

Михалевська Л.Б.,  
аспірант кафедри державного менеджменту,  
Національна академія державного управління  
при Президентові України, м. Київ, Україна

## ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО АУДИТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

*У статті наведено короткий аналіз існуючих підходів до розуміння дефініції «кадровий аудит». Розглянуто види кадрового аудиту державної служби, його основні блоки і зміст. Кадровий аудит можна умовно поділити на два напрямки: персоналізований аудит і персоналізований аудит персоналу. Можна виокремити три види об'єктів кадрового аудиту державної служби: процеси; структури; персонал. За змістом кадровий аудит поділяють на три напрями: організаційно-правовий аудит персоналу; функціональний аудит; аудит кадрового потенціалу. Подано основні риси сутності кадрового аудиту державної служби. Доведено, що кадровий аудит державної служби дозволяє виявити основні проблеми в кадровій роботі на всіх етапах менеджменту державної служби. Доведено, що кадровий аудит державної служби є експертизою стану справ державних органів в частині управління персоналом, що включає систему заходів щодо збору інформації, її аналізу і оцінки на цій основі ефективності діяльності організації, оцінки відповідності структурного і кадрового потенціалу державної служби її цілям і стратегії розвитку, використання кадрового потенціалу і регулювання соціально-трудова відносин.*

**Ключові слова:** аудит, кадровий аудит, державна служба.

### **Постановка проблеми у загальному вигляді.**

Однією з особливостей організації державної служби є робота з кадрами як зі стратегічним ресурсом. У даний час найбільш продуктивною технологією, що дозволяє ефективно оцінити діючу систему державної служби і забезпечити розвиток соціального партнерства в цій сфері, є кадровий аудит. Проведення аудиту персоналу дозволяє оцінити кадровий склад і співвіднести його із загальними цілями і напрямками розвитку системи державної служби в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні питання використання кадрового аудиту висвітлювали такі зарубіжні автори як К. Боумен, М. Деван, Д. Кендрик, М. Мескон, Т. Пітерс, Р. Уотермен, Х. Хекхаузен та ін. Серед вітчизняних авторів, слід зазначити В. Бакуменка, В. Вакуленка, Н. Гончарук, Б. Колеснікова, Н. Липовську, Н. Нижник, С. Серьогіна та ін.

Аналіз наукових надбань з цього питання дозволяє зробити висновок, що інститут кадрового аудиту повинен формувати великі і якісні теоретичні, методичні та методологічні основи знань з точки зору їх корисності для державної служби.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, хоча термін «кадровий аудит» досить поширений, конкретний зміст цієї процедури досі не уточнений. Найбільш поширений підхід до розуміння суті кадрового аудиту зводиться до трактування його як інструменту діагностики та управління кадровими процесами, сукупності методів кількісної

та якісної оцінки персоналу в цілому та його окремих параметрів.

**Формулювання цілей статті.** Зважаючи на це, метою нашої статті є висвітлення теоретичних та концептуальних основ кадрового аудиту в системі державної служби України.

**Виклад основного матеріалу.** Варто зазначити, що кадровий аудит – це мультидисциплінарний напрямок досліджень, що існує на межі таких галузей знань як економіка, соціологія, психологія і державне управління. Саме мультидисциплінарність та виключна інтеграційна сутність концепції кадрового аудиту, з одного боку, створюють при її розгляді певні труднощі пізнавального плану, а з іншого, дають можливість ефективно управляти кадровим потенціалом державної служби.

Методологія розуміння сутності кадрового аудиту у концепціях різних дослідницьких підходів містить свої понятійні корективи, проте у наукових працях можна зустріти терміни «аудит персоналу» і «кадровий аудит», в яких спостерігається синонімічність у трактуванні їх сутності і формуванні окремих напрямів аналізу аудиту кадрової діяльності.

З одного боку під кадровим аудитом розуміють оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, що вони обіймають, а з іншого – аналіз ефективності використовуваних підприємством технологій управління персоналом [7].

Деякі науковці кадровий аудит розглядають як систему консультаційної підтримки, аналітичної оцін-

ки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, що дозволяє виявити його відповідність цілям і стратегії розвитку [14, с. 617]. Інші кадровий аудит ототожнюють з діловою оцінкою якостей (компетенцій) персоналу [5].

На думку С. Романів, кадровий аудит – це потужний інструмент, що дозволяє керівництву суб'єкта господарювання отримати інформацію про те, наскільки система управління персоналом відповідає цілям і завданням, що стоять перед нею [12].

В. Жуковська дає наступне визначення кадрового аудиту – це процедура організаційно-правового і ділового (незалежного) оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства, його кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку підприємства [3].

Отже, у найзагальнішому сенсі кадровий аудит державної служби – система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи управління персоналом державної служби.

У практиці менеджменту державної служби кадровий аудит є, з одного боку, способом спостереження подібного фінансовому або бухгалтерському аудиту, а з іншого – інструментом управління, який дозволяє вирішити ту чи іншу проблему, яка виникає в сфері трудових відносин.

Ми погоджуємося з думкою науковців, що кадровий аудит повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування та використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого психологічного середовища у колективі [10]. Таким чином, кадровий аудит дає змогу проаналізувати: рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі, потреби у його професійному розвитку, стиль управління, соціально-психологічний клімат, інноваційний потенціал, резерв кадрів державної служби та ін. [11].

Кадровий аудит також виступає як метод моніторингу ефективності системи управління людськими ресурсами. На основі кадрового аудиту реалізується впровадження нових ефективних методів і систем управління персоналом [8].

Кадровий аудит допомагає побудувати сильну організацію, яка адаптована до змін зовнішнього середовища для розвитку інновацій та створення конкурентних переваг [1]. У зв'язку з цим, програма кадрового аудиту реалізується в двох варіантах: мінімальному, що підходить до характеристик робочої сили, і максимальному, що необхідний для розробки рекомендацій щодо оптимізації системи управління людськими ресурсами [6].

Слід звернути увагу на те, що кадровий аудит можна умовно поділити на два напрямки: персоналізований аудит (оцінка діяльності кадрових структур, кадрового діловодства) і персоналізований аудит персоналу (оцінка особистісного потенціалу співробітників, їх відповідність корпоративній культурі і цінностям). Доречі, в англійській мові існує термін «*special audit*» – дослівно «спеціальний аудит», тобто аудит певної сфери діяльності і термін «*personnel audit*», який широко застосовується в зарубіжному менедж-

менті та перекладається як «перевірка роботи персоналу, оцінка діяльності працівників компанії».

Персоналізований аудит проводиться фахівцем, що володіє знаннями в області трудового права і нормативів оформлення кадрових документів. Він заснований на результатах тренінгів, анкетування, ділових ігор і т.д. Аудит можна проводити як своїми силами (внутрішній аудит), так і за допомогою консультантів (зовнішній аудит). Зовнішній аудит дозволяє значно заощадити час і при цьому отримати додатковий ресурс у вигляді досвіду і знань зовнішніх консультантів; внутрішній аудит є однією з форм системи внутрішнього контролю.

У сучасних наукових дослідженнях відзначається, що основний комплекс проблем, що перешкоджають ефективному функціонуванню системи внутрішнього кадрового аудиту, як правило, пов'язані з коректною інтерпретацією отриманих даних. Неоднозначність сприйняття кадрової інформації в першу чергу пов'язана з тим, що ця інформація збирається і формується під впливом цілком визначених завдань, які ставить керівництво, що призводить до суб'єктивності і можливої претензійності як змісту інформації, так і її сприйняття.

Додатково варто відзначити, що значний обсяг даних, пов'язаних з управлінням персоналом, представлений не кількісними, а якісними показниками, що породжує пов'язані з цим ризики проведених оцінок [4]. Зниження рівня впливу зазначених ризиків є одним з основних завдань служб, які здійснюють кадровий аудит.

Зазначена система дозволяє виділити проблеми в галузі управління кадровими процесами в державних органах і забезпечити відповідність стратегії і політики управління персоналом стратегічним цілям державної служби. Загальновизнаним є твердження, що ефективний процес кадрового аудиту відіграє важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності [13].

Відмітимо, те що кадровий аудит доцільно розглядати у розрізі таких основних блоків (елементів) оцінки системи управління персоналом підприємства:

- аудит суб'єктів управління персоналом (включає оцінку управлінської компетентності керівництва і професійних навиків фахівців кадрової служби);
- аудит об'єктів управління (оцінка персоналу та ефективності корпоративної культури і соціально-психологічного клімату у колективі);
- аудит системи управління персоналом (аналіз кадрових технологій підприємства щодо оптимальності процедури відбору і прийому на роботу та адаптації, ефективності системи оцінки та навчання персоналу тощо) [7, с. 198-199].

За змістом кадровий аудит поділяють на три напрями: організаційно-правовий аудит персоналу; функціональний аудит (за підсистемами, рівнями, функціями); аудит кадрового потенціалу. Слід зазначити, що цей поділ є умовним, оскільки всі напрями між собою взаємопов'язані [3].

Практика свідчить, що при проведенні кадрового аудиту:

- проводиться оцінка системи управління пер-

соналом, включаючи аналіз організаційної і функціональної структури, схем виконання основних процедур в рамках управління людськими ресурсами, ведення кадрової документації відповідно до існуючих нормативів і т.д. ;

– оцінюється кадровий потенціал, а саме: менеджерський (готовність керівного складу до реалізації стратегічних і тактичних цілей), кваліфікаційний (відповідність рівня знань і навичок виконуваним професійним завданням), інноваційний (готовність до змін), особистісний, творчий і т.д. ;

– діагностується структура формальних і неформальних взаємодій між співробітниками, канали інформаційного обміну, соціально-психологічний клімат в підрозділах, джерела виникнення проблемних, конфліктних ситуацій, неформальні лідери і угруповання.

У разі проведення зовнішніх перевірок, кадровий аудит допомагає уникнути багатьох проблем і дозволяє оптимізувати організацію державної служби.

При цьому слід зазначити, що кадровий аудит повинен здійснюватися відповідно до низки найважливіших вимог (принципів), які гарантують його ефективність. Як правило, кадровий аудит здійснюється на підставі загально визнаних для будь-якої аудиторської перевірки принципів. До них відносяться: науковість, системність, об'єктивність, незалежність, достовірність, професіоналізм. А. Долинин [2, с. 7] наголошує, що такий принцип, як незалежність аудиторської перевірки, в основному притаманний зовнішнім аудиторам, які залежать від керівництва організації. Проведення кадрового аудиту з використанням названих принципів забезпечить його високу ефективність, дієвість і економічність.

Можна виокремити три види об'єктів кадрового аудиту державної служби:

– процеси – управлінські та кадрові, їх відповідність стратегічним цілям і завданням організації, технологічним рівнем;

– структури – ефективність організаційної структури, її адекватність реалізованим процесам;

– персонал – якість, чисельність, розподіл всередині організації, наявність кадрового резерву, якість резерву.

Деякі дослідники як окремий об'єкт кадрового аудиту також розглядають аудит ведення кадрової документації.

Слід звернути увагу на те, що низка авторів визначають кадровий аудит як певний вид аудиторських послуг (незалежної оцінки), а не функцію кадрової служби підприємства. Це у свою чергу призводить до того, що сама процедура кадрового аудиту обмежується рамками договору про надання аудиторських послуг. Рішенням Аудиторської палати України № 244/14 від 22.12.2011 р. затверджений перелік послуг, які можуть надаватися аудиторами (аудиторськими фірмами) [9]. Аналіз цього документу показав, що лише кілька видів послуг з цього переліку можна віднести до кадрового аудиту. Це оцінка (перевірка) ефективності (відповідності) системи матеріального стимулювання і оплати праці персоналу; оцінка (перевірка) ефективності

(відповідності) систем управління персоналом; оцінка (тестування) відповідності рівня професійних знань персоналу, який задіяний у фінансово-господарській діяльності; організаційне забезпечення управління – розробка внутрішніх інструкцій для посадовців; розробка документів для системи стимулювання персоналу.

Як уже зазначалося, значну роль в системі управління кадрами на державній службі грає поточний контроль якості та ефективності роботи державних службовців. Саме на поточній оцінці, крім іншого, повинні ґрунтуватися результати атестації державних службовців, а також планування посадового зростання і підвищення кваліфікації. Проте, в даний час законодавство про державну службу практично не регулює процедури кадрового аудиту, не містить майже ніяких розпоряджень і навіть рекомендацій з приводу можливих методів поточного контролю в державному апараті. Як наслідок, керівники державних органів і кадрових служб змушені або самостійно розробляти і впроваджувати у себе певні методи кадрового аудиту, рухаючись шляхом проб і помилок і спираючись лише на власне професійне чуття, або ігнорувати поточну оцінку державних службовців, посилаючись на те, що дане питання не врегульовано законодавством.

Серйозну користь тут може принести аналіз методів кадрового аудиту, які застосовуються в недержавних організаціях, і їх адаптація до умов державної служби.

Обґрунтовані вище положення дозволяють виділити узагальнені риси сутності кадрового аудиту державної служби.

1. Під «кадровим аудитом державної служби» розуміється система консультативної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи управління персоналом державної служби.

2. Метою проведення кадрового аудиту в державних органах є: підвищення ефективності здійснення організаційно-кадрової роботи в державних органах; аналіз практики застосування законодавства про державну службу і про протидію корупції; оцінка кадрового складу і кадрового потенціалу державних органів, забезпечення дотримання законодавства про державну службу, про протидію корупції, попередження порушень; поширення інноваційного досвіду ведення кадрової роботи, реалізації кадрової політики і принципів.

3. Завданням кадрового аудиту державної служби є: визначення відповідності кадрового потенціалу цілям і стратегії розвитку системи державної служби; виявлення відповідності діяльності персоналу і структур управління системи державної служби нормативно-правовій базі; визначення ефективності роботи з персоналом; виявлення причин виникаючих проблем і визначення шляхів їх вирішення або зниження негативного впливу.

4. Принципами кадрового аудиту системи державної служби є: науковість, системність, об'єктивність, незалежність, достовірність, професіоналізм.

5. Об'єктами кадрового аудиту державної служ-

би є: процеси, структури, персонал.

6. Ознаками класифікації кадрового аудиту державної служби є: періодичність проведення; обсяг перевірки; методика аналізу; рівень проведення; спосіб проведення перевірки; напрямки перевірки.

Таким чином, кадровий аудит державної служби дозволяє виявити основні проблеми у кадровій роботі на всіх етапах менеджменту державної служби. Використання міжгалузевого досвіду, врахування особливостей організаційно-правової діяльності у сфері управління персоналом дозволять розвинути напрям кадрового аудиту державної служби, який є не тільки потужним інструментом, що дозволяє керівництву з'ясувати, наскільки система управління персоналом відповідає цілям і завданням, що стоять перед нею, але також дає можливість більш точно виробити чіткі рекомендації з її оптимізації та намітити конкретну програму вдосконалення системи державної служби.

**Висновки з даного дослідження.** Підсумовуючи, можна сказати, що в результаті проведення кадрового аудиту можна сформулювати картину слабких і сильних сторін в галузі управління персоналом державної служби; вибрати правильну стратегію в роботі з персоналом; визначитися з кадровою політикою; зрозуміти, що необхідно зробити, щоб досягти поставлених цілей; сформулювати систему оцінки ефективності кадрового потенціалу державної служби.

Виходячи з цього, кадровий аудит державної служби є експертизою стану справ державних органів в частині управління персоналом, що включає систему заходів щодо збору інформації, її аналізу і оцінки на цій основі ефективності діяльності організації, оцінки відповідності структурного і кадрового потенціалу державної служби її цілям і стратегії розвитку, використання кадрового потенціалу і регулювання соціально-трудових відносин.

Говорячи про труднощі проведення кадрового аудиту в державних органах, не можна не акцентувати увагу на відсутності практичних рекомендацій, що стосуються оцінки кадрового потенціалу державних службовців. Лише у небагатьох дослідженнях з цього питання ми можемо зустріти фрагментарні пропозиції про використання тих або інших показників, а оскільки кадровий потенціал є важливою конструктивною складовою державної служби, то й інформація про його стан і ступінь реалізації вкрай потрібна для прийняття важливих управлінських рішень в системі державного управління.

**Перспективи подальших розвідок.** З огляду на вищесказане та з метою поглибленого вивчення досліджуваного питання, в подальшому цікавим вбачається висвітлення питання сучасного стану та проблем кадрового аудиту державної служби в Україні.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Дзюба С.Ф. Сравнительный анализ мотивационного потенциала студентов вузов / С.Ф. Дзюба, В.Н. Нескоромный, М.А. Назаренко // Бизнес в законе – 2013. – №1.
2. Долинин, А.Ю. Кадровый аудит: курс лекций / А.Ю. Долинин. – Ряз. гос. ун-т им. С.А. Есенина. – Рязань, 2011. – 96 с.
3. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник Київського торговельно-економічного університету. – 2010. – №4. – с. 48–56.
4. Козлова Е.Г. Проблемы эффективного функционирования кадрового аудита в системе менеджмента организации / Е.Г. Козлова, А.А. Чекан // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2011. – № 1 – С. 40-43.
5. Лученко В. Кадровий аудит: теорія і практика : наук.-практ. вид. / В. Лученко. – К. : ТОВ «Бюро управління консальтування», 2005. – 126 с.
6. Назаренко М.А. Качество трудовой жизни преподавателей вузов в современных условиях / М.А. Назаренко // Интеграл – 2012. – №5(67). – С. 122–123.
7. Немченко В.В. Практичний курс внутрішнього аудиту [ підручник ] / Немченко В.В., Хомутенко В.П., Хомутенко А.В. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 240с.
8. Охорзин И.В. Применение принципов менеджмента качества для обеспечения социальной мотивации и улучшения качества трудовой жизни / И.В. Охорзин, Т.И. Акимова, М.А. Назаренко // Международный журнал экспериментального образования – 2013. – №4.
9. Перелік послуг, які можуть надаватися аудиторами (аудиторськими фірмами) [Затверджено рішенням Аудиторської палати України № 244/14 від 22.12.2011 р. зі змінами, внесеними згідно з Рішенням Аудиторської палати № 286/9 від 19.12.2013 р.]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://consultant.parus.ua/?doc=08VTJ5CE94>
10. Піронкова О. Кадровий аудит в умовах швидкого зростання фірми /О.Піронкова // Довідник кадровика. – 2003. - №24. – С.81-82.
11. Поважний С.Ф. Кадровый аудит : принципы формирования и технология проведения / С.Ф.Поважний // Менеджер. – 2000. – №2. – С.3-8.
12. Романів С.Р. Кадровий аудит: його сутність, завдання та основні елементи / С.Р. Романів // Матеріали наукової інтернет-конференції: «Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки». – Кам'янець-Подільський, 2011. – С. 244-245.
13. Сидунова Г.И. Кадровый аудит как инструмент реструктуризации кадрового потенциала на предпри-

ятии / Г.И. Сидунова, М.Ю. Кондауров // Грани познания. – 2011. – Т. 13. – С. 92-96.

14. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2 е изд., доп и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

**Л. Б. Михалевская,**

*Национальная академия государственного управления при Президенте Украины, Киев, Украина*

### **ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО АУДИТА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

*В статье приведен краткий анализ существующих подходов к пониманию дефиниции «кадровый аудит». Рассмотрены виды кадрового аудита государственной службы, его основные блоки и содержание. Кадровый аудит можно условно разделить на два направления: персонализированный аудит (оценка деятельности кадровых структур, кадрового делопроизводства) и персонализированный аудит персонала (оценка личностного потенциала сотрудников, их соответствие корпоративной культуре и ценностям). Можно выделить три вида объектов кадрового аудита государственной службы: процессы - управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическим уровнем; структуры - эффективность организационной структуры, их адекватность реализованным процессам; персонал - качество, количество, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва. По содержанию кадровый аудит разделяют на три направления: организационно-правовой аудит персонала; функциональный аудит (по подсистемам, уровнями, функциями), аудит кадрового потенциала. Представлены основные черты сущности кадрового аудита государственной службы. Доказано, что кадровый аудит государственной службы позволяет выявить основные проблемы в кадровой работе на всех этапах менеджмента государственной службы. В результате проведения кадрового аудита можно сформировать картину слабых и сильных сторон в области управления персоналом государственной службы; выбрать правильную стратегию в работе с персоналом; определиться с кадровой политикой; понять, что необходимо сделать, чтобы достичь поставленных целей; сформировать систему оценки эффективности кадрового потенциала государственной службы. Исходя из этого, кадровый аудит государственной службы является экспертизой состояния дел государственных органов в части управления персоналом, который включает систему мероприятий по сбору информации, ее анализа и оценки на этой основе эффективности деятельности организации, оценки соответствия структурного и кадрового потенциала государственной службы ее целям и стратегии развития, использования кадрового потенциала и регулирования социально-трудовых отношений.*

**Ключевые слова:** аудит, кадровый аудит, государственная служба.

**L. Mishalevskaya,**

*National Academy of public administration the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

### **THEORETICAL AND CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PUBLIC SECTOR HR AUDIT**

*The article contains a brief analysis of existing approaches to understanding the “HR audit” definition. It considers the types of public sector HR audit, its main units and content. The HR audit can be divided conditionally into two disciplines: personified audit and personalized HR audit. Objects of the public sector HR audit may be classified in three categories: processes, structures and HR. As to the content, the HR audit is divided into three disciplines: organizational and legal HR audit, functional audit and talent pool audit. The basic features of the public sector HR audit are outlined. It is proved that the public sector HR audit allows identifying main problems in the personnel policy at all stages of public sector management. It is proved that the public sector HR audit is the examination of the situation in governmental authorities in terms of HR management, including a system of measures for collecting, analyzing data and assessing hereon the work efficiency of an organization; assessing the compliance by the structural potential and talent pool of the public sector with its objectives and development strategies; using the talent pool and regulating social and labor relations.*

**Keywords:** audit, HR audit, public sector.

**Рецензенти:** Ємельянов В. М., д-р. наук з держ. упр., професор;

Козлова Л. В., канд. наук. з держ. упр.