вітчизняну систему управління персоналом в органах влади. Одним із способів вирішення зазначеного є впровадження і подальше використання сучасних технологій управління персоналом в органах влади, таких як аудит, лізинг персоналу, коучинг, аутсорсинг, реінжиніринг, маркетинг й ін. Розглянемо більш детально окремі з цих технологій.

Аудит персоналу є відносно новою для України технологією стратегічного управління, сутність якої полягає у формуванні фахових якостей працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування за допомогою визначення відповідних відхилень їх управлінських дій від найбільш раціональних, які диктуються політикою держави, стратегією та закономірностями розвитку органів влади. Аудит персоналу органів влади, у першу чергу, спрямований на виявлення організаційної і професійної відповідності персоналу, його роботі метаморфозним (змінним) умовам розвитку та функціонування сучасної системи публічного управління [24, с. 4].

Традиційно під аудитом персоналу розуміють сукупність принципів і методів здійснення контролю за роботою персоналу, які застосовуються, щоб виявити й усунути суперечності, невідповідності й дублювання інформації, а також скасувати застарілі елементи управління персоналом.

Залежно від тої чи іншої концепції методологія розуміння сутності аудиту персоналу різниться за понятійним наповненням. Так, наприклад, у концепції Ч. Т. Хофера аудит персоналу розглядається як «обстеження, що проводиться для з'ясування того, чи виконуються цілі і завдання, окреслені вищим керівництвом, чи ні» [37, с. 54]. У свою чергу, в концепції Дж. С. Тимоті та Дж. Лоуверса під аудитом персоналу розуміється «вивчення ділових операцій з метою формулювання рекомендацій щодо більш економічного й ефективнішого використання ресурсів, продуктивності в досягненні цілей організаційної структури органу влади та відповідності політиці держави». Натомість Л.Д. Паркер визначає аудит як «оцінку менеджменту і функціонування організації, а також виконання роботи у контексті економічності, ефективності та результативності діяльності» [39, с. 6].

Особливо цікавий підхід до визначення сутності технології аудиту персоналу запропоновано російськими вченим А.І. Селіною, на думку якої, найбільш методологічно доречним є використання терміну «аудит системи управління персоналом». Під ним дослідниця розуміє «комплексне та всебічне дослідження системи управління персоналом на рівні керівництва вищої ланки служби управління персоналом і лінійного керівництва, що включає аналіз і оцінку кадрового потенціалу, функцій управління персоналом, організаційної структури і функціонального розподілу праці, ефективності системи управління персоналом, а також розробку рекомендацій по її вдосконаленню» [31, с. 81]. Виходячи із цього, А.І. Селіна акцентує більше увагу на аналізі процесуального забезпечення проведення аудиту системи управління персоналом, що має чітко окреслюватись стратегічними цілями і завданнями органу влади.

Наведені вище підходи до визначення сутності аудиту персоналу свідчать про інструментально-технологічний характер аудиту, що скеровує його на забезпечення контролю за роботою персоналу у виконанні публічно-управлінських рішень, направлених на забезпечення ефективності надання публічних послуг населенню [24, с. 24]. При цьому сутність аудиту персоналу не має зводиться лише до здійснення діагностики персоналу органів влади, оскільки таке вузько методологічне розуміння обмежує його технологічні можливості. Тому аудит персоналу, як ефективна технологія стратегічного управління, має включати не тільки діагностування персоналу органів влади, але і його функціональні можливості та результативність функціонування як окремого структурного підрозділу органу влади, так і системи публічного управління загалом.

Отже, термін аудит персоналу в органах влади включає у собі одразу декілька понять:

- оцінка відповідності кадрового потенціалу органів влади їх цілям, завданням і стратегіям розвитку;

- діагностика передумов і причин виникнення проблем через провину персоналу;

- вироблення конкретних рекомендацій для керівництва і служби управління персоналом для вирішення існуючих проблем та покращення ситуації, яка склалася в органах влади [35, с. 1424].

Відповідно метою аудиту персоналу є виявлення та оцінка потенціалу кадрових ресурсів органів влади, відповідність працівників займаним ними посадами та професійній культурі і цінностям публічно-владних інституцій. При цьому стратегічною метою аудиту персоналу є удосконалення системи управління персоналом та підвищення раціональності й ефективності використання кадрових ресурсів органів влади.

Під час проведення аудиту персоналу вирішуються наступні завдання:

- 1) проведення оцінки системи управління персоналом, включаючи аналіз її організаційної і функціональної структури, схем виконання основних процедур у рамках управління людськими ресурсами, ведення кадрової документації відповідно до наявних нормативів та ін.;

- 2) оцінювання кадрового потенціалу органів влади: менеджерський (готовність керівного складу органів влади до реалізації його стратегічних і тактичних цілей), кваліфікаційний (відповідність рівня професійних знань і навичок поставленим завданням), інноваційний (готовність до змін), особистісний, творчий;

- 3) діагностування структури формальних і неформальних взаємодій між співробітниками органів влади, каналів інформаційного обміну, соціально-психологічного клімату в колективі, джерел виникнення проблемних чи конфліктних ситуацій, альтернативних лідерів тощо [35, с. 1424-1425].

Враховуючи мету та завдання аудиту персоналу вітчизняний науковець А.П. Рачинський наводить основні напрями здійснення аудиту персоналу органів влади, до яких відносить: аудит організаційної структури і функціонального розподілу праці в системі управління персоналом; аудит кадрового потенціалу; аудит функцій системи управління персоналом; аудит ефективності управління персоналом. На думку науковця, використання кожного із цих напрямів дає змогу визначити певні рівні аудиту персоналу органів влади, до яких належать: рівень вищого керівництва; рівень служби управління персоналом; рівень лінійного керівництва. На кожному із таких рівнів здійснюється відповідне організаційне, нормативно-правове, методологічне, економічне та інформаційне забезпечення процесу проведення аудиту персоналу [26, с. 19].

Залежно від конкретних потреб органів влади аудит персоналу може здійснюватися як у розширеному варіанті («максимальному»), необхідному для розроблення рекомендацій щодо оптимізації системи управління людськими ресурсами, для вирішення стратегічних завдань, так і в скороченому («мінімальному»), достатньому для характеристики кадрового складу, для вирішення оперативних, локальних завдань [35, с. 1424].

Окрім того, аудит персоналу в залежності від мети та завдань перевірки й оцінювання кадрового складу органів влади можна класифікувати за різними критеріями (періодичність проведення, повнота охоплення, методи аналізу, рівень проведення, способи оцінки персоналу тощо), які у сукупності складають дієву аудит-технологію управління персоналом в органах влади (див. Табл. 6.1) [18, с. 322].

Аудит персоналу має такі структурні елементи як об'єкт та суб'єкт. У ролі першого виступають різноманітні індивідуально-характерологічні аспекти використання потенціалу персоналу та

управління ним у системі функціонування органів влади. У свою чергу, суб'єктом аудиту персоналу є активна діяльність зовнішніх експертів (зовнішній аудит) або окремих працівників самої публічно-управлінської установи при тимчасовому їх відстороненні від управлінського процесу і при умові, що вони не перебувають в організаційній підлеглих (внутрішній аудит) [24, с. 25].

Таблиця 6.1.

Класифікація аудиту персоналу [18, с. 322]

Критерії класифікації	Вид аудиту персоналу	Основні характеристики
періодичність проведення	-поточний; -оперативний; -регулярний; -панельний;	-проводиться за завчасно встановленим регламентом за певний період часу; -проводиться за оперативним розпорядженням керівництва; -проводиться через певні проміжки часу; -проводиться із певною періодичністю, методикою й інструментарієм у тих же групах і стосовно тих же об'єктів;
повнота охоплення досліджуваних об'єктів	-повний; -локальний;	-охоплює усіх працівників; -охоплює одного працівника або окрему групу працівників;
методика аналізу	-тематичний; -комплексний; -вибірковий;	-включає всі об'єкти, але з однієї тематики; -використовує весь арсенал методів; -проводиться із працівниками, які були вибрані за спеціальною методикою;
рівень проведення	-стратегічний; -управлінський; -тактичний;	-проводиться на рівні вищого керівництва; -проводиться на рівні лінійних керівників; -проводиться на рівні служб управління персоналом;
спосіб проведення	-зовнішній; -внутрішній;	-проводиться за допомогою залучення сторонніх спеціалістів та експертів; -проводиться безпосередньо працівниками органів влади;

Аудит-технологія управління персоналом в органах влади здійснюється на основі таких принципів як:

комплексність (при проведенні аудиту персоналу мають враховуватись усі фактори впливу на систему управління персоналом (міжособистісні домовленості, рівень керованості персоналом, комунікаційні, функціональні чи інші зв'язки між структурними підрозділами органів влади тощо);

оперативність (своєчасне ухвалення рішень щодо вдосконалення організації системи управління персоналом);

перспективність (врахування перспектив розвитку як всього органу влади, так і його окремих структурних частин);

багатоаспектність (здійснення аудиту персоналу по різних напрямках: адміністративному, економічному, правовому);

узгодженість (заходи щодо організації і проведення аудиту персоналу не повинні йти у розріз із ключовими цілями органу влади та мають бути скоординованими і синхронізованими у часі);

адаптивність (гнучкість) (підлаштовування й осучаснення інструментарію аудиту персона-

лу до трансформації системи управління персоналом, цілей, що змінюються, умов діяльності органів влади та факторів їх розвитку);

паралельність (одночасне виконання окремих елементів аудиту персоналу, що в цілому підвищує оперативність аудиту системи управління персоналом) [24, с. 25].

Дана технологія управління персоналом в органах влади не є універсальною. Тому з метою отримання ефективного результату від застосування аудиту персоналу та достовірної інформації про існуючий стан кадрових ресурсів органів влади цю технологію необхідно використовувати у наступних випадках, перелік яких не є вичерпним і може змінюватись в залежності від потреб та обставин в країні і суспільстві:

- чергова державна перевірка;
- зміна керівника або фахівця із питань кадрової політики (служби управління персоналом);
- скорочення штату органів влади;
- необхідність у підвищенні керованості і якості управління персоналом віддалених структурних підрозділів органів влади;
- наявність спірних питань стосовно прийняття на роботу того чи іншого працівника або їх навчання чи підвищення рівня їх кваліфікації;
- потреба у підвищенні продуктивності роботи органів влади та оптимізації їх діяльності;
- зміна трудового законодавства та спеціальних нормативно-правових актів, що регулюють питання державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Аудитування персоналу органів влади пов'язано із вивченням всієї їх кадрової документації, що є своєрідною незалежною експертною оцінкою кадрового документообігу. Така оцінка включає в себе:

- перевірку правильності ведення документації та її відповідності чинному законодавству України;
- оцінку оформлення трудових договорів із працівниками та ведення їх трудових книжок;
- розгляд первинних актів управління на предмет правильності їх оформлення (накази, службові записки, інструкції й інші адміністративно-управлінські документи);
- оцінка правомірності затвердження документів, пов'язаних із навчанням персоналу і підвищенням рівня їх кваліфікації;
- контроль за виплатами, пов'язаними із тимчасовою втратою працівником працездатності або з іншими соціально-страховими випадками;
- контроль за правильністю і повнотою нарахування виплат за надурочні роботи [8].

Варто наголосити, що у разі відсутності обов'язкової кадрової документації, відповідальність несе, перш за все, керівник. Тому при аудиті персоналу спочатку варто перевірити наявність усіх, так би мовити, кадрових документів. Умовно такі обов'язкові документи можна поділити на:

-документи обов'язкові для всіх органів влади незалежно від напрямів їх діяльності, наявність яких передбачена вітчизняним трудовим законодавством. Такі документи розробляються роботодавцем самостійно і відображають умови праці у тому чи іншому органі влади. До них можна віднести: інструкції, положення, накази, трудові договори і контракти, графіки відпусток, штатний розклад тощо.

-документи, що стають обов'язковими при певних умовах. До таких умов можна віднести специфіку органу влади або посилання на документ у трудовому договорі або іншому локально-нормативному акті. Це такі документи як: колективний трудовий договір, графік відпусток, положення про матеріальну відповідальність, допуск до роботи із документами під грифом секретності та ін. [8].

Під час проведення аудиту перевіряється наявність відповідних документів, правильність їх оформлення і відповідність нормам вітчизняного законодавства. При цьому увага приділяється й умовам зберігання документації, що включає дотримання строків зберігання, правильного ведення номенклатури справ, наявність відповідного для зберігання документів приміщення [8].

На сьогоднішній день при здійсненні аудиту персоналу органів влади використовуються різні методи, серед яких важлива роль належить саме функціональному методу.

В основі цього методу лежить комплексне і системне діагностування персоналу, метою якого є покращення якості й ефективності його роботи і всього органу влади, зокрема. Функціональний метод дозволяє зробити аудиторський висновок і сформулювати рекомендації і пропозиції щодо удосконалення управління персоналом у системі органів влади. Цей метод забезпечує суттєві переваги у системі управління персоналом, такі як, наприклад, залучення зовнішніх експертів до процедури аудиту персоналу, що робить оцінку його діяльності більш об'єктивною. Завдяки цьому методу детально вивчаються усі можливості оптимізації по кожному напрямку роботи працівників, таким чином в цілому удосконалюється система управління персоналом органів влади [24, с. 30].

У процесі аудиту персоналу органів влади також можуть бути використані такі методи як:

1) бенчмаркінг – метод оцінки діяльності персоналу певного органу влади на основі детального порівняння з іншими аналогічними органами влади. Застосування цього методу дозволяє виявити переваги і недоліки управлінської діяльності на основі порівняльного аналізу кількісних вимірників результативності різних органів влади, використовувати той чи інший орган влади як модель. Бенчмаркінг дає можливість вивчати і враховувати у діяльності органів влади досвід інших організацій, забезпечувати результативність у порівнянні з кращими конкурентами, допомагає формувати пріоритети. Результати отримані від цієї технології можуть бути покладені в основу програми постійних покращень органів влади на довготермінову перспективу. Бенчмаркінг включає:

-порівняння управлінської діяльності служби управління персоналом органів влади чи адміністративно-управлінських і технологічних процесів з іншими найбільш успішними публічно-владними інституціями (їх підрозділами);

-визначення ефективності реагування на прогнозовані тенденції на ринку праці у порівнянні з іншими організаціями, які реалізують кращу практику;

2) статистичний метод – організація формування стандартів діяльності на основі статистичних звітів і наступної оцінки дій персоналу органів влади;

3) метод цільового підходу – порівняння фактичних результатів діяльності, виконання якої може бути виміряне відповідно до поставлених цілей і завдань. Аудиторська команда досліджує фактичне виконання і порівнює його із попередньо досягнутими цілями і виконаними завданнями;

4) залучення зовнішніх експертів, що означає запрошення різних консультантів-експертів, науковців, спеціалістів, які можуть виявити причини виникнення проблем в управлінні персоналом і безпосередній роботі працівників та запропонувати шляхи їх вирішення;

5) інтерв'ю – один із способів збору інформації, необхідної для аналізу процесу управлінської діяльності, з'ясування думок працівників і самого керівника стосовно тих питань, які є необхідними для здійснення аудиту персоналу. Одержані відповіді і коментарі дозволяють визначити сфери, що потребують більш глибокого аналізу і подальшого удосконалення. Одним із різновидів інтерв'ю є «вихідне» інтерв'ю, що проводиться із працівниками, які мають намір звільнитися. Результати такого інтерв'ю дають змогу виявити причини плинності кадрів та здійснити відповідні заходи щодо їх усунення [20].

Окремо у контексті аналізу аудиту технології управління персоналом в органах влади наведемо технологічну схему аудиту системи управління персоналом, розроблену російським ученим А.І. Селіною [32, с. 56] (Рис. 6.1.).

Сутність якої полягає у тому, що основним питанням технології аудиту системи управління персоналом є обрання цільових показників аудиту персоналу. При цьому формування таких показників базується на використанні основних напрямів здійснення аудиту системи управління персоналом і включає:

1) показники аудиту кадрового потенціалу;

2) показники аудиту функцій системи управління персоналом;

3) показники аудиту організаційної структури і функціонального розподілу праці в системі управління персоналом;

4) показники аудиту ефективності системи управління персоналом [23, с. 56].

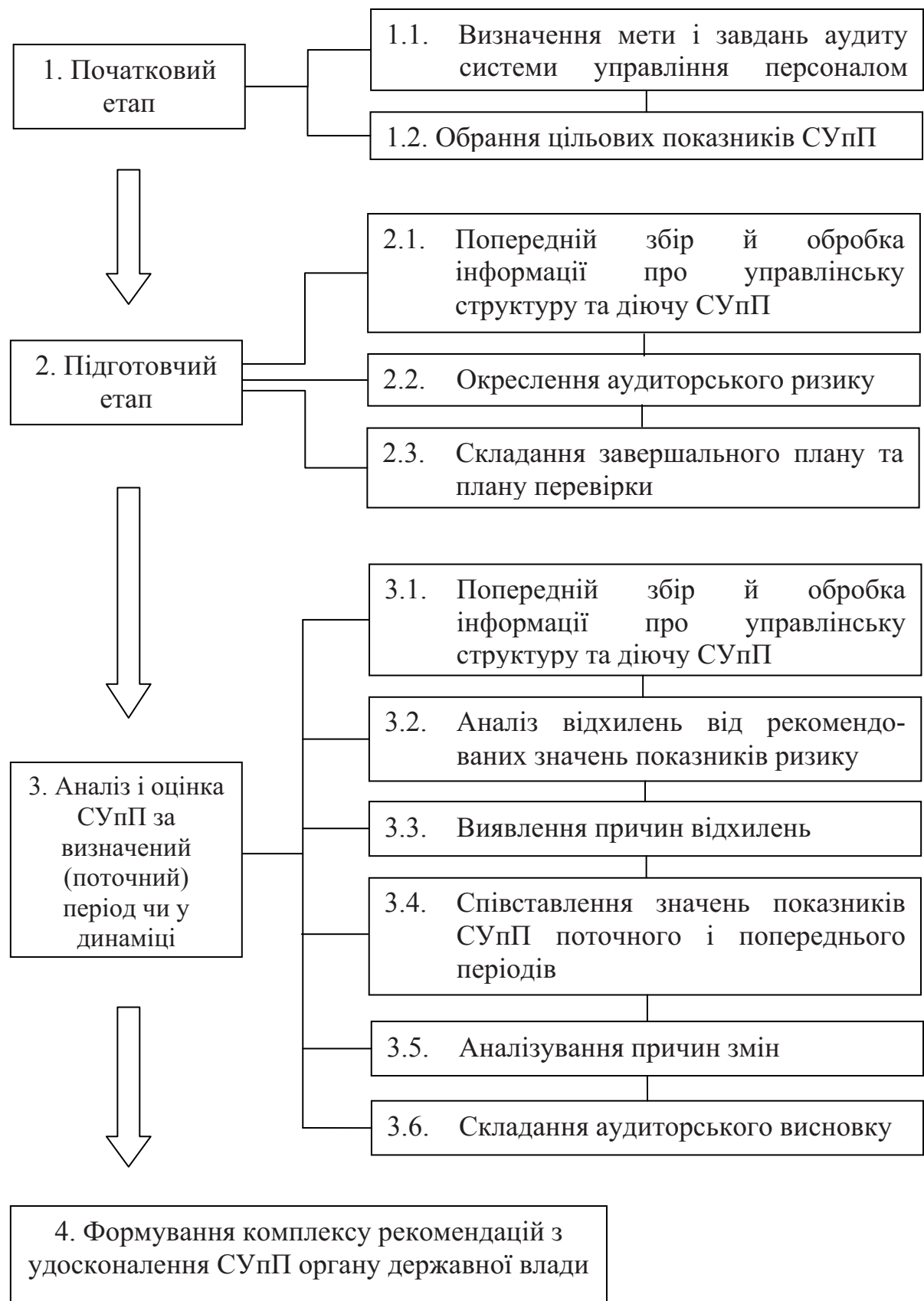


Рис. 6.1. Технологічна схема аудиту системи управління персоналом [32, с. 56]

Спираючись на змодельовану вище технологічну схему аудиту системи управління персоналом можна виділити шість етапів реалізації технології аудиту персоналу в органах влади, які тісно взаємопов'язані між собою та витікають один із одного:

- 1) підготовчий;
- 2) інформаційний;
- 3) дослідницький;
- 4) аналітичний;
- 5) рекомендаційний;
- 6) впроваджувальний.

Ці етапи характеризують аналізування й оцінювання системи управління персоналом в органах влади по кожному можливу напрямку (див. Рис. 6.2.) [24, с. 31-32].

Зважаючи на те, що основним технологічним прийомом аудиту персоналу в органах влади є проведення своєрідної діагностики їх діяльності, доцільно виділити ключові структурні елементи здійснення діагностування, за допомогою яких і робиться перевірка персоналу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Такими структурними елементами є:

1) моніторинг – механізм збору інформації про діяльність працівників, їх керованість, яка забезпечує виявлення найбільш важливих тенденцій і невирішених проблем щодо управління персоналом в органах влади;

2) аналіз – розподіл системи управління персоналом на складові частини, що дозволяє дослідити і з'ясувати його фактичний стан, виявити найбільш істотні характеристики та критерії вимог, котрими мають володіти працівники того чи іншого органу влади;

3) оцінка – встановлення рівня ефективності кадрового потенціалу і системи управління персоналом за допомогою співставлення фактичних знань, умінь і навиків працівників та показників їх відповідності конкретним параметрам, нормам, стандартам, цілям і завданням відповідного органу влади;

4) перевірка якості роботи працівників конкретного структурного підрозділу органу влади на предмет відповідності їх діяльності трудовому законодавству та дотримання вимог, встановлених для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;

5) експертиза документації з питань управління персоналом (положень, інструкцій, регламентів, правил, наказів тощо), оцінка їх повноти, достатності й достовірності, правильності складання й ефективності використання у процесі управління персоналом;

6) ревізія кадрового діловодства щодо контролю за дотриманням, затверджених трудовим законодавством правил і норм ведення кадрового обліку й звітності, об'єктивним і чесним віддзеркаленням у документах дійсного положення справ, а також відсутністю різного роду порушень;

7) запровадження нововведень щодо діагностування роботи працівників, для практичного використання прогресивних ідей, винаходів, інновацій тощо;

8) формулювання пропозицій (рекомендацій) – порада, вказівка у письмовий чи усній формі про вчинення (чи утримання) певних дій, удосконалення методів по управлінню персоналом для ефективного і якісного досягнення цілей і завдань поставлених перед органами влади [24, с. 28].

Результатом здійснення аудиту персоналу в органах влади є звіт, розроблений та затверджений у порядку передбаченому чинним законодавством, в якому крім виявлених недоліків і проблем містяться висновки про стан кадрового діловодства та пропозиції щодо його подальшого ведення і удосконалення. Такий звіт допомагає керівникам, слідуючи запропонованим рекомендаціям, привести документи у відповідність до встановлених нормативних стандартів та оптимізувати систему управління персоналом в цілому.

На кінець варто звернути увагу на те, що аудит персоналу в органах влади потребує розроблення стандартів його проведення. Такі стандарти розробляють представники аудиторської організації (для зовнішнього аудиту) і керівники вищої ланки разом зі службою управління персоналом і, за наявності, службою внутрішнього аудиту (для внутрішнього аудиту). Це дає змогу визначити такі стандарти проведення аудиту персоналу в органах влади: 1) загальні стандарти (визначення концептуальної бази); 2) ключові стандарти (підготовка і планування аудиту персоналу, технологія аудиту системи управління персоналом, вимоги до складання аудиторського

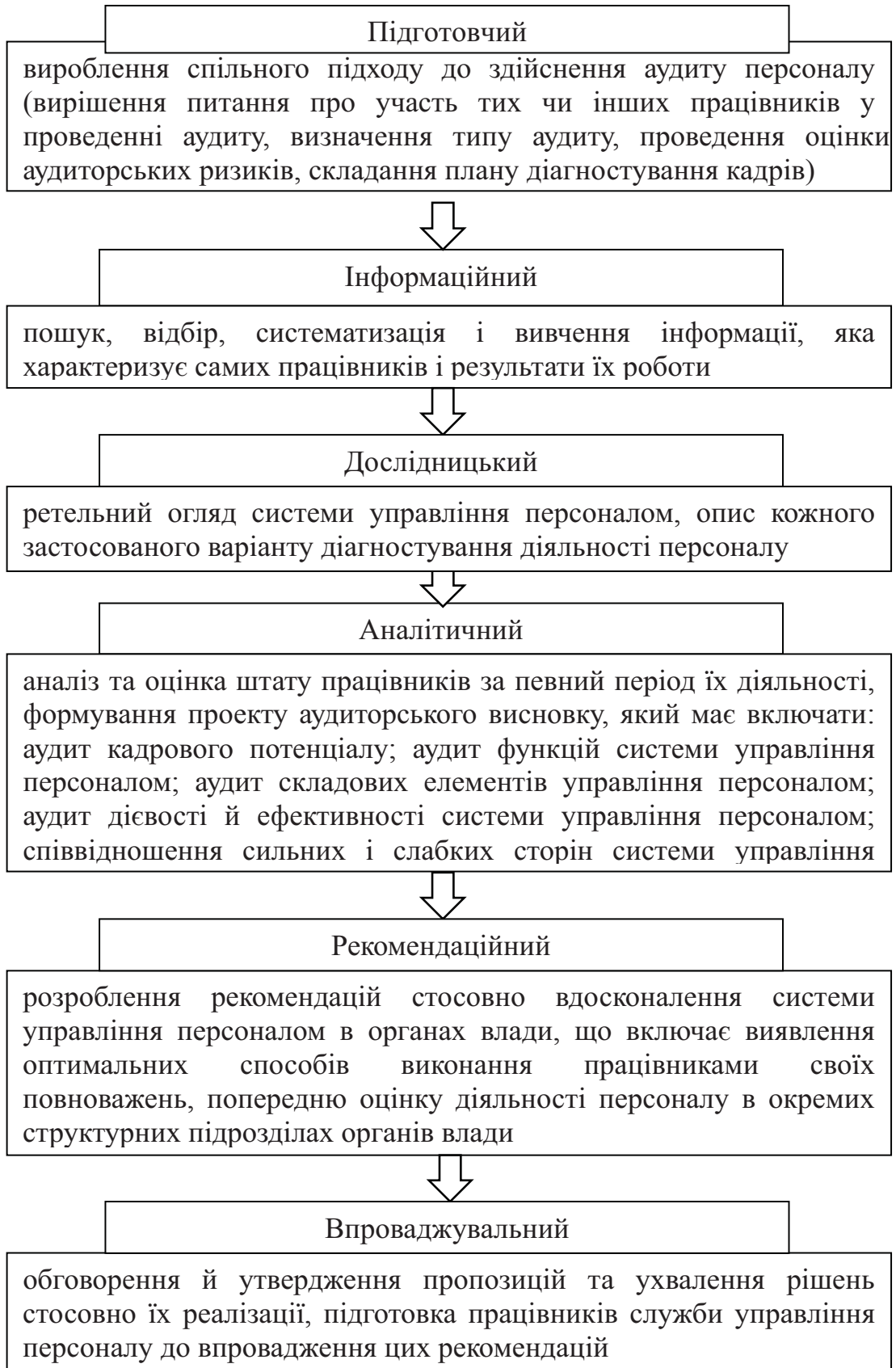


Рис. 6.2. Етапи реалізації технології аудиту персоналу в органах влади [24, с. 31-32]

висновку); 3) стандарти професії (вимоги до рівня кваліфікації аудиторів відповідно до видів аудиту персоналу) [31, с. 87]. Запровадження цих стандартів відіграє вирішальну роль, тому що забезпечує не лише якість і ефективність діагностування роботи працівників, а й модернізацію системи управління персоналом загалом.

Таким чином, аудит-технологія управління персоналом в органах влади є своєрідним висновком про стан системи управління персоналом і кадровий потенціал публічно-владних інституцій. На сьогоднішній день аудит персоналу в органах влади дає змогу сформулювати системне уявлення про роботу працівників, виявити «сильні» і «слабкі» сторони їх діяльності та потреби у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначити рівень кадрової забезпеченості та необхідність у фахівцях, проаналізувати структуру управлінського персоналу, окреслити стиль управління та запропонувати способи його удосконалення, охарактеризувати соціально-психологічний клімат у колективі, виявити інноваційний потенціал та ін. Незалежний, об'єктивний та повний аудит персоналу є основним засобом контролю над кадровою ситуацією в органах влади, результатом від проведення якого є скорочення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, виявлення потреби у навчанні працівників чи підвищенні рівня їх кваліфікації, економія коштів на пошук і відбір нових фахівців. Системне здійснення аудиту персоналу сприятиме розвитку системи управління кадрами, підвищенню рівня ефективності функціонування органів влади та якості надання працівниками публічних послуг населенню.

6.2. Маркетинг-технологія управління персоналом в органах влади

Вітчизняні органи влади зацікавлені у залученні висококваліфікованих кадрів. З цією метою публічно-владні інституції та відповідні кадрові служби використовують різні технології управління персоналом, особливе місце серед яких відведено маркетингу персоналу.

В основі маркетингу персоналу лежить філософія маркетингової діяльності, об'єктами якої виступають, з одного боку, задоволення якісних і кількісних потреб органів влади у професійних кадрах, а з іншого – людина як потенційний працівник [13].

До речі, вперше термін «маркетинг» у XIX ст. ввів учений С. Маккормик і сформулював його визначальну функцію, сутність якої полягає у діяльності організації із задоволення потреб споживачів послуг. У 30-ті роки XX ст. під маркетингом вже стали розуміти галузь прикладної економіки, що вивчає потік товарів і послуг та систему їх розподілу від виробника (надавача) до споживача [12, с. 6-7].

Якщо вести мову безпосередньо про маркетинг персоналу, то існують різні підходи до трактування його сутності. Так, наприклад, В.А. Савченко розглядає маркетинг персоналу, як філософію і стратегію управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики організації [29, с. 214]. У цьому контексті метою маркетингу персоналу є: оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення умов праці, що сприяють підвищенню її ефективності; активізація людського фактору; розвиток у кожного працівника сукупності якостей, що обумовлюють його працездатність при виробництві матеріальних і духовних благ, а також партнерство та лояльне ставлення до організації [30, с. 172]. На противагу зазначеному, Т.І. Савенкова визначає, що маркетинг персоналу як один із різновидів управлінської діяльності, спрямований на: задоволення потреби організації у кваліфікованих кадрах у постійно змінному середовищі; планування і сукупність усіх видів діяльності персоналу; вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього ринків, які впливають на вакансію, ймовірність та швидкість її зайняття, умов схвалення кандидатури [27, с. 109]. Інакше кажучи маркетинг персоналу є особливою функцією служби управління персоналом, що спрямована на виявлення і покриття потреби організації у кадрових ресурсах. Головна відмінність між цими поглядами полягає у тому, що перше тлумачення маркетингу персоналу передбачає його віднесення до одного з елементів кадрової політики організації, яке реалізується через вирішення комплексу завдань служби управління персоналом. Інше трактування маркетингу персоналу передбачає виокремлення певної специфічної діяльності служби управління персоналом, яка відносно відокремлена від інших напрямків роботи кадрової служби тієї чи іншої організації [6, с. 223-224].

Л.Г. Кльоба вважає, що маркетинг персоналу є видом управлінської діяльності, який спрямований на найбільш ефективно планування потреби у кадрах, забезпечення організації відповідними фахівцями, розвиток персоналу і використання його можливостей, мотивацію працівників для досягнення цілей організації і реалізації потреб персоналу [11, с. 185]. У свою чергу, О.В. Сардак трактує маркетинг персоналу як діяльність, яка спрямована на трансформацію кадрового потенціалу з метою взаємовигідного задоволення потреб організації у кваліфікованих фахівцях, а також потреб реальних і потенційних працівників (наприклад, стосовно напрямів та об'ємів роботи, умов праці та можливостях кар'єрного зростання), і посилення на цій основі значимості організації з-поміж інших інституцій та формування її позитивного іміджу [30, с. 172].

Узагальнюючи вищезазначене та погоджуючись із думкою Т.М. Глушмана, маркетингом персоналу в органах влади є складова частина їх кадрової політики і стратегії, сутність якого полягає в оптимальному та раціональному використанні кадрових ресурсів шляхом створення відповідних умов, за яких би відбувалося зростання продуктивності і покращення ефективності праці працівників [5, с. 323].

Маркетинг персоналу в органах влади здійснюється на основі таких принципів як:

- відповідність обраних кадрових стратегій основним принципам кадрової політики органу влади;
- стратегічний підхід до формування кадрового складу з урахуванням перспектив органу влади;
- вплив на процеси забезпечення органу влади відповідними працівниками, які мають повністю задовольняти специфічні вимоги до персоналу та ін. [36, с. 181];

Відповідно до вищезазначених принципів маркетинг персоналу виконує низку завдань, виконання яких допомагає більш ефективно управляти кадровими ресурсами, тим самим підвищувати результативність діяльності органів влади та продуктивність роботи їх працівників. Це такі завдання як: 1) аналізування ринку праці та прогнозування його кон'юнктури; 2) підтримка відповідності попиту і пропозиції кадрів органів влади; 3) дослідження кадрового потенціалу та визначення рівня його використання; 4) формування сучасних стратегій управління персоналом; 5) здійснення комунікаційної діяльності; 6) управління кадровим забезпеченням [5, с. 323].

Маркетинг персоналу виконує низку функцій, які відіграють важливу роль в управлінні персоналом, оскільки забезпечують найм кваліфікованих кадрів, сприяють професійному розвитку працівників та їх просуванню кар'єрними сходами, засвоєнню ними необхідних умінь і навичок, а також формуванню злагодженого колективу. Серед науковців немає одностайної думки стосовно переліку таких функцій. Так, наприклад, В.Г. Воронкова використовує традиційний підхід, поділяючи всі функції на загальні та спеціальні. До загальних функцій науковець відносить:

- планування – встановлення мети, визначення етапів реалізації маркетингу персоналу;
- організування – вибір структури управління, реалізація взаємовідносин і взаємодії працівників органів влади;
- координування – регулювання, корегування, активізація дії служб управління персоналом (кадрових служб);
- контролювання – облік і аналіз управлінської діяльності; обробка й осмислення отриманої інформації для розуміння діалектичного розвитку персоналу органів влади;
- прогнозування – оцінка явищ і процесів, характерних для розвитку кадрів органів влади, моделювання подальших результатів [4, с. 285].

Спеціальними функціями маркетингу персоналу В.Г. Воронкова називає:

- наймання і відбір персоналу з використанням професіограм (докладний опис особливостей певної посади, що розкриває зміст професійної праці, а також вимог, які ставляться перед людиною, яка має намір зайняти ту чи іншу посаду), тестування та інтерв'ювання працівників;
- розставлення кадрів в структурі органів влади, управління адаптацією і, ротацією кадрів та їх внутрішніми переміщеннями;

-
- формування стабільного, емоційно-стійкого і гнучкого трудового колективу;
 - планування професійної кар'єри працівників, оцінювання потенціалу кадрів та визначення рівня його використання на відповідному робочому місці, атестування фахівців, формування кадрового резерву [4, с. 285].

Вітчизняні дослідники В.М. Колпаков і Т.І Савенкова виділяють інші функції маркетингу персоналу:

- аналітична функція, сутність якої полягає у вивченні ринку праці, стратегічному аналізі та аналізі кадрової політики;
- виробнича функція – покликана здійснювати організацію формування робочої сили, людських ресурсів, розробку кадрових технологій, логістику маркетингу персоналу, а також управління якістю і конкурентоспроможністю персоналу;
- функція розвитку персоналу, за допомогою якої оцінюються працівники і їх діяльність, здійснюється кадровий аудит, планування розвитку, організація; і мотивація роботи працівників та контроль за їх професійним розвитком;
- функція управління – сутність якої полягає в організації стратегічного і оперативного управління, управління кадрами; управління зайнятістю майбутніх і вже працевлаштованих працівників;
- стратегічна функція, за допомогою якої аналізуються ситуації на ринку праці, розробляються нові системи стратегічного управління маркетингу персоналу [12, с. 15-16].
- маркетинг-технологія управління персоналом в органах влади як різновид управлінської діяльності впроваджується у декілька етапів:

1) відбір відповідної інформації з маркетингової діяльності органів влади;

2) проведення маркетингових досліджень: аналіз зовнішніх факторів (дослідження ситуації на ринку праці та розвитку техніки і технології, аналіз політико-правових факторів, дослідження кадрової політики інших органів влади); аналіз внутрішніх факторів (аналіз призначення, мети і завдань органів влади та оцінка їх фінансово-матеріальних ресурсів; діагностика кадрового потенціалу органів влади; аналіз джерел покриття кадрових потреб органів влади). На цьому етапі безпосередньо визначається потреба органів влади у тих чи інших фахівцях відповідного кваліфікаційно-професійного рівня, здійснюється діагностика кадрового потенціалу органів влади;

3) розробка оптимальних заходів та моделювання альтернативних і комбінованих способів удосконалення системи управління персоналом в органах влади відповідно до їх можливостей і сфер діяльності (наприклад, комплекс нових вимог до працівників, визначення потреби у фахівцях та способів її задоволення, розрахунок планових витрат, визначення комплексу процедур щодо розвитку персоналу, визначення змісту і результатів праці на робочих місцях, розробка форм і методів мотивації результатів праці і поведінки персоналу тощо);

4) формування, затвердження і подальша реалізація плану маркетингу персоналу (визначення стратегічних альтернатив, вибір оптимальної і дієвої стратегії управління персоналом, реалізація стратегічного плану й ін.) [5, с. 324]; [11, с. 186].

Названі й охарактеризовані вище етапи впровадження маркетинг-технології управління персоналом в органах влади можна представити таким чином:

1) підготовчий етап;

2) основний (дослідницько-аналітичний) етап;

3) рекомендаційний;

4) завершальний (впроваджувальний) етап (див. Рис. 6.3).

На сьогоднішній день існує багато видів маркетингових технологій управління персоналом в органах влади. У науковій літературі пропонується декілька підходів до їх класифікації: у залежності від рівня формування, місця розповсюдження (сфери діяльності), ступеня комплексності підходу, рівня органів влади, мети та рівня здійснення маркетингу персоналу, інструментів маркетингової діяльності та її діяльності, а також у залежності від ситуації (стану попиту), що склалася на ринку праці та ін. (див. Таблиця 6.2) [30, с. 173-175].

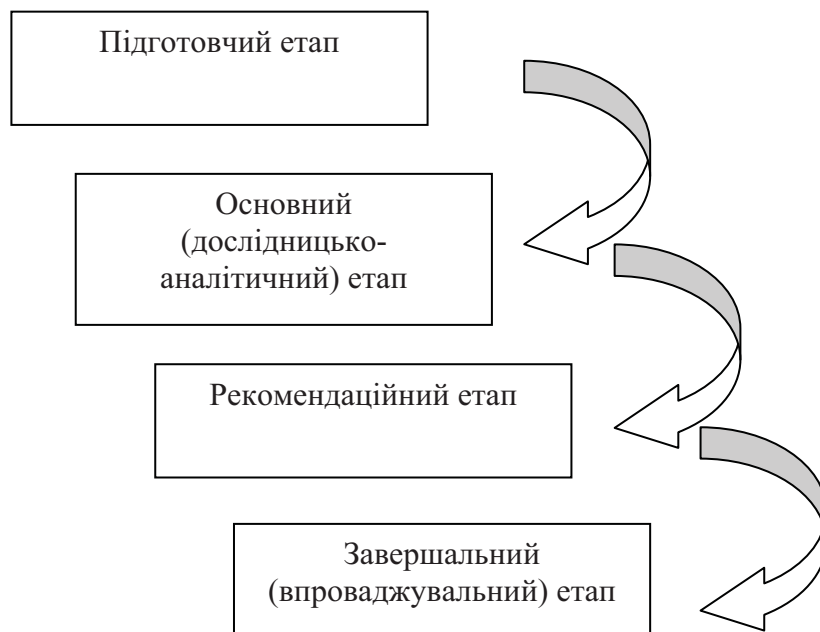


Рис. 6.3. Етапи впровадження маркетинг-технології управління персоналом в органах влади

Таблиця 6.2

Класифікація маркетингових технологій управління персоналом в органах влади [30, с. 173-175]

Критерії класифікації	Вид маркетингової технології	Характеристика
1) в залежності від рівня формування	стратегічний персонал-маркетинг	передбачає вирішення стратегічних завдань, пов'язаних із визначенням потреби у персоналі, дослідженням ринку праці, визначенням цільових груп робочої сили, позиціонуванням на ринку праці та ін.
	оперативний персонал-маркетинг	пов'язаний із поточним впровадженням планів заходів для сформованих цільових груп, здійсненням поточного контролю за їх виконанням
2) в залежності від місця розповсюдження (сфери діяльності)	зовнішній персонал-маркетинг	передбачає зовнішнє профілювання того чи іншого органу влади (наприклад, забезпечення професійно придатними і кваліфікованими працівниками)
	внутрішній персонал-маркетинг	сфокусований на працівниках, які вже працюють в органах влади та передбачає прийняття до уваги і формування найбільш важливих факторів привабливості органів влади як потенційних місць роботи
3) в залежності від об'єму направленості	абстрактний персонал-маркетинг	передбачає використання сукупності засобів впливу на різних працівників з метою викликати у них бажану реакцію
	цільовий персонал-маркетинг	фокусується на визначеній цільовій групі працівників (наприклад, молодь, жінки та ін.).

Критерії класифікації	Вид маркетингової технології	Характеристика
4) в залежності від рівня органу влади	персонал-маркетинг на загальнодержавному рівні	передбачає здійснення ранньої діагностики з метою попередження майбутніх структурних дисбалансів у сфері зайнятості в масштабах країни
	персонал-маркетинг на регіональному рівні	призначений для підтримки відповідності між попитом і пропозицією робочої сили в конкретних умовах в межах конкретної території
	персонал-маркетинг на рівні окремого органу влади	передбачає регулювання попиту і пропозиції робочої сили всередині органу влади, залучення фахівців, що відповідають вимогам державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування
	персонал-маркетинг на рівні працівника	призначений для самореалізації особистості, коли людина в умовах конкуренції повинна визначити своє положення у суспільстві за рахунок максимальної мобілізації, енергії й ініціативності, природних здібностей, набутих знань і умінь та активної життєвої позиції
5) в залежності від ситуації (стану попиту), що склалася на ринку праці	конверсійний персонал-маркетинг (негативний попит)	передбачає проведення комплексу заходів по виявленню причин негативного ставлення працівників до роботи, розробці програм щодо подолання негативних аспектів та зміни думок працівників, формуванню іміджу професії
	стимулюючий персонал-маркетинг (попит відсутній)	спрямований на пошук зв'язків між здібностями працівників, їх бажаннями та потребами органів влади, шляхом створення нових можливостей і заохочувальних способів для персоналу
	розвиваючий персонал-маркетинг (прихований попит)	передбачає виявлення, оцінку тенденцій розвитку потенційного попиту у відповідних фахівцях і визначення способів його задоволення
	ремаркетинг персоналу (зниження попиту)	пов'язаний із підвищенням якості професійної підготовки працівників певного профілю, передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення їх кваліфікації
	синхро-маркетинг персоналу (попит, що коливається)	спрямований на знаходження робочих місць, попит на які не співпадає за часом із попитом на задоволення потреб органів влади
	підтримуючий персонал-маркетинг (повний попит)	спрямований на постійне збереження обсягів попиту на певних фахівців і передбачає постійне слідкування за рівнем їх кваліфікації
	демаркетинг персоналу (надмірний попит)	спрямований на тимчасове або постійне зниження попиту працівників (означає не ліквідацію попиту, а зниження його рівня)
контрмаркетинг персоналу (ірраціональний попит)	спрямований на обмеження і переорієнтацію споживчого попиту на фахівців шляхом пропозиції раціональних альтернатив	

Критерії класифікації	Вид маркетингової технології	Характеристика
6) в залежності від об'єкту	персонал-маркетинг органу влади	узгоджене задоволення потреб органу влади і працівників, створення і підтримка сприятливого іміджу органу влади
	персонал-маркетинг окремого працівника	діяльність, що здійснюється для створення, підтримки чи зміни позиції або поведінки керівника у ставленні до працівників
7) в залежності від інструментів	активний персонал-маркетинг	пов'язаний із активним формуванням попиту на робочу силу (працівників) і цілеспрямованим впливом на органи влади
	пасивний персонал-маркетинг	спрямований на пристосування до існуючого попиту за допомогою наявних в органі влади засобів
8) в залежності від результату	персонал-маркетинг відносин	пов'язаний із формуванням кадрових відносин, які дозволять створити найбільш оптимальні і сприятливі умови для повсякденної роботи персоналу для виконання завдань органів влади
	персонал-маркетинг поведінки	пов'язаний із формуванням організаційної поведінки, яка найкраще сприятиме досягненню цілей органів влади
	іміджевий персонал-маркетинг	пов'язаний із формуванням сприятливого і бажаного для органів влади іміджу на внутрішньому і зовнішньому ринках праці
	персонал-маркетинг бренду	пов'язаний із формуванням ефективного і сильного бренду органів влади як роботодавців

Окрім вищезазначених та загально охарактеризованих маркетингових технологій управління персоналом в органах влади існують й інші види. Розглянемо більш детально окремі з них.

1. Технологія «Трьох К» – сформована на основі взаємопов'язаних між собою трьох елементів в один трикутник – «компанія» (організація), «клієнти» (громадяни), «конкуренти». Цю технологію розробив професор маркетингу Школи ділового адміністрування Університету Коннектикут (США) Субхаш С. Джейн. На його думку, основне завдання маркетингової технології «Трьох К» полягає у розробці належного позиціонування діяльності персоналу відповідної організаційної структури. Ця технологія дозволяє визначити конкурентні переваги діяльності персоналу на основі виявлення їх професійних якостей. Технологію «Трьох К» якісно відрізняють: чітко визначений план діяльності; відповідність переваг персоналу потребам управлінської структури; високі показники діяльності персоналу в основних напрямках реалізації їх функціональних повноважень. При розробці і подальшому впровадженні цієї технології доцільно враховувати відносини, які складаються між персоналом організації (наявні і потенційні, сильні і слабкі сторони його діяльності), її клієнтами (рівень якості надання громадянами управлінських послуг) і конкурентами (потенційними кадрами). Головна функціональна мета технології «Трьох К» зводиться до: визначення потреб у кваліфікованих фахівцях; забезпечення конкурентності персоналу; відбору кадрів відповідно до потреб управлінської ситуації.

2. Технологія «Трьох ціннісних критеріїв», сутність якої полягає у тому, що робота працівників органів влади має базуватись на трьох основних критеріях: налагодження операціональної діяльності персоналу (забезпечення ефективності функціонування структурного підрозділу); налагодження доброзичливих відносин із працівниками та споживачами публічних послуг

(управління системою відносин персоналу із громадськістю, яке базується винятково на врахуванні інтересів населення); конкурентоздатність персоналу (розвиток нових умінь і навичок персоналу, що тим самим забезпечує інноваційний розвиток органів влади). При цьому удосконалення хоча б одного із цих критеріїв є підґрунтям для оптимізації системи управління персоналом та підвищення ефективності і продуктивності роботи працівників органів влади.

3. Технологія «Семи цінностей», авторами якої є А. Бранденбургер і Б. Нейлбафа, передбачає застосування методики ідентифікації семи цінностей, якими мають володіти працівники у процесі реалізації своїх службових повноважень. До таких цінностей належать: вроджені здібності, освіта, професіоналізм, компетентність, управлінський досвід, патріотизм працівників та потенціал їх розвитку.

4. Технологія «П'яти сил М. Портера», що спрямована на вивчення факторів та явищ, які перешкоджають працівникам органів влади ефективно виконувати свої службові повноваження. Дана технологія характеризує п'ять основних структурних властивостей, що визначають динаміку конкурентності персоналу на ринку праці: 1) громадськість; 2) функціональний персонал; 3) потенційно нові учасники управлінської практики; 4) кадрова ротація персоналу в межах органу влади; 5) суперництво між працівниками органів влади. У сукупності ці фактори визначають привабливість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. І якщо керівник органу влади може врегульовувати співвідношення цих п'яти сил, з метою пристосування слабких і сильних сторін кадрового складу до потреб суспільно-політичного й економічного розвитку органу влади, то він у такий спосіб забезпечує ефективність функціонування органу влади [22, с. 247].

5. Матрична технологія оцінки можливостей персоналу, яку розробили Р. Керин та Р. Петерсон. Ця технологія використовується для визначення рівня професіоналізму персоналу і його можливостей відповідати потребам та інтересам громадськості. Функціональна сутність цієї технології полягає в оцінці співвідношення можливостей і здібностей працівників ефективно виконувати свої трудові функції в нових умовах суспільного розвитку. Така оцінка здійснюється за п'ятьма параметрами: 1) інтенсивність професійного розвитку; 2) рівень відповідності кадрів органів влади потребам населення; 3) кількісна оцінка критеріїв потенціалу, якими мають володіти працівники; 4) характеристика кон'юнктури персоналу з погляду соціальних, політичних, економічних і технологічних умов; 5) здібності і ресурси кадрового складу органів влади як інтегративна форма запровадження маркетингової технології. Кожен із таких параметрів розглядається у розрізі трьох додаткових критеріїв, до яких належать: сегментація аудиторії (громадськість, яка визначає мотивацію діяльності фахівців органів влади); потреби аудиторії (наскільки працівники органів влади здатні реально обслуговувати інтереси і потреби громадськості, зокрема через надання якісних публічних послуг); стратегії задоволення потреб громадськості (прийоми і процедури, які забезпечують потреби громадськості та слугують професійному розвитку самого персоналу органу влади) [38, с. 456-458].

6. Матрична технологія визначення ризиків – передбачає ідентифікацію виникнення можливих ризиків, зокрема, незначних і малоймовірних, – загроз, що з'являються за рахунок несприятливих тенденцій або розвитку подій, котрі позбавлені маркетингових заходів, з якими у майбутньому можуть зіштовхнутися працівники органів влади у процесі здійснення своїх службових повноважень [16, с. 187]. Ідентифікація таких ризиків принципово важлива у процесі здійснення управління персоналом в органах влади, оскільки їх необхідно контролювати, щоб вони не переросли у критичні, і у кінцевому підсумку не перешкождали працівникам ефективно, об'єктивно і неупереджено виконувати свої службові обов'язки.

7. Матрична технологія «SPACE», основною метою якої є виявлення та забезпечення стратегічної ролі персоналу в межах конкретного органу влади. Також ця технологія визначає стратегічне становище працівників в органах влади, оперуючи двома внутрішніми (сталість і конкурентність переваг) і двома зовнішніми показниками (загально-організаційність і стабільність зовнішніх умов). Кожен із цих показників характеризується відповідним набором критеріїв, які мають висуватись як до персоналу, так і до організаційної структури на певному етапі її соціально-економічного і політичного розвитку [10, с. 112-113]. При цьому стратегіч-

не становище організації може класифікуватися як: агресивне (наприклад, мобільність, ротація кадрів), конкурентне, консервативне (політична та економічна стабільність) або оборонне (працівники мають встигати за новими вимогами здійснення управлінської діяльності) [34, с. 160]. Інакше кажучи «Матрична технологія SPACE» у системі публічного управління покликана забезпечувати оцінку стратегічних альтернатив у розвитку органів влади.

8. Технології конкурентних стратегій – дозволяє визначити конкуренту стратегію для розвитку як окремого структурного підрозділу органу влади, так і всього органу влади, за допомогою відповідних параметрів, які поширюються на сферу діяльності персоналу та на ресурсну політику держави загалом. Керівник, який надає перевагу цьому виду маркетингової технології будує свою діяльність за принципом аналізу механізмів роботи працівників шляхом створення у конкретній організаційній структурі стратегічних груп, які беруть на себе зобов'язання здійснювати відповідну стратегічну діяльність. Основною функціональною метою запровадження цієї технології є визначення конкретних параметрів ефективності стратегії організаційної структури органів влади, які поділяються на дві групи: 1) сфера діяльності персоналу – параметр, який дозволяє ідентифікувати сферу діяльності управлінського персоналу, передусім спрямований на виявлення специфіки його діяльності та визначити рівень ефективності організаційної структури за допомогою виявлення показників раціоналізації процесу організації управлінської праці; 2) ресурсна політика органів влади – параметр, дозволяє визначити відповідність та доцільність розміщення управлінського персоналу в тих функціональних зонах, які забезпечують йому максимальну можливість для реалізації його організаційного потенціалу.

9. Технологію спрямованої політики, в основі якої лежать два показники: ефективність діяльності персоналу та стратегічна ефективність кадрової політики органів влади. Відповідно до цього основна мета керівника органу влади полягає у розробці системи ймовірних стратегій, які б забезпечували, з одного боку, ефективну діяльність персоналу, а з іншого – ефективність функціонування організаційної структури загалом. До таких ймовірних стратегій належать:

- 1) стратегія лідерства – інвестування у працівників органів влади;
- 2) стратегія росту – максимальне збереження за персоналом певних функціональних позицій;
- 3) стратегія генератора – намагання отримати від роботи кадрового складу органів влади максимального результату;
- 4) стратегія забезпечення організаційної стабільності конкретної структури (діяльність персоналу має бути організована таким чином, аби забезпечити стабільний розвиток органу влади);
- 5) стратегія функціональної обережності (керівник, перед тим як делегувати певні функції персоналу, має бути абсолютно впевнений у ефективності їх реалізації);
- 6) стратегія згортання (керівник завжди повинен володіти прийомами, щоб правильно направляти ресурси персоналу на забезпечення ефективності функціонування структурного підрозділу органу влади, інакше, якщо працівники не зможуть упоратися із покладеними на них функціями, він повинен перерозподілити їх реалізацію, максимальна частка яких має належати саме йому).

Таким чином, маркетингова технологія є найефективнішим інструментом організації та здійснення управління персоналом в органах влади. Працівники є важливим кадровим ресурсом органів державної влади й органів місцевого самоврядування, оптимальне досягнення цілей яких та і успішне вирішення завдань публічно-управлінської діяльності, зокрема, можливе лише при вмілому управлінні людьми на принципах маркетингу. Саме за допомогою маркетингу персоналу органи влади досліджують ринок праці та прогнозують його кон'юнктуру (сукупність певних умов здатних впливати на вирішення питання чи ситуації, яка склалася), аналізують кадровий потенціал, наймають висококваліфікованих фахівців, сприяють професійному розвитку працівників та здійснюють контроль за їх роботою, формують злагоджений колектив тощо. При цьому сутність маркетингу персоналу обмежується не лише дослідницькою й аналітичною роботою, а й доведенням отриманих результатів до органів влади як потенційних роботодавців, які можуть на їх основі оптимізувати й удосконалювати власну систему управління персоналом, корегувати свою поведінку по відношенню до власних працівників.

6.3. Лізингові технології управління персоналом в органах влади

На сьогоднішній день, в умовах поширення глобалізаційних процесів в усіх суспільних сферах, посилення конкуренції на ринку праці, перехід до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку країни, вітчизняна система управління персоналом в органах влади потребує вирішення багатьох проблем, зокрема, пошуку сучасних фінансово-економічних методів і мотиваційно-заохочувальних способів використання кваліфікованої робочої сили та дієвих технологій управління кадрами. Такими технологіями можуть стати лізинг персоналу та аутсорсинг, котрими вже активно користуються більшість розвинутих країн світу (Нідерланди, Сінгапур, Польща, Великобританія, Китай, Японія та ін.). За даними Світової організації праці в 15 країнах Європейського союзу майже 1,5 млн людей (близько 1,5%) працюють на лізинговій основі в приватному і державному секторах. Загалом у країнах Європейської спільноти спостерігається загальна стійка тенденція до залучення роботодавцями працівників на лізинговій основі [17, с. 135-136].

Не зважаючи на частоту застосування лізингових технологій та масштаби їх поширення на світовому рівні, до сьогодні не проведена чітка межа між такими поняттями як «лізинг персоналу» та «аутсорсинг». Одні науковці ці поняття трактують як дві окремі категорії, розуміючи під лізингом персоналу короткострокову оренду фахівця, а під аутсорсингом – довгострокову оренду фахівця. Інші науковці схиляються до думки, що аутсорсинг є окремим видом лізингу персоналу залежно від термінів його здійснення, говорячи про те, що короткостроковий лізинг персоналу – це аутстафінг, а довгостроковий – аутсорсинг [3, с. 50].

А деякі вчені взагалі трактують «лізинг персоналу» та «аутсорсинг» абсолютно протилежно вищезазначеним дефініціям. Так, наприклад, А.П. Коняєва залежно від наповнення послуг, крім підвидів аутсорсингу (лізинг персоналу, виведення персоналу за штат), виділяє і підбір тимчасового персоналу як вузчі, специфічні вияви аутсорсингу [15, с. 38].

Узагальнюючи наведене можна зробити висновок, що за своєю суттю ці технології, які можна ще назвати способами залучення персоналу, різняться між собою за підставами і строками залучення фахівців та зміною трьохсторонніх трудових відносин. (див. Таблиця 6.3).

Розглянемо більш детально ці технології управління кадрами в органах влади.

1. Лізинг персоналу. Цій технології належить важлива роль у забезпеченні реалізації стратегічного управління персоналом в органах влади, яка передусім спрямована на підвищення якості роботи працівників органів влади та реалізацію інших ефективних довготривалих технологій, що забезпечують організаційну стабільність у системі функціонування органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Доцільність запровадження лізингових технологій у системі управління персоналом в органах влади обумовлена, перш за все, обмеженою пропозицією кваліфікованих фахівців, які не завжди відповідають потребам публічно-владних інституцій. Саме лізингові технології стратегічного управління дозволяють зосередити увагу на ключових співробітниках, на яких можна покласти стратегічні функції реалізації управлінської діяльності того чи іншого органу влади. Такий підхід до розуміння лізингових технологій забезпечує зосередження стратегічних функціональних повноважень на співробітниках, які володіють достатнім досвідом, знаннями й уміннями якісно виконувати свою роботу, а отже, забезпечують стратегічний розвиток відповідного органу влади.

До речі, лізинг персоналу, в сучасному його розумінні почав поширюватися лише в кінці 90-х років ХХ ст. При цьому принципове значення для розвитку лізингових технологій управління персоналом стало визнання Міжнародною організацією праці (МОП) легітимності праці лізингового персоналу, яка 19 червня 1997 р. прийняла Конвенцію про приватні агенції зайнятості № 181. У положеннях цієї Концепції містяться законні підстави для наймання працівників спеціально з метою надання їм праці третім особам (фізичним і юридичним), які безпосередньо організують і використовують працю даних працівників в особистих цілях. Також дана конвенція встановлює мінімальний рівень соціальних гарантій для таких працівників, зобов'язуючи держави забезпечувати їм гідний захист згідно з національним законодавством (наприклад, мінімальна заробітна плата, тривалість робочого часу, нормальні та безпечні для життя умови праці, гігієна праці й ін.) [14].

Розмежування окремих технологій управління персоналом

Назва	Сутність технології
Лізинг персоналу (staff leasing)	Одна організація (кадрове агентство) надає фахівців, які знаходяться у складі її штату іншій організації на досить тривалий термін (від трьох місяців до декількох років). Такі фахівці не входять до кадрового складу організації, якій вони тимчасово передані. Дана технологія застосовується за умови, коли організація потребує послуг кваліфікованого фахівця із певною регулярністю.
Найм тимчасового персоналу (temporary staffing)	Одна організація (кадрове агентство) надає тимчасово або на період виконання сезонних робіт чи певних проектів своїх працівників, з якими укладено цивільно-правові договори, іншій організації строком від одного дня до трьох місяців. Це наприклад, найм адміністративно-управлінського чи обслуговуючого персоналу на час проведення промоакцій, виставок, тренінгів, маркетингових досліджень тощо
Аутстафінг (outstaffing)	Вивільнення працівників із кадрового складу однієї організації і їх працевлаштування у штат іншої організації, яка стає їх формальним роботодавцем. Ідея технології полягає у тому, що співробітники, які вже працевлаштовані в новій організації, продовжують виконувати свої обов'язки на попередньому місці роботи.
Аутсорсинг (outsourcing)	Одна організація (кадрове агентство) передає іншій організації фахівця для виконання ним певного об'єму роботи, завдання або надання послуг на умовах субпідряду. Тобто перша організація надає лише послугу іншій, а не конкретного фахівця. Інакше кажучи, це угода, за якою робота виконується працівниками з іншої організації. Така технологія застосовується у випадку необхідності виконання робіт, які підтримують життєзабезпечення організації, але не є профільними для неї (наприклад, обслуговування комп'ютерних мереж, маркетингові дослідження, налагодження комунікаційних зв'язків із громадськістю тощо). Одним із найпоширеніших прикладів аутсорсингу є проведення бухгалтерського аудиту компанією, яка на цьому спеціалізується.

Лізинг персоналу – це своєрідний різновид оренди робочої сили, що проявляється у тимчасовій співпраці керівника із підлеглим, коли роботодавцеві не потрібно укласти безпосередньо із працівником трудовий договір, оскільки обидві сторони трудових відносин укладають договір із відповідним кадровим агентством (див. Рис. 6.4.). У договорі між роботодавцем (лізингоотримувачем) та кадровим агентством (лізингодавцем) прописуються такі основні питання як: характеристика персоналу; чисельність співробітників; строк лізингової угоди; заробітна плата працівників, які надаються роботодавцю; критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт; винагорода за лізинг обслуговування [19, с. 134].

Роботодавець, який використовує лізинг персоналу зобов'язаний надати роботу працівникові та оплатити відповідні послуги кадровому агентству. Такий роботодавець звільняється від додаткових витрат часу на пошук і найм необхідного фахівця, він може відмовитися від його послуг у будь-який зручний для нього час, не замислюючись про дотримання вимог, передбачених трудовим й іншим законодавством відносно звільнення працівників і їх соціального захисту, а також у нього відсутня необхідність вирішувати питання пов'язані із кадровим документообігом та професійним розвитком працівника.

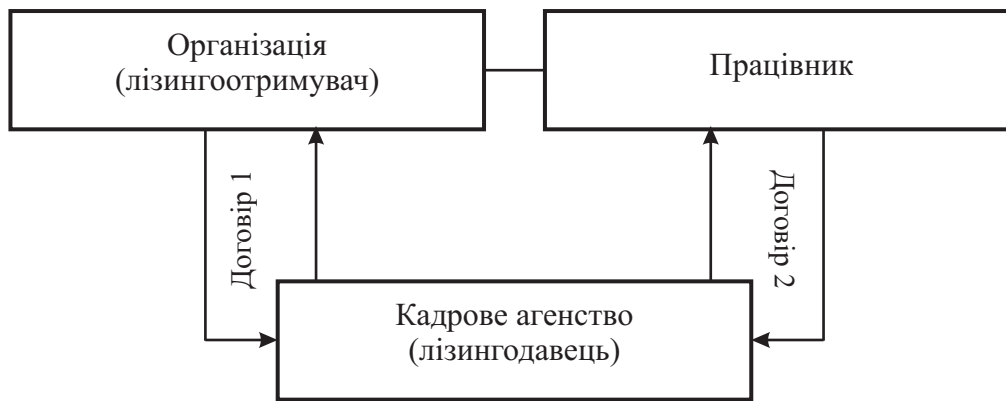


Рис. 6.4. Схема договірних відносин при лізингу персоналу

У свою чергу, кадрові агентства надають комплекс послуг, що включають:

- розробку індивідуальної схеми співпраці шляхом надання роботодавцю-замовнику персонального менеджера проекту, супервізора чи бригадира групи;
- пошук HR-відділом (від англ. human resources – людські ресурси) потенційних кандидатів за допомогою використання внутрішньої бази кандидатів, а також створення і розповсюдження відповідної реклами;
- підбір кандидатів, які повністю відповідають вимогам і побажанням роботодавця-замовника;
- проведення групових чи індивідуальних інтерв'ю (співбесіди) із потенційними кандидатами;
- перевірку кандидатів персональною службою безпеки;
- надання відповідного висновку про проведену роботу та отримані результати;
- здійснення постійного контролю за виконанням умов договору із роботодавцем-замовником і працівником, подальше консультування на строк дії договорів [19, с. 131-132].

Використання лізингу персоналу в органах влади дозволяє:

- залучати кваліфікованих фахівців для вирішення певних задач;
- терміново реалізовувати проекти, які потребують додаткових кадрових ресурсів;
- швидко формувати штат структурних підрозділів, в яких бракує спеціалістів;
- скорочувати витрати на утримання кадрової служби чи бухгалтерії;
- здійснювати найм працівників при обмеженій чисельності штату або бюджету органів влади [19, с. 131].

Однак, дана технологія, забезпечуючи пошук, відбір і найм фахівців, у жодному з випадків не впливає на рівень їх кваліфікації та професійні й особистісні якості. Якщо окремого працівника органу влади і звільняють, це не може стати підставою для припинення із ним трудових відносин, оскільки стратегічний керівник може працевлаштувати його в інший структурний підрозділ органу влади чи навіть перевести його в іншу публічно-владну структуру. Варто підкреслити, що такий підхід до розуміння специфіки впровадження лізингу персоналу доводить його практико-прикладну самодостатність і важливість у просуванні цінностей корпоративної культури органів влади.

У процесі реалізації лізингових технологій для керівників органів влади принципово важливо чітко класифікувати функціональні повноваження працівників, відповідно до цього ними має бути сформовано попит на найм персоналу, який необхідний для забезпечення реалізації зазначених повноважень. Більше того, керівники органів влади мають сформувати команду функціонерів, котрі б успішно реалізовували окремі управлінські функції. Як наслідок таких фахівців можна переміщати з одного структурного підрозділу органу влади в інший. Такий лізинговий підхід є особливо ефективним, оскільки команда функціонерів, за певний невеликий відрізок часу набувши відповідного досвіду у межах будь-якого структурного підрозділу, зможе швидко адаптуватись до його організаційних вимог, а значить, ефективно і якісно виконувати свої функціональні повноваження [25, с. 137-138].

Враховуючи вищевикладене, можна зазначити, що лізингові технології управління персоналом в органах влади впроваджуються у п'ять етапів, які поступово заміщують один одного досягаючи основної мети – залучення додаткового кваліфікованого персоналу з мінімальними затратами часу та фінансів на короткотерміновій основі (див. Рис. 6.5). У залежності від умов впровадження лізингових технологій управління персоналом в органах влади, лізинг персоналу можна поділити на короткостроковий і довгостроковий. Короткостроковий лізинг передбачає задоволення потреби органу влади у тимчасовому використанні певного працівника.

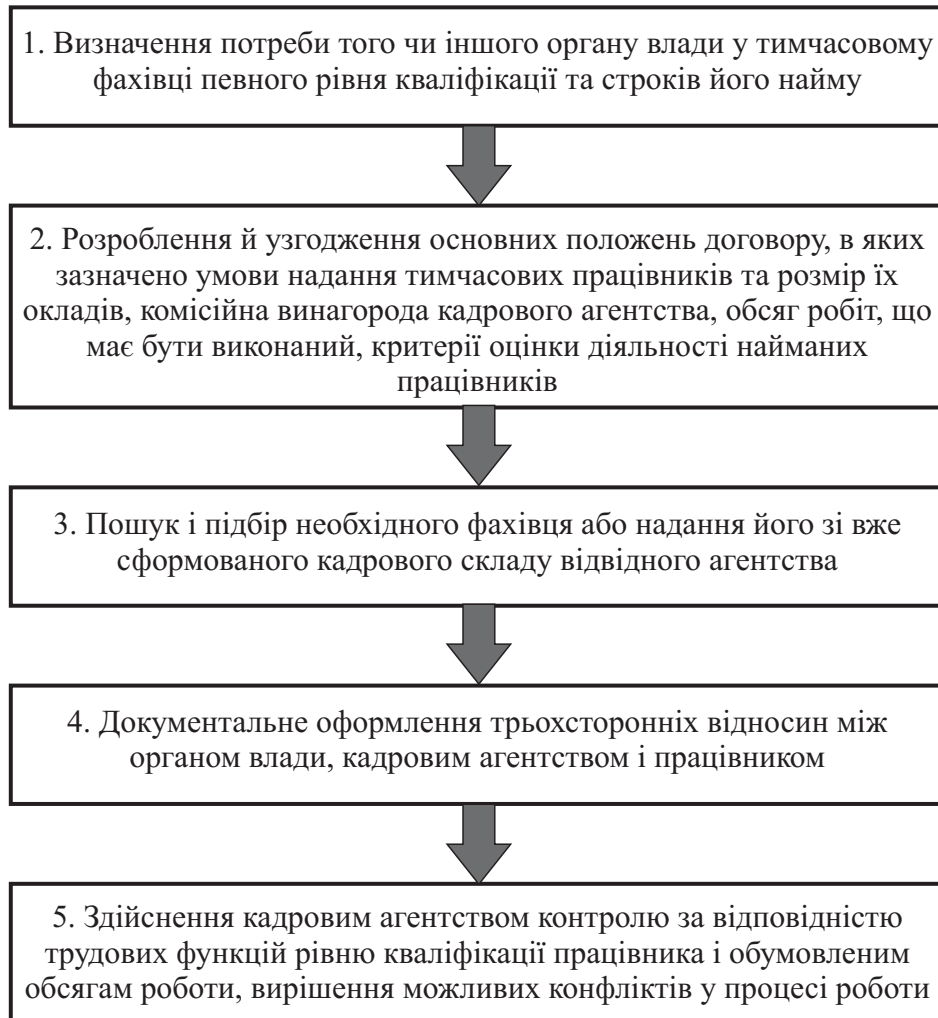


Рис. 6.5. Етапи впровадження лізингових технологій управління персоналом в органах влади

Така потреба може виникнути у зв'язку зі змінами у сфері діяльності органу влади, відпускою чи хворобою інших працівників, проєктними роботами, виставками або появою кризових чи надзвичайних ситуацій тощо. Короткостроковий лізинг персоналу ґрунтується на тому, що працівники залучаються до роботи на умовах тимчасової зайнятості. Використання такого виду трудових ресурсів (наприклад, спеціалістів, які незайняті або зайняті неповністю чи бажають працювати за сумісництвом або понаднормово) є вигідним як самому органу влади, так і найманому працівнику. Оскільки, як вже зазначалося вище, керівники у такий спосіб зменшують витрати на робочу силу за рахунок економії заробітної плати і скороченого набору соціальних виплат цій категорії зайнятих осіб. Безпосередньо для працівників тимчасова зайнятість дає можливість працевлаштовуватись в інших місцях, отримувати додатковий прибуток і соціальну забезпеченість, працювати в різних органах влади, що сприяє підвищенню рівня їх кваліфікації і професіоналізму. Окрім того, короткостроковий лізинг надає працівнику можливість зробити

свій професійний вибір. Наприклад, у Королівстві Бельгії молодих спеціалістів зобов'язують протягом 10 років змінювати професійну спеціалізацію. У такий спосіб здійснюється підготовка фахівця широкого профілю.

Сутністю довгострокового лізингу є професійний добір, відбір (інколи профадаптація) працівників для їх подальшого працевлаштування в органах влади впродовж тривалого часу. У США близько 700 тис. осіб працюють на умовах довгострокового лізингу (наприклад, фахівці з бухгалтерського обліку, менеджери, програмісти). У результаті органи влади заощаджують не тільки робочий час та матеріально-фінансові ресурси, а й позбавляють від проблем підготовки та перепідготовки кадрів [19, с. 136].

На підставі вище викладеного можна сформулювати переваги і недоліки впровадження лізингових технологій управління персоналом в органах влади. Безпосередньо для органів влади перевагами залучення кадрів на умовах лізингу є:

- отримання кваліфікованого персоналу за невеликий проміжок часу та в тій кількості, що є необхідною;
- зменшення витрат на соціально-компенсаційні пакети (як правило, для тимчасових працівників вони є значно меншими);
- відсутність простоїв у випадку хвороби чи перебування у відпустці тимчасово найманого працівника, оскільки за договором кадрові агенції зобов'язані замінити такого працівника на визначений договором строк без додаткової оплати;
- зменшення обсягів ведення кадрової документації;
- можливість на місце одних працівників найняти інших, якщо перші через ті чи інші причини не підходять керівникові;
- зменшення витрат на пошук і відбір кваліфікованих кадрів;
- можливість продовжити випробувальний термін для найманого працівника без оформлення з ним трудових відносин;
- зарахування найманого працівника до штату органу влади без додаткових витрат на підбір персоналу [9, с. 99].

Для працівника найнятого за лізинговою технологією перевагами є:

- можливість набуття необхідного досвіду у вирішенні різноманітних завдань та роботи за різних умов праці;
- можливість суміщати роботу з іншими видами діяльності, дозволеними вітчизняним законодавством, навчатися;
- відсутність необхідності працівникові шукати собі роботу, оскільки кадрові агенції пропонують різні вакансії;
- безперервність стажу (працівник перебуває у постійному штаті агенції);
- можливість налагоджувати ділові контакти з багатьма організаціями [19, с. 138].

Серед негативних моментів використання лізингу персоналу для органів влади є: ризик втрати конфіденційної інформації; найм некваліфікованих кадрів; проблема розподілу відповідальності між органом влади і кадровою агенцією з питань охорони здоров'я, техніки безпеки, навчання персоналу тощо. У свою чергу, ризиком для кадрової агенції після закінчення терміну дії договору із органом влади є відсутність певного часу замовлень на фахівців. Незважаючи на це кадрове агентство має утримувати інших працівників, з якими вже укладено безстрокові трудові договори, витрачаючи при цьому власні фінансові ресурси, або їх звільняти.

Отже, лізинг персоналу – це одна із технологій управління персоналом в органах влади, яка передбачає залучення додаткових працівників на тимчасовій основі з мінімальними витратами часу та фінансових ресурсів для публічно-владних установ. Лізинг персоналу є невід'ємним інструментом для органів влади, коли настають випадки відсутності штатних працівників (наприклад, довготривала хвороба, відпустка, тимчасова непрацездатність та ін.) або необхідно провести певні заходи (конференція, нарада, соціологічне дослідження тощо) чи виконати нові проекти.

Аустаффінг, як одна із технологій управління персоналом в органах влади, являє собою комплекс організаційних, правових і фінансових заходів, спрямованих на виведення працівників зі штату органів влади з метою зниження адміністративних ризиків і витрат, пов'язаних із персоналом, з одночасним їх оформленням до штату кадрового агентства, яке надає аустаффінгові

послуги. При цьому працівники продовжують виконувати свої трудові функції на попередньому робочому місці. Використання цієї технології дозволяє органам влади регулювати кількість працівників, не змінюючи при цьому офіційну чисельність персоналу в штаті і штатний розклад [1, с. 186].

Особливістю цієї технології, з-поміж інших технологій є те, що органи влади не залучають до свого штату на певний строк нових працівників, яких пропонують кадрові агентства, а навпаки офіційно звільняють співробітників із подальшим їх працевлаштуванням до кадрових агентств (див. Рис. 6.6) [19, с. 163].

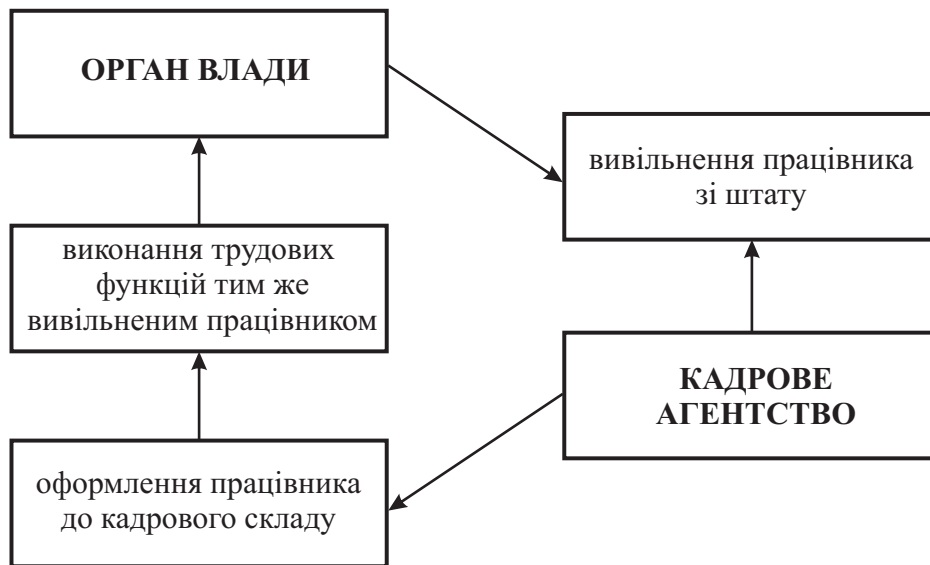


Рис. 6.6. Механізм (етапи) впровадження технології аутстафінгу

Іноді керівництво органів влади може безпосередньо не звільняти працівника, а лише змінювати його правовий статус шляхом переведення на іншу посаду.

Органам влади вигідно використовувати аутстафінг у випадках, коли:

- керівництво того чи іншого органу влади має намір скоротити штат, не бажаючи при цьому втрачати кваліфікованих співробітників;
- є обмеження на кількість кадрового складу органів влади, водночас ефективна реалізація напрямів діяльності публічно-владних інституцій та надання якісних публічних послуг населенню потребує залучення додаткових фахівців;
- необхідно оцінити роботу нових співробітників без прийому їх на роботу або на випробувальний термін;
- існує потреба у зниженні ризиків пов'язаних із трудовими відносинами, скорочення фінансово-адміністративних витрат на кадровий облік, виплаті заробітної плати;
- необхідно реалізувати тимчасовий проект без відкриття нових вакансій та ін.

У випадку використання органами влади технології аутстафінгу укладаються відповідні договори із кадровими агентствами. У якості предмета договору виступають не самі працівники, а послуги, пов'язані з наданням персоналу. У змісті таких договорів обов'язково вказуються: терміни надання послуг; порядок надання чи відмови від послуг та зміни їх обсягу; порядок заміни наданого працівника; питання забезпечення охорони праці та техніки безпеки; питання збереження конфіденційних даних. При цьому при використанні аутстафінгу не передбачається укладення трудового договору між працівником і органом влади. Останній не сплачує працівникові заробітної плати, а лише розраховується із кадровим агентством за його послуги. У свою чергу, кадрове агентство укладаючи трудовий договір із працівником бере на себе всі права та обов'язки роботодавця, встановлені вітчизняним законодавством (оплата праці, сплата компенсацій, забезпечення охорони праці та техніки безпеки, надання відпустки, навчання та підвищення кваліфікації працівника; ведення кадрово-облікової діяльності, пов'язаної із зайнятістю працівника; застосування дисциплінарних стягнень за порушення трудової дисципліни

працівником; розірвання трудового договору з власної ініціативи та ін.) [19, с. 165-166]. Окремо варто підкреслити те, що при наявності такого об'єму прав та обов'язків кадрового агентства як роботодавця, його відповідальність перед офіційно найманим працівником зберігається і навіть зростає. У цьому полягає один із ключових моментів у розумінні характеру позикової праці та її відмінностей від інших видів нестандартної зайнятості [33, с. 6].

Як і будь-які інші технології управління персоналом аутстафінг має свої переваги та недоліки. І якщо лізинг персоналу в однаковій мірі прийнятний як і для тимчасово найнятого фахівця, так і для органів влади, то використання технології аутстафінгу є більш позитивним саме для публічно-владних інституцій (див. Табл. 6.4) [19, с. 167].

Таблиця 6.4

Переваги аутстафінгу для органів влади [19, с. 167]

Переваги	Способи реалізації
Підвищення конкурентоспроможності	Можливість швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку за рахунок збільшення чи скорочення обсягу залученої позикової праці. В органах влади відпадає необхідність тримати в штаті «зайвих» співробітників.
Скорочення витрат на утримання допоміжних (обслуговуючих) служб	Відбувається скорочення чисельності допоміжних служб (бухгалтерії, відділу кадрів, IT-відділів) внаслідок передачі частини обсягів робіт цих служб відповідним кадровим агентствам.
Поліпшення фінансових і економічних показників (заощадження коштів)	Органи влади зменшують об'єми виплат заробітної плати, розмір відповідних соціальних і податкових виплат, внаслідок скорочення штату.
Формування позитивного іміджу органів влади	Зменшується кількість трудових спорів, скорочуються ризики виникнення судових справ із персоналом, зменшується число випадків отримання травм на роботі, оскільки частина працівників є співробітниками інших організацій.
Покращення кадрового складу основного персоналу	З'являється можливість відбирати із співробітників кадрового агентства найкращих фахівців у випадку їх подальшого переведення до основного складу працівників відповідного органу влади; зосередження зусиль на розвитку кадрового складу органів влади.

Однак, незважаючи на всі переваги аутстафінгу, існують певні складнощі при впровадженні такої технології. Наприклад, певна проблема пов'язана з особливим значенням для діяльності органів влади відомостей, які передаються відповідним кадровим агентствам. Останні повинні забезпечувати високий рівень безпеки при інформаційному обміні в рамках співпраці – неухильно дотримуватися вимог чинного законодавства і приділяти особливу увагу охороні даних – як спочатку отриманих від органів влади, так і зібраних вже у процесі роботи з надання аутстафінгу [21, с. 23].

При аутстафінгу неможливо оформлення до штату кадрового агентства матеріально відповідальних працівників. Окрім того, при аутстафінгу відбувається заміна статусу працівників (із положення постійної зайнятості вони переходять у положення тимчасової зайнятості), знижується стабільність трудових відносин, втрачаються розміри нарахувань за безперервний стаж роботи, зменшуються розміри соціальних гарантій, що, як наслідок, викликає невдоволення із боку працівників та зниження їх мотивації [19, с. 168-169].

Таким чином, узагальнюючи переваги і недоліки аутстафінгу можна зробити висновок, що основними стримуючими факторами росту активності використання технології аутстафінгу, сутність якої полягає у вивільненні (звільненні) працівників із кадрового складу органів державної влади чи органів місцевого самоврядування та їх працевлаштуванні до інших організацій (кадрових агентств) із подальшим виконанням трудових функцій на колишньому робочому місці, є морально-психологічні та фінансові аспекти.

Нерідко аутстафінг ототожнюють із аутсорсингом, однак такий підхід не відповідає змісту і практиці впровадження цих двох технологій управління персоналом [1, с. 21].

Аутсорсинг, на відміну від аутстафінгу, передбачає виконання сторонньою організацією окремих завдань чи проєктів. На сьогоднішній день для багатьох організацій аутсорсинг є способом виживання в умовах фінансово-економічної кризи, скорочення витрат і збільшення ефективності діяльності. Однак, варто пам'ятати, що застосування аутсорсингу повинно базуватися на економічному обґрунтуванні його доцільності та розробці організаційного механізму впровадження в органах влади відповідно до їх напрямів діяльності, стратегії розвитку та тих публічних послуг, які вони надають населенню. Зазвичай, під аутсорсинг підпадають роботи, що необхідні для підтримання життєзабезпечення організації, але не є профільними для неї: обслуговування комп'ютерних чи електричних мереж, логістика (транспортування чи зберігання), маркетингові дослідження тощо. Одним з найпоширеніших прикладів аутсорсингу є проведення бухгалтерського аудиту спеціалізованою організацією [9, с. 98].

Основними причинами використання аутсорсингу органами влади є:

- швидкий розвиток технологій у різних сферах;
- обмеженість людських, фінансово-матеріальних, інфраструктурних та інших ресурсів;
- доступ до інноваційних знань і технологій;
- економія фінансових ресурсів на оплату праці штатних працівників;
- відсутність необхідності здійснювати деталізований контроль за виконанням робіт;
- звільнення від виконання завдань, які є трудомісткими (наприклад, ведення кадрового діловодства) та ін. [19, с. 224].

Сторони, які використовують технологію аутсорсингу укладають відповідний договір, в якому фіксуються основні положення: види діяльності які передаються в аутсорсинг; обов'язок постачальника послуг якісно і своєчасно виконувати передану йому в аутсорсинг роботу; умови дострокового припинення договору, зокрема, визначення мінімального строку, протягом якого виконання роботи, переданої в аутсорсинг, перекладається на іншого постачальника послуг тощо [2].

Залежно від напрямку діяльності, з якої спеціалізується аутсорсер, виокремлюють такі різновиди аутсорсингу як: аутсорсинг інформаційних систем, науково-виробничої діяльності, логістичних функцій, фінансових і банківських послуг, корпоративного навчання, аутсорсинг персоналу. Дивлячись яка форма організації сумісної діяльності, аутсорсинг поділяють на внутрішній (перерозподіл функцій всередині організації для збереження контролю за якістю їх виконання) та зовнішній (передача виконання окремих чи взаємозалежних функцій аутсорсеру). Ступінь розподілу відповідальності та ризиків дозволяє поділити аутсорсинг на частковий (передача окремих функцій чи завдань) або повний (надання аутсорсеру повноважень щодо виконання всіх функцій) [2].

Сьогодні використання аутсорсингу в системі управління персоналом в органах влади надає такі основні переваги:

- 1) зосередження власних ресурсів на основних цілях управлінської діяльності, шляхом делегування окремих функцій організаціям, які надають послуги аутсорсингу у тій чи іншій сфері;
- 2) доступ до новітніх технологій. Аутсорсер, як спеціаліст вузького профілю, має більш ширший доступ до новітніх інформаційно-технологічних розробок та можливостей їх придбати й опанувати, що у межах окремого органу влади є просто нерентабельним;
- 3) раціональний розподіл ресурсів, тобто їх зосередження на основних напрямках діяльності органів влади і зниження необхідності їх використання на підтримку другорядних функцій публічно-владних установ [28, с. 107].

Також позитивними аспектами використання аутсорсингу в системі управління персоналом органів влади є: відсутність трудових конфліктів та вирішення трудових спорів у суді; здатність оминати облікові обмеження штатного розпису; випробування нових працівників без оформлення трудових відносин із ними; відсутність кадрового діловодства; відсутність вимушених простой у роботі; заощадження ресурсів на підбір необхідних фахівців та ін.

Поряд із перевагами аутсорсинг має і недоліки. Основними з них є:

- існування ризиків одержання від аутсорсера продуктів (результатів) неналежної якості, зростання цін на аутсорсингові послуги, перекидання на аутсорсинг функцій, що мають для

органів влади стратегічно-важливе значення, ймовірність втрати контролю над певними видами діяльності [7, с. 91];

- втрата контролю над власними ресурсами та функцій нагляду за певною частиною діяльності органів влади, внаслідок чого можуть ухвалюватись некоректні управлінські рішення;
- неприйнятні умови співробітництва;
- низький рівень мотивації співробітників організацій, які надають послуги з аутсорсингу та ін.

Отже, враховуючи все вищевикладене можна зробити висновок, що сутність лізингових технологій управління персоналом в органах влади полягає у тимчасовому залученні працівників із певною метою (лізинг персоналу, аутстафінг) або передання функцій, виконання завдань чи проектів на великий проміжок часу або ж на постійній основі (аутсорсинг). Використання таких технологій органами влади може бути спричинено нестачею кваліфікованих фахівців, довготривалою хворобою персоналу, сезоном відпусток, здійсненням соціологічних досліджень, проведенням конференцій, економією ресурсів (фінансових, інфраструктурних тощо) та ін. Ці технології, як нетрадиційні форми зайнятості населення мають низку переваг і недоліків, тому їх впровадження у систему управління персоналом органів влади має бути чітко регламентовано на законодавчому рівні та виважено з точки зору необхідності, ефективності, дієвості та надійності.

Питання для самоконтролю

1. Поняття та основні завдання аудиту персоналу.
2. Принципи та напрями здійснення аудиту персоналу органів влади.
3. Класифікація аудиту персоналу та методи його здійснення.
4. Технологічна схема аудиту системи управління персоналом та етапи реалізації технології аудиту персоналу в органах влади.
5. Сутність та принципи маркетингу персоналу в органах влади.
6. Завдання та функції маркетингу персоналу в органах влади.
7. Етапи впровадження маркетинг-технології управління персоналом в органах влади.
8. Класифікація маркетингових технологій управління персоналом в органах влади
9. Особливості впровадження лізингу персоналу в органах влади.
10. Співвідношення аустафінгу та аутсорсингу.
11. Переваги і недоліки використання лізингових технологій управління персоналом в органах влади.

Тестові завдання

1. Що традиційно розуміється під аудитом персоналу?
 - а) перевірка фінансово-господарської діяльності організації, дотримання законодавства з фінансових питань, достовірності обліку і звітності;
 - б) спосіб документального викриття недочет, розтрат, привласнень та крадіжок коштів і матеріальних цінностей, а також попередження фінансових зловживань;
 - в) сукупність принципів і методів здійснення контролю за діяльністю персоналу для виявлення і усунення суперечностей, невідповідностей, дублювання інформації і скасування застарілих елементів управління персоналом;
 - г) спосіб аналізу причинно-наслідкових зв'язків стосовно того, що вже відбулося і того, що очікується, має або може відбутися.
2. На що, у першу чергу, спрямований аудит персоналу органів влади?
 - а) на виявлення організаційної і професійної відповідності персоналу, його діяльності в умовах трансформаційного розвитку та функціонування сучасної системи публічного управління;
 - б) на виявлення помилок у роботі персоналу органів влади;
 - в) на скорочення штату органів влади;
 - г) на оптимізацію надання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування публічних послуг населенню.

-
3. Якому методу належить важлива роль при здійсненні аудиту персоналу органів влади?
- а) формально-логічному методу;
 - б) статистичному методу;
 - в) імперативному методу;
 - г) функціональному методу.
4. Який із нижче перерахованих етапів не входить до процесу реалізації технології аудиту персоналу в органах влади?
- а) підготовчий;
 - б) аналітичний;
 - в) впроваджувальний;
 - г) проектний.
5. Що є результатом здійснення аудиту персоналу в органах влади?
- а) зменшення матеріально-фінансових витрат на забезпечення нормальної роботи органів влади;
 - б) розроблений та затверджений у порядку передбаченому чинним законодавством звіт;
 - в) звільнення працівників, які не відповідають займаним посадам;
 - г) укладання у порядку передбаченому чинним законодавством договору лізингу із працівниками.
6. На основі якого принципу не здійснюється маркетинг персоналу в органах влади?
- а) відповідність обраних кадрових стратегій основним принципам кадрової політики органу влади;
 - б) узгодження особистих і суспільних інтересів;
 - в) стратегічний підхід до формування кадрового складу з урахуванням перспектив органу влади;
 - г) вплив на процеси забезпечення органу влади відповідними працівниками, які мають повністю задовольняти специфічні вимоги до персоналу.
7. Яке із нижче наведених тверджень є не правильним?
- а) маркетинг персоналу в органах влади є складовою частиною їх кадрової політики і стратегії, сутність якого полягає в оптимальному та раціональному використанні кадрових ресурсів;
 - б) маркетинг персоналу не забезпечує найм кваліфікованих кадрів та заважає професійному розвитку працівників і їх просуванню по кар'єрним сходам;
 - в) маркетинг персоналу здійснює аналізування ринку праці та прогнозування його кон'юнктури;
 - г) маркетинг персоналу досліджує кадровий потенціал та визначає рівень його використання, здійснює комунікаційну діяльність.
8. Матрична технологія визначення ризиків передбачає:
- а) ідентифікацію виникнення можливих ризиків – загроз, що з'являються за рахунок несприятливих тенденцій або розвитку подій, котрі позбавлені маркетингових заходів, з якими у майбутньому можуть зіштовхнутися працівники органів влади у процесі здійснення своїх службових повноважень;
 - б) виявлення та забезпечення стратегічної ролі персоналу в межах конкретного органу влади;
 - в) визначення конкурентної стратегії для розвитку як окремого структурного підрозділу органу влади, так і всього органу влади, за допомогою відповідних параметрів, які поширюються на сферу діяльності персоналу та на ресурсну політику держави загалом;
 - г) визначення ефективності діяльності персоналу та стратегічної ефективності кадрової політики органів влади.
9. Лізинг персоналу – це:
- а) специфічна форма оренди робочої сили, яка проявляється у тимчасовій співпраці керівника із підлеглим, коли роботодавцеві не потрібно укладати безпосередньо із працівником трудовий договір, оскільки обидві сторони трудових відносин укладають договір із відповідним кадровим агентством;
 - б) короткострокове надання кадровим агентством своїх працівників іншим організаціям на період виконання сезонних робіт, з якими укладаються цивільно-правові договори;
-

в) вивільнення працівників із кадрового складу однієї організації і їх працевлаштування у штат іншої організації, яка стає їх формальним роботодавцем;

г) передання на безоплатній основі кадровим агентством своїх працівників іншим організаціям для виконання ними певного об'єму роботи, завдання або надання послуг на умовах субпідряду.

10. Залежно від умов впровадження лізингових технологій управління персоналом в органах влади, лізинг персоналу можна поділити на:

- а) платний та безоплатний;
- б) короткостроковий та довгостроковий;
- в) постійний та тимчасовий;
- г) внутрішній та зовнішній.

11. Яке із нижче наведених тверджень є правильним?

а) використання аутстафінгу позбавляє можливості органів влади регулювати кількість працівників;

б) при використанні аутстафінгу керівництво органів влади не може звільняти працівника, а лише змінювати його правовий статус шляхом переведення на іншу посаду;

в) сутність аутстафінгу полягає у тому, що органи влади не залучають до свого штату на певний строк нових працівників, яких пропонують кадрові агентства, а навпаки офіційно звільняють співробітників із подальшим їх працевлаштуванням до кадрових агентств;

г) у випадку використання органами влади технології аутстафінгу укладання відповідних договорів із кадровими агентствами не вимагається.

12. Що із нижче перерахованого належить до недоліків аутстафінгу?

а) покращення кадрового складу основного персоналу;

б) скорочення витрат на утримання обслуговуючих служб;

в) поліпшення фінансових і економічних показників;

г) неможливість оформлення до штату кадрового агентства матеріально відповідальних працівників.

13. Що є основними стримуючими факторами росту активності використання технології аутстафінгу в управлінні персоналом органів влади?

а) морально-психологічні та фінансові аспекти;

б) низький рівень кваліфікації працівників органів влади та їх заробітної плати;

в) обмеженість кадрового потенціалу органів влади та низький рівень корпоративної культури;

г) публічно-владний та управлінський характер діяльності органів влади.

14. Застосування аутсорсингу в управлінні персоналом органів влади повинно базуватися на:

а) економічному обґрунтуванні його доцільності та розробці організаційного механізму впровадження в органах влади відповідно до їх напрямів діяльності, стратегії розвитку та тих публічних послуг, які вони надають населенню;

б) обмеженій кількості кадрового складу органів влади;

в) потребі у зниженні ризиків пов'язаних із трудовими відносинами, скороченні фінансово-адміністративних витрат на кадровий облік, виплаті заробітної плати;

г) зменшенні витрат на соціально-компенсаційні пакети працівників.

15. На які види поділяється аутсорсинг в залежності від ступеня розподілу відповідальності та ризиків?

а) внутрішній та зовнішній;

б) постійний та тимчасовий;

в) частковий та повний;

г) значний та помірний.

Управлінські ситуації для обговорення

1. Назвіть вірогідні проблеми залучення фахівців на умовах лізингу для органів влади. Обґрунтуйте способи їх мінімізації.

2. Розкрийте особливості використання послуг навчальних закладів у пошуку й відборі кандидатів на вакантні посади в органи влади. Запропонуйте напрями удосконалення співпраці органів влади і навчальних закладів.

3. Розкрийте особливості змісту та порядок укладання трудових договорів із лізинговими працівниками.

4. Заповніть наступну таблицю «Технології управління персоналом в органах влади»

Назва технології	Сутність технології

5. Охарактеризуйте причини, якими можуть керуватися органи влади, використовуючи аутсорсинг як стратегію управління персоналом.

6. Заповніть наступну таблицю «Переваги та недоліки використання технологій управління персоналом в органах влади»

Назва технології	Переваги	Недоліки

Темі рефератів

1. Аудит персоналу в органах влади України: сучасний стан та перспективи подальшого впровадження.

2. Іноземний досвід використання аудит-технології управління персоналом в органах влади.

3. Сутність та особливості використання лізингу персоналу в органах влади.

4. Класифікація лізингових технологій управління персоналом в органах влади.

5. Переваги та недоліки використання лізингових технологій управління персоналом в органах влади України на сучасному етапі.

6. Використання маркетинг-технологій управління персоналом в органах влади України.

7. Зарубіжний досвід впровадження аустафінгу та аутсорсингу в органах влади та можливості його адаптації в українських реаліях.

Глосарій

Аудит персоналу – це оцінка відповідності кадрового потенціалу органів влади їх цілям, завданням і стратегіям розвитку, діагностика передумов і причин виникнення проблем із вини персоналу та розроблення конкретних рекомендацій для керівництва і служби управління персоналом з метою покращення ситуації, яка склалася в органах влади.

Аутсорсинг – це одна із технологій управління персоналом, сутність якої полягає у виконанні сторонньою організацією окремих завдань чи проєктів на тривалий період часу або ж на постійній основі.

Аустафінг – це одна із технологій управління персоналом, сутність якої полягає у вивільненні (звільненні) працівників із кадрового складу одних організацій та їх працевлаштуванні до інших організацій (кадрових агентств) із подальшим виконанням трудових функцій на колишньому робочому місці.

Бенчмаркінг – це метод оцінки діяльності персоналу однієї організації на основі детального порівняння з іншими аналогічними організаціями. Застосування цього методу дозволяє виявити переваги і недоліки управлінської діяльності на основі порівняльного аналізу кількісних показ-

ників результативності різних організацій, забезпечує результативність у порівнянні з кращими конкурентами, допомагає формувати пріоритети.

Документація з кадрових питань – це документи, що містять інформацію про особовий склад організації, зафіксованих у заявах про прийняття, звільнення, переведення на іншу роботу, в наказах по особовому складу, автобіографіях, характеристиках, контрактах, трудових угодах, особових справах, особових листках із обліку кадрів, трудових книжках.

Інтерв'ю – це один із способів збору інформації, необхідної для аналізу процесу управлінської діяльності, з'ясування думок працівників і самого керівника стосовно тих питань, які є необхідними для здійснення аудит персоналу.

Лізинг персоналу – це одна із технологій управління персоналом в органах влади, яка передбачає залучення додаткових працівників на тимчасовій основі з мінімальними витратами часу та фінансових ресурсів для публічно-владних установ.

Маркетинг – це діяльність, спрямована на досягнення цілей організації шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів.

Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності спрямований на найбільш ефективне планування потреби у кадрах, забезпечення організації відповідними фахівцями, розвиток персоналу і використання його можливостей, мотивацію працівників для досягнення цілей організації і реалізації потреб персоналу, шляхом створення відповідних умов, за яких би відбувалося зростання продуктивності і покращення ефективності праці працівників.

Моніторинг персоналу – це механізм збору інформації про діяльність працівників, їх керуваність, яка забезпечує виявлення найбільш важливих тенденцій і не вирішених проблем щодо управління персоналом в органах влади.

Технології управління персоналом – це сукупність форм, засобів та прийомів спрямованих на керування людськими ресурсами організації, впровадження яких забезпечує ефективне використання їх потенціалу та підвищення продуктивності праці.

Використані та рекомендовані джерела і література

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Руда. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Аутсорсинг: сутність, форми та переваги використання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.ru/14_5780_autsorsing-sutnist-formi-ta-perevagi-vikoristannya.html.
3. Безручук С.Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів / С.Л. Безручук, С.М. Лайчук // Міжнародний збірник наукових праць. – 2008. – Вип. 3(12). – С. 41-60.
4. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посіб. / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
5. Глушман Т.М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства / Т.М. Глушман // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип. 14. – С. 322-326.
6. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально-развитых стран: Учеб. пособие. / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
7. Загородній А.Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А.Г. Загородній, Г.О. Партин // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 87-97.
8. Кадровий аудит на сторожі трудового благополуччя компанії // Бухгалтерський облік з Financial Chain Corporation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.f-chain.com/postluga-auditu-personalu-v-kiyevi-j-ukrayini/>.
9. Карлін М.І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М.І. Карлін, О.В. Борисюк // Демографія і соціальна економіка. – 2011. – № 1(15). – С. 96-102.
10. Кирина Л.В. Модели и методы управления производством / Л.В. Кирина. – Новосибирск: Наука, 2006. – 267 с.
11. Кльоба Л.Г. Маркетинг персоналу, як інструмент вдосконалення управління банківсь-

кою діяльністю / Л.Г. Кльоба // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доповідей ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 8-10 листопада 2012 р.). – 2012. – С. 185-186.

12. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.

13. Комісарова Т.А. Круглий стіл «Маркетинг персоналу / внутрішній маркетинг як ресурс підвищення ефективності праці в ситуації кризи» / Т.А. Комісарова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hse.ru>.

14. Конвенція про приватні агенції зайнятості від 19.06.1997 р. № 181 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_046.

15. Коняева А.П. Аутсорсинг в Україні: вчора, сьогодні, завтра / А.П. Коняева // Менеджер по персоналу. – 2005. – № 2. – С. 38-44.

16. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – СПб.: Вильямс, 1998. – 324 с.

17. Любохинець Л.С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика / Л.С. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2001. – № 6. – Т. 1. – С. 132-139.

18. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учеб. пособ. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Экзамен, 2004. – 544 с.

19. Одегов Ю.Г. Аутсорсинг в управлении персоналом: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 389 с.

20. Підходи і методи, які використовуються в аудиті персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://helpiks.org/7-15797.html>.

21. Полежаев А.И. Технология экономии / А.И. Полежаев // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 2. – С. 20-25.

22. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 2005. – 318 с.

23. Пригожин А.И. Нововведения: Стимулы и препятствия / А.И. Пригожин. – М.: Изд-во политической литературы, 2007. – 403 с.

24. Рачинський А.П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності систем управління персоналом органів влади: Навч. метод. матеріали / А.П. Рачинський; уклад. Н.А. Коняшина. – К.: НАДУ, 2013. – 36 с.

25. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): Монографія / А.П. Рачинський. – К.: НАДУ, 2009. – 316 с.

26. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом органів державної влади: теоретико-методологічні засади: автореф. дис ... на здобуття наук. ступеня д-ра наук з державного управління: 25.00.01 / А.П. Рачинський; Національна академія державного управління при Президенті України. – К., 2011. – 36 с.

27. Савенкова Т.І. Маркетинг персоналу в інноваційно-інвестиційному середовищі / Т.І. Савенкова // Проблеми теорії й практики управління. – 2013. – № 11. – С. 108-116.

28. Савинов Ю.А. Новые направления в развитии аутсорсинга американскими компаниями / Ю.А. Савинов, М.Р. Минасьян // США – Канада: экономика, политика, культура. – 2007. – № 5. – С. 105-119.

29. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2009. – 351 с.

30. Сардак О.В. Види персонал-маркетингу підприємств / О.В. Сардак // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2(45). – С. 171-175.

31. Селина А.И. Стандарты аудита персонала, определяющие его качество / А.И. Селина // Вестник Государственного университета управления. – 2006. – № 9 (25). – С. 79-91.

32. Селина А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом / А.И. Селина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 54-69.

-
33. Смирних Л.И. Заемный труд в России: быть или не быть? / Л.И. Смирних. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 46 с.
34. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник С.-Петербургского ун-та. – 2003. – № 4. – С. 133-185.
35. Урусова З.П. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності / З.П. Урусова, Ю.В. Баклаженко // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 13. – С. 1423-1427.
36. Шостак М.А. Корпоративний аналіз підходів к використанню концентрації маркетинга в управленні персоналом підприємств сфери послуг / М.А. Шостак // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2010. – № 16. – Т. 2. – С. 180-188.
37. Hofer C.W. Strategy Formulation: Analytical Concepts / C.W. Hofer, D. Schendel. – St. Paul, MN, 2008. – 218 p.
38. Kerin R. Strategic Marketing Problems: Cases and Comments / R. Kerin, Peterson R. – W., 1998 – 723 p.
39. Parker L.D. Value-for-Money Auditing: Conceptual, Development and Operational Issues / L.D. Parker. – Caulfield, AU: Australian Accounting Research Foundation, Auditing Discussion Paper. – 1986. – № 1. – 10 p.