

**Оксана Пархоменко-Куцевіл**  
заступник віце-президента  
НАДУ при Президентові України, д.держ.упр.

## СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті обґрунтована актуальність вивчення проблеми оцінювання кадрової безпеки в системі державного управління, зроблено аналіз сучасних методів оцінювання кадрової безпеки на підприємстві, проаналізована система оцінювання САФ. Обґрунтовано, що оцінювання кадрової безпеки державного управління можна розглядати через оцінку: кадрової політики в системі державного управління; управління персоналом в державному управлінні; кадрових технологій; якості персоналу. Розглянуті основні методи оцінювання кадрів, які застосовуються в приватних організаціях (зокрема, компанії Midot, Profiles International).*

**Ключові слова:** державне управління, кадрова безпека, методи оцінювання, система оцінювання САФ, оцінка персоналу, оцінка кадрової політики.

**Oksana Parhomenko-Kutsevil**

## EVALUATION MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL SECURITY

*In the article the relevance of studying the problem of assessing the safety of personnel in the public administration, the analysis of modern techniques of security personnel in the enterprise evaluation system analyzed CAF. Substantiated that assessment personnel security governance can be viewed through the estimate of personnel policy in the public administration; personnel management in the public administration; personnel technologies; quality staff. The basic methods of evaluation of personnel, applied in private organizations (in particular, the company Midot, Profiles International).*

**Keywords:** public administration, personnel security, evaluation methods, evaluation system CAF, personnel evaluation, evaluation of personnel policy.

**Oksana Parhomenko-Kutsevil**

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОЦЕНИВАНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*В статье обоснована актуальность изучения проблемы оценки кадровой безопасности в системе государственного управления, проанализованы современные методы оценки кадровой безопасности на предприятии, рассмотрена система оценки САФ. Обосновано, что оценку кадровой безопасности государственного управления можно рассматривать через оценку: кадровой политики в системе государственного управления; управления персоналом в государственном управлении; кадровых технологий; качества персонала. Рассмотрены основные методы оценки кадров, которые применяются в частных организациях (в частности, компании Midot, Profiles International).*

**Ключевые слова:** государственное управление, кадровая безопасность, методы оценки, система оценивания САФ, оценка персонала, оценка кадровой политики.

Кадрова безпека системи державного управління є важливою складовою сучасної національної безпеки нашої держави. Від кадрів системи державного управління залежить якісна та результативна діяльність органів влади, прийняття та реалізація державно-управлінських рішень. Забезпечення висококваліфікованими кадрами системи державного управління є важливим стратегічним завданням державної кадрової політики. Водночас, не менш важливим питанням є захист системи державного управління від «випадкових» політично заангажованих працівників, які не мають відповідного рівня освіти, кваліфікації, досвіду роботи та підривають своїми діями репутацію органів державної влади та місцевого самоврядування, що впливає на ефективну діяльність всієї системи державного управління.

Оцінювання кадрової безпеки системи державного управління є важливим та актуальним питанням, оскільки надає можливість визначити головні проблеми у забезпеченні кадрової безпеки, скорегувати механізми, заходи кадрової безпеки, а також обґрунтувати перспективи розвитку системи кадрової безпеки. Оцінювати можна як систему кадрової безпеки державного управління в цілому, так і її окремі елементи.

Кадрова безпека є частиною національної безпеки України, оскільки забезпечує, по-перше, формування та розвиток якісного кадрового потенціалу державного управління; по-друге, захист системи державного управління від непрофесіоналів, які можуть спричинити значні матеріальні витрати, а також погіршення репутації органів державної влади.

Кадрова безпека спрямована на формування, розвиток та збереження кадрового потенціалу системи державного управління, тому актуалізується питання визначення основних механізмів оцінювання кадрової безпеки в державному управлінні.

Кадрова безпека часто розглядається науковцями як частина економічної безпеки підприємства та визначається з урахуванням економічних категорій.

Питання доцільності використання різноманітних інструментів оцінки кадрової безпеки суб'єктів господарювання досліджували фахівці практики, серед яких доцільно назвати Б. Городницького [17], Є. Горовіца [17] та науковців Л. Балабанову [2], О. Бандурка [3], Т. Васильціва [4], В. Данюк [5], Ф. Євдокімова [6],

А. Колота [10], Г. Козаченко [9], Л. Миронову [13], В. Мутян [14], В. Петух [5], С. Цимбалюк [5], В. Красномовець [7] та інших. Наприклад, О. Кобинець пропонує використовувати під час прийому персоналу детектор брехні з метою отримання достовірних даних про кандидата [8].

Однак серед невирішених раніше частин загальної проблеми є системний аналіз підходів до сучасних механізмів оцінювання кадрової безпеки в системі державного управління, класифікація зазначених механізмів, визначення шляхів удосконалення механізмів оцінювання кадрової безпеки в системі державного управління.

Тому основною метою статті є систематизація сучасних механізмів оцінювання кадрової безпеки та обґрунтування застосування зазначених механізмів оцінювання кадрової безпеки в системі державного управління.

Аналіз літератури з проблематики дає підстави стверджувати, що найчастіше оцінка кадрової безпеки здійснюється в розрізі оцінювання економічної безпеки організації [2; 5; 7; 10; 15]. На думку Ф. І. Євдокимова, Н. В. Федорової та Е. Олійник, розрахунок сукупного критерію економічної безпеки підприємства засновано на визначенні понесених і відвернутих збитків по кожній з функціональних складових (фінансова складова, технологічна, ресурсна, інформаційна, кримінальна, правова, кадрова, інтелектуальна, соціальна, екологічна).

На нашу думку, оцінювання кадрової безпеки державного управління можна розглядати в аспекті оцінювання: кадрової політики в системі державного управління; управління персоналом в державному управлінні; кадрових технологій; якості персоналу тощо.

У показниках кадрової безпеки повинні знайти відображення найбільш стійкі, закономірні, а не випадкові зв'язки; причому, ці зв'язки повинні бути динамічними,

відображати результат прийнятих управлінських рішень. Повинні бути виділені наскрізні показники, що проходять через всі ланки діяльності та забезпечують порівнянність кінцевих результатів діяльності різних підрозділів підприємства.

Оцінювання кадрової політики у системі державного управління є важливим елементом кадрової безпеки. Більшість вчених оцінюють державну кадрову політику через наступні показники: результативність та ефективність; дотримання законодавства; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; частота виробничого травмування тощо. Водночас, ефективність державної кадрової політики пропонується аналізувати з точки зору: якості прогнозування та планування потреби у кадрах; підбору та раціонального використання кадрового потенціалу, а також розвитку кадрів в системі державного управління. Водночас, єдиної методики оцінювання ефективності та результативності державної кадрової політики на даний час немає.

На нашу думку, якість формування та реалізації кадрової політики у системі державного управління можливо оцінювати за допомогою системи оцінки CAF (Common Assessment Framework) [16].

Схема CAF об'єднує два великі блоки оцінки: можливості та результати, а також дев'ять розділів (лідерство, персонал, стратегія та планування, партнерство та ресурси, процеси, результати для персоналу, результати для споживачів / громадян, результати для суспільства, ключові результати).

Перші п'ять критеріїв складають групу «Можливості». Вони дають розуміння, що робить організація і які підходи використовуються для досягнення бажаних результатів. Інша група критеріїв включає групу «Результати» (показники сприйняття і внутрішні індикатори) для громадян / споживачів, працівників, суспільства, а також ключові (основні) результати діяльності (рис. 1) [16].



Рис. 1. Модель оцінювання CAF.

У розділі «Лідерство» оцінюється, яким чином керівник визначає місію організації, розробляє стратегію розвитку та сприяє її реалізації; як він формує цінності, потрібні для досягнення довготривалого успіху, та впроваджує їх за допомогою відповідних заходів та особистого прикладу; наскільки він залучений в процеси, що

забезпечують поліпшення якості надаваних організацією послуг.

У розділі «Стратегія та планування» аналізують: як організація реалізує своє призначення і стратегію розвитку, цілі, плани і задачі, орієнтуючись на потреби та очікування споживачів своїх послуг: громадян, бізнесу,

некомерційних та інших організацій, органів державної влади різних рівнів, суспільства в цілому.

У розділі «Персонал» аналізується: на яких принципах будується робота з кадрами в організації, як розвиваються і використовуються знання і потенціал працівників, яким чином розподіляються обов'язки всередині колективу для забезпечення ефективної діяльності.

У розділі «Партнерство та ресурси» визначають: яким чином будуються взаємини із зовнішніми партнерами і як плануються і управляються внутрішні ресурси для забезпечення ефективного функціонування організації [16].

У розділі «Процеси» оцінюють: як регламентуються, управляються і удосконалюються процеси з метою максимально ефективного задоволення потреб та очікувань всіх зацікавлених сторін.

В «Результатах для споживачів / громадян» аналізують: результати щодо задоволення інтересів громадян та інших груп споживачів: зацікавлених організацій (комерційних, громадських, політичних та інших), суміжних організацій.

В «Результатах для персоналу» оцінюють: результати щодо задоволення інтересів і потреб працівників.

В «Результатах для суспільства» визначають: результати щодо задоволення інтересів суспільства на місцевому, регіональному, національному та світовому рівнях.

В «Ключових результатах» оцінюють суттєві результати, які важливі для певної організації (установи, закладу) або всієї системи [16].

Таким чином, система оцінювання CAF при застосуванні її під час оцінки ефективності та результативності

кадрової політики в системі державного управління надасть можливість не лише визначити позитивні та негативні результати, а також скорегувати напрямок політики та заходи щодо її реалізації.

Щодо оцінювання персоналу, в розрізі забезпечення кадрової безпеки слід зазначити, що вченими розглядаються різноманітні види оцінювання персоналу, водночас, не приділяється належна увага комплексному оцінюванню усіх механізмів та заходів, які б забезпечували кадрову безпеку в системі державного управління.

Так, приватна компанія Midot пропонує два види оцінювання: оцінювання благонадійності кандидата (при прийомі на роботу); періодичне оцінювання персоналу [17]. Зазначена система могла бути адаптована під час оцінювання персоналу державного управління.

Благонадійність як система моральних цінностей і стандартів поведінки претендента на посаду є найважливішим елементом прогнозування, чи буде він успішним співробітником, чи буде від дотримуватись трудової дисципліни тощо. Оцінка благонадійності з подальшою особистою співбесідою та оцінкою професійних і ділових якостей – це надійна основа прийняття правильного кадрового рішення. Неякісна оцінка благонадійності – це головна причина нелояльності майбутніх співробітників, зловживань і порушень на роботі.

При періодичному оцінюванні персоналу аналізуються наступні критерії: фінансові проблеми і борги; безпека інформації; кримінальна біографія; робоча етика; трудова біографія; агресивність і дисципліна на роботі; автобезпека; схильність до азартних ігор; схильність до сексуального переслідування; схильність до алкоголю і наркотиків; спеціальні питання клієнта (питання, які враховують специфіку бізнесу) [17] (Таб. ).

Таблиця 1.

Характеристики параметрів оцінювання персоналу інструментами компанії Midot [12].

№	Параметри тестування	Характеристика параметрів
1	Відвертість	готовність повідомляти правдиву інформацію про себе / схильність спотворювати інформацію
2	Розкрадання	засуджує і заперечує, байдужість чи розглядає, як прийнятне можливість корисливого використання власності підприємства (гроші, інформація, матеріальні цінності тощо)
3	Хабар	засуджує і заперечує, байдужість чи розглядає, як прийнятне соціальне явище
4	Норми	дотримання / заперечення норм Закону та соціуму, правил та інструкцій роботодавця
5	Толерантність в роботі	ввічливість, акуратність в роботі / нетерпимість, агресивність, грубість до клієнта
6	Наркотики	засуджує і заперечує, байдужість чи розглядає, як прийнятне соціальне явище
7	Лояльність	задоволеність роботою, почуття справедливості, почуття стабільності, почуття прихильності
8	Безпека	усвідомлення і готовність виконувати вимоги дисципліни, безпеки / схильність порушувати

Кадрову безпеку в системі державного управління можна оцінювати через професіоналізм кадрового потенціалу цієї системи. Одна з таких методик – метод «360°», що є найбільш поширеним сьогодні методом оцінки. Оцінка «360°» – це систематичний збір даних про показники праці окремого робітника або групи, що отримані від зацікавлених осіб та використання зворотного зв'язку (рис. 2) [1, с. 176–177]. Логічним обґрунтуванням застосування цього методу є те, що оцінка «360°»:

- дозволяє організації усвідомити, наскільки важлива узгодженість між поведінкою керівника,

поведінкою працівника, результатами діяльності підрозділу та очікуванням споживача;

- визнає складність управління і цінність інформації, що надходить із різних джерел, при цьому оцінюються не тільки професійні, але й лідерські якості працівника;
- дозволяє розробити план розвитку працівника щодо його професійних, управлінських та лідерських компетенцій, його максимальної інтеграції в організацію, що, безперечно, впливає на підвищення як задоволеності працівника, так і ефективності діяльності компанії.

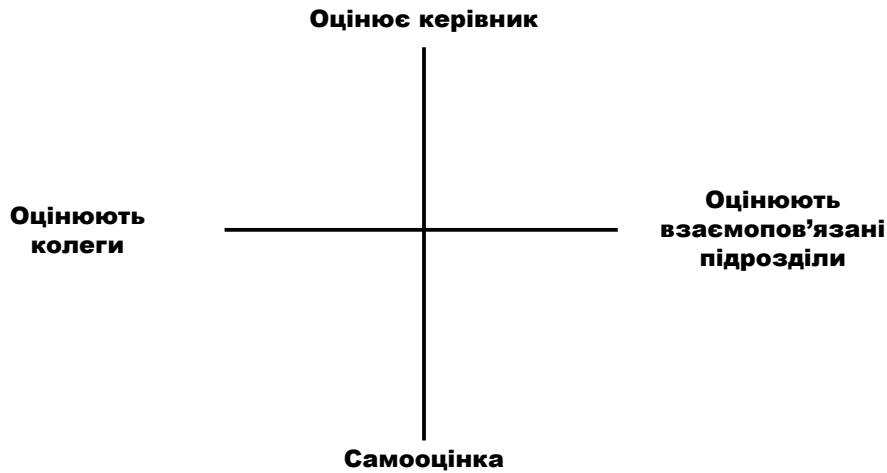


Рис. 2. Модель оцінки «360°».

Український дослідник О. Мандрик пропонує оцінювати інтелектуально-кадрову безпеку за наступними показниками.

1. Для рівня забезпеченості підприємства персоналом – це фактична чисельність персоналу до планової; рівень відповідності працівників за освітою, кваліфікацією, статтю, віком, іншими характеристиками.

2. Для раціональності структури персоналу – співвідношення за категоріями персоналу, за основними і сумісниками, за управлінським та неуправлінським персоналом, за участю в капіталі підприємства.

3. Для ефективності використання трудового потенціалу та часу – коефіцієнт втрат робочого часу; надмірна чисельність персоналу; експертні оцінки ефективності використання потенціалу.

4. Для руху персоналу його плинність; коефіцієнти обороту з прийняття, обороту із звільнення, загального руху персоналу.

5. Для ефективності системи нормування і організації праці – ритмічність і напруженість праці, показники конфліктності й морального клімату.

6. Для соціального захисту персоналу – наявність випадків порушення соціального захисту, рівень охорони здоров'я, наявність пакету соціальних послуг [11].

Приватна компанія «Profiles International» – світовий лідер в області підбору і розвитку висококваліфікованих співробітників методом інноваційних рішень в управлінні персоналом пропонує всебічний набір оцінок персоналу, який допомагає компаніям отримати конкурентну перевагу в області відбору, найму, утримання і розвитку великих талантів [18].

За результатами оцінки роботодавці отримують інформацію, яку можна використовувати при наймі, просуванні, плануванні, програмах оцінки 360°, розвитку управління, навчанні, мотивації, поліпшенні обслуговування клієнтів та інших питаннях зайнятості [18].

Так, оцінювання персоналу здійснюється за наступними показниками:

- підвищення рівня стратегічного управління персоналом: виявлення високо потенційних працівників і менеджерів; стратегічне планування персоналу; реструктуризація, реорганізація та скорочення; інтеграції після злиття організації;

- поточне управління персоналом: оцінка претендентів перед прийомом на роботу; скринінг, інтерв'ю та відбір кандидатів на роботу; адаптація нових співробіт-

ників; поліпшення продуктивності праці і якості роботи; підвищення мотивації співробітників і комунікацій; вирішення конфліктів між співробітниками; вибір і керування командами; оцінка ефективності управління; визначення пріоритетів у розвитку управління персоналом [18].

Однією з методик оцінювання якості персоналу як складової кадрової безпеки системи державного управління є метод асесмент-центру, який полягає в комплексному використанні взаємодоповнюючих методик оцінювання трудового потенціалу працівника, зокрема: психодіагностичне тестування, біографічне інтерв'ю, ділові та рольові ігри, організаційно-управлінські ігри [13].

Метод реалізується на практиці поетапно: створюється система оцінювання, спрямована на виявлення потенціалу співробітників, проводиться випробування працівника, перевірка його якостей різними вправами, тестами, оцінюється поведінка, що спостерігається, а не припущення щодо причин, які її зумовлюють, декілька спеціалістів надають оцінку кожному учаснику, періоди «спостереження» та «оцінювання» віддалені один від іншого в часі для досягнення більшої об'єктивності [13].

На наш погляд, зазначені методики можливо застосовувати під час прийняття на публічну службу, а також проведення оцінювання та атестації публічних службовців з урахуванням індивідуальних особливостей основних посадових обов'язків.

✎ На підставі проаналізованих сучасних методів оцінювання кадрової політики, організації та персоналу можна зробити наступні висновки.

Оцінювання кадрової безпеки державного управління можна розглядати в аспекті оцінювання: кадрової політики в системі державного управління; управління персоналом в державному управлінні; кадрових технологій; якості персоналу тощо.

Кадрову політику в системі державного управління доцільно оцінювати за допомогою методики САФ через показники: лідерство, персонал, стратегія та планування, партнерство та ресурси; процеси; результати для персоналу; результати для громадян; результати для суспільства; ключові результати.

Оцінювати персонал як складову кадрової безпеки доцільно з точки зору благонадійності кандидата; фінансових проблеми і боргів; безпеки інформації; кримінальної біографії; етики; трудової біографії; агресивності й дисциплінованості на роботі; автобезпеки; схильності до азартних ігор; схильності до алкоголю і наркотиків.

У перспективі подальших розвідок передбачається проаналізувати систему кадрової безпеки публічного управління закордоном, визначити основні критерії забезпечення кадрової безпеки державного управління, сформулювати проект Концепції із забезпечення кадрової безпеки державного управління в Україні.

#### Література.

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Балабанова Л. В. Управление персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
3. Бандурка О. М. Основы економічної безпеки / О. М. Бандурка, В. С. Духов, К. Я. Петрова, І. М. Червяков. – Харків : Вид-во НУ внутрішніх справ, 2003. – 263 с.
4. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва в умовах європейської інтеграції України / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. труд. – Донецк : Изд-во ДонНУ, 2007. – С. 139–144.
5. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
6. Євдокимов Ф. І. Оцінка економічної безпеки підприємства та її планування / Ф. І. Євдокимов, Н. В. Федорова // Вісник технологічного університету Поділля. – 2000. – № 4. – Ч.2. – С. 108–110.
7. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерів / колективна : монографія ; за заг. ред. проф. І.П. Мігус. – Черкаси : вид-во «МАКЛАУТ», 2012. – 315 с.
8. Кобинец О. Детекторы лжи / О.Кобинец // Статус – № 13. – 23 июня 2008. – С. 24–27.
9. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
10. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручни. / А. М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
11. Мандрик О. Я. Інтелектуально-кадрова безпека торговельного підприємства та її місце в забезпеченні його розвитку / О. Я. Мандрик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20 (14). – С. 214–218.
12. Мігус І. П. Сучасні методики оцінки стану кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] / І. П. Мігус, С. А. Черненко. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1923>.
13. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л. Г. Миронова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://share.pdfonline.com/aa069887df8a46d0bd0ed18fb220a99c/knp214\\_46-50.htm](http://share.pdfonline.com/aa069887df8a46d0bd0ed18fb220a99c/knp214_46-50.htm)
14. Мунтіян В. І. Економічна безпека України : монографія / В. І. Мунтіян. – К.: «Квіц», 1999. – 464 с.
15. Основы економічної безпеки. (Держава, регіон, підприємство, особа) / Под ред. Е. А. Олейникова. – М.: ЗАТ «Бізнес-школа» Интел-Синтез», 1997. – 288 с.
16. Офіційний веб-сайт ресурсного центру CAF. – Режим доступу: [www.caf.eipa.eu](http://www.caf.eipa.eu).
17. Про компанію Midot : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.midot.com.ua>.
18. Profiles International: офіційний сайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.profilesinternational.com.ua>.