

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»

(национальный исследовательский университет)

ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра «Теория государства и права, трудовое право»

КАДРОВЫЙ АУДИТ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ
СЛУЖБЕ

ФГАОУ ВО «ЮУрГУ» (НИУ) – 40.03.01. 2017. 450. ВКР

Руководитель работы,

канд. юрид. наук, доцент,

_____ Михаил Сергеевич Сагандыков

_____ 2021 г.

Автор работы,

студент группы Ю-450

_____ Эрик Александрович Цай

_____ 2021 г.

Нормоконтролер, доцент

_____ Филиппова Эльвира Маисовна

_____ 2021 г.

Челябинск

2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО АУДИТА.....	7
1.1 Понятие кадрового аудита и его виды.....	7
1.2 Основные причины проведения кадрового аудита в государственном секторе.....	19
2 МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ.....	32
2.1 Этапы проведения кадрового аудита.....	32
2.2 Критерии оценки кадровых процессов	48
2.3 Кадровый аудит в системе работы с государственными служащими.....	55
2.4 Использование цифровых средств в оценке квалификации государственных служащих.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время по всему миру и в нашей стране в частности активно осуществляется процесс цифровизации и переход значительной части нашего существа в электронное пространство. Данная тенденция не обошла стороной и область юриспруденции. Наряду с активной цифровизацией в Российской Федерации активно проводится административная реформа, которая напрямую касается реформ в области государственной службы. Одной из важнейших задач государства в данном случае является создание такой системы государственной службы, которая бы отвечала потребностям и интересам общества и в полной мере удовлетворяла их. Государство осуществляет свои функции не без помощи государственных органов, каждый из которых создаётся с целью непосредственного осуществления и исполнения государственной власти.

В виду вышеописанных обстоятельств, актуальность проведения, так называемого, кадрового аудита – напрямую связана с увеличением интереса и акцентированием внимания руководящего состава на теме управления человеческими ресурсами. Данная тема в современных реалиях актуальна как никогда и напрямую влияет на работу государственной системы.

Как мы знаем, деятельность всякого государственного органа сильно сопряжена с работой государственных служащих. Именно от профессиональных навыков, дисциплины, организованности, способностей к управлению и отношения к трудовой деятельности и трудовому процессу зависит эффективность работы того или иного государственного органа в целом. Управление государственными служащими – это не что иное, как часть управления государственной службы.

Что же представляет собой кадровый аудит? Кадровый аудит – это комплексная оценка состояния деятельности того или иного государственного органа в сфере управления служащими, которая в

совокупности включает в себя комплекс мероприятий, направленных на сбор информации, её анализ, оценку управленческих и кадровых процессов, кадровой документации, человеческих ресурсов и организационной структуры. Тема проведения кадрового аудита кажется нам актуальной, поскольку осуществление административной реформы влияет на методы оценки и развития персонала, к тому же цифровизация порождает всё новые методы проведения данных мероприятий, поскольку появление цифровой среды в данных вопросах даёт возможность оптимизировать процессы оценки и развития персонала и облегчить их. Однако, для этого также необходимо и разработанное и эффективное законодательное регулирование.

В 21 веке качественная реализация мер по федеральному реформированию невозможна без оценки работы органов государственной власти и деятельности государственных служащих. Оценивание деятельности государственной власти и государственных служащих необходимо проводить с учётом осуществления их функций и специфики их деятельности. Для того, чтобы способствовать динамичному развитию и качественному совершенствованию системы управления необходима оценка кадрового потенциала при помощи кадрового аудита.

Кадровый аудит даёт возможность проведения оценки системы управления государственными служащими, выявить соответствие профессиональной деятельности субъектов действующим законам и провести анализ актуальных проблем в работе государственного аппарата и сформировать необходимые выводы, разработать оптимальные и эффективные рекомендации по преодолению и решению тех или иных проблем, связанных со спецификой работы государственной системы.

Объектом исследования данной работы являются общественные отношения, формирующиеся в системе управления государственными органами и оценке кадрового потенциала и развития в области государственной гражданской службы.

Предмет исследования – это механизм проведения кадрового аудита в органах государственной власти Российской Федерации и методические подходы к проведению кадрового аудита.

При работе над выпускной квалификационной работой использовались такие методы научного исследования, как анализ, синтез, сравнение, систематизация, системный и логический анализ, метод обобщения и группировки данных, метод экспертных оценок и статистическая обработка данных.

Актуальность, практическая значимость, и при этом недостаточная научная разработанность вопросов организации проведения кадрового аудита в государственных органах predeterminedili выбор темы диссертационного исследования, постановку целей и задач.

Цель: изучение методик оценки системы управления государственными служащими, реализуемой путем проведения кадрового аудита, выявление основных проблем и недостатков в деятельности государственных органов, а также формулирование соответствующих выводов и рекомендаций по совершенствованию деятельности государственного органа в вопросах кадрового аудита.

Цель исследования предполагает разработку следующих вопросов:

1. сущность и содержание кадрового аудита;
2. понятие и виды кадрового аудита;
3. основные причины проведения кадрового аудита;
4. основные методы и этапы проведения кадрового аудита;
5. критерии оценки кадровых процессов;
6. рассмотреть основные этапы проведения аудита в кадровых документах;

Несмотря на актуальность, проблема проведения кадрового аудита на государственной службе на сегодняшний день не имеет закрепленного на законодательном уровне практического решения. Во многих научных

работах большое внимание уделяется реализации и проведению кадрового аудита в коммерческих организациях. Но уровень изучения этих проблем по отношению к системе государственной службы, не соответствует современным потребностям. Несмотря на это, некоторые аспекты исследуемой темы нашли свое освещение в научных трудах и публикациях отечественных авторов.

Методы и алгоритмы проведения кадрового аудита с учетом особенностей государственной службы рассматривают следующие авторы: С.В. Краснова, Е.В. Урзова, Е.И. Васильева, Е.А. А.Е. Федорова. Различные аспекты кадрового аудита изложены в работах Н.В. Москвиной, А.Д. Долинина, М.Р. Богатырева, С.Е. Прокофьев. Особое внимание оценке персонала и профессионального развития государственного управления уделяют Д.Г. Абуладзе, А.М. Беляев, Г.А. Борщевский, А.Ю. Кучина и другие.

Нормативной базой исследования послужило федеральное и региональное законодательство, регулирующее проведение кадрового аудита в органах государственной власти, в том числе: федеральные законы и подзаконные нормативные правовые акты, законы субъектов Российской Федерации и др.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка

1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОГО АУДИТА

1.1. Понятие и виды кадрового аудита

Исторически термин «Аудит» получил своё начало и развитие в сфере бухгалтерского учёта. Под данным термином понимается проверка и изучение финансовой и хозяйственной деятельности организации компетентными лицами, имеющими право на осуществление данной деятельности¹.

В наше время аудиту подвергаются множество различных сфер деятельности, основанных на финансовых, имущественных и бухгалтерских отношениях. Не остались в стороне и трудовые, служебные отношения.

Кадровый аудит на сегодняшний день является одним из приоритетных направлений в деятельности кадровой службы в органах государственной власти и организациях с любой формой собственности. Деятельность государственных органов по большому счёту зависит от степени профессионализма сотрудников, или кадров, если говорить в соответствии с кадровым аудитом.

В Российской Федерации кадровому аудиту уделяется повышенное внимание в коммерческих организациях, нежели в органах государственной власти, где данный способ оценки и развития персонала является своего рода новшеством и находится на начальном этапе развития. Стоит упомянуть, что проведение кадрового аудита не имеет своего закрепления на законодательном уровне, что мы считаем упущением. Также не будет лишним сказать то, что государственные органы самостоятельны в определении методологии, субъектов, целей, направлений, контроля за устранением выявляемых нарушений и порядка оформления результатов проведения кадрового аудита.

В рамках реформы государственной службы, проводимой в период с 2019 по 2021 год, утвержденной Указом Президента Российской Федерации

¹ Константинова М.В. Философская энциклопедия. М: Советская энциклопедия 1970. С. 35.

от 24.07.2019 г. №288 обозначается вектор данной реформы и обозначаются приоритетными такие направления, как совершенствование системы управления, повышение качества формирования кадрового состава, повышение профессионализма и компетенции гражданских служащих¹.

Под реформами понимается не только изменение структуры управления и численности рабочего состава, но и совершенствование системы управления персоналом, повышение престижа государственной службы и эффективности кадровой политики в сфере государственной службы. Данные изменения могут быть реализованы в ходе тщательного изучения информации о деятельности государственного органа при проведении кадрового аудита.

Руководители государственных органов вынуждены сталкиваться с множеством проблем в сфере управления государственными служащими. Профессиональное несоответствие работника, неготовность работника выполнять поставленные задачи, недостаточный уровень образования и опыта снижают эффективность и результативность работы органа власти. По множеству причин государственные служащие в органах власти со скепсисом и недостаточно ответственно подходят к выполнению своих служебных обязанностей. Руководитель и сотрудники кадровой службы далеко не всегда могут самостоятельно оценить кадровый потенциал органа власти. В данных ситуациях необходимо проведение кадрового аудита, то есть независимый взгляд и оценка с точки зрения происходящих кадровых процессов.

Сегодня существует множество определений словосочетания «кадровый аудит», встречающихся на страницах учебных и научных публикации по данной тематике. Множество авторов под аудитом понимают

¹ Указ Президента РФ от 24.07.2019 № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2021 гг. // СЗ РФ. 2019. № 26. Ст. 3410.

оценку, проверку кадрового делопроизводства с сопутствующим анализом работы государственного органа и его кадровой службы.

В толковом словаре термин «аудит» определяется как инструмент владения и управления кадровыми процессами, цель которого заключается в оценке кадрового потенциала и анализе причин возникновения проблем в управлении служащими¹.

Кадровый аудит на государственной службе в общем понимании является масштабной, всесторонней оценкой и анализом кадровой службы, которые проводятся независимыми экспертами с целью оказания консультационной поддержки по вопросам управления персоналом и его развития.

На практике же кадровый аудит в органах власти зачастую организовывается с целью проверки деятельности кадровой службы. Оценивается при этом работа отдела кадров по соблюдению мероприятий, которые предусмотрены статьёй 44 Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»².

У кадрового аудита выделяют несколько основных целей и задач. Главными являются обеспечение эффективного и правильного функционирования всех систем органа власти. На основе анализа получаемой при проведении кадрового аудита информации оценивается организационная структура органа власти, его кадровый потенциал, способы и методика управления, а также профессиональные и психологически-социальные качества государственных служащих. Ведь именно от человеческого ресурса во многом зависит эффективность труда и развитие потенциала государственного органа. Также выделяют аттестационную цель кадрового аудита, которая представляет собой оценку профессионального соответствия государственных служащих занимаемым должностям.

¹ Журавлева П.В., Карташова С.А. Персонал: Словарь понятий и определений. М.: Экзамен 2001. С. 304

² Федеральный закон от 27.12.2013 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.

Конечной целью проведения кадрового аудита является обнаружение существенных нарушений и проблем в кадровой работе и следующая за этим разработка рекомендаций и систем мероприятий по их устранению или минимизаций выявленных проблем. Следует сказать, что выделяется и консультационная цель кадрового аудита, поскольку она является немаловажной для руководителей того или иного государственного органа, поскольку рекомендаций аудиторов позволяют совершенствовать работу кадровой службы.

К целям кадрового аудита могут относиться следующие задачи: определение соответствия кадрового потенциала государственного органа его целям, выявление того, насколько служащие государственного органа соблюдают действующую нормативную правовую базу, определение эффективности методов управления персоналом. Также следует к задачам отнести и выявление нежелательных тенденций в деятельности государственного органа с последующим определением путей решения данной проблемы.

На начальных этапах, при проведении кадрового аудита даётся оценка организационной структуры и системы управления государственными служащими, пристальное внимание уделяется анализу ведения кадрового документооборота. Далее, исследуется кадровый потенциал органа власти, степень готовности государственных служащих к выполнению тех или иных профессиональных задач. Их соответствие занимаемым должностям по уровню компетенции и знаниям¹. Немаловажным является и анализ социально-психологической обстановки в рабочем коллективе, поскольку он помогает увидеть психо-эмоциональные сложности, которые могут возникать между сотрудниками и приводить к снижению эффективности трудовой деятельности работников.

¹ Борщевский, Г. А. Оценка тенденций развития государственной службы: вопросы методологии. // Вопросы государственного и муниципального управления, 2017. № 1. URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2017/04/05/1168492453/Борщевский%201-2017.pdf> (дата обращения: 14.04.2021).

Наибольшую эффективность кадровый аудит покажет лишь в том случае, если экспертная группа при проведении проверочных мероприятий будет руководствоваться такими немаловажными принципами как независимость оценивания, достоверность, профессионализм и научная обоснованность.

В ходе проведения кадрового аудита выделяется три исследуемых объекта: процессы (как управленческого характера, так и кадровые), организационная структура органа власти и персонал (кадры, человеческие ресурсы). Некоторые авторы могут отдельно выносить четвертый объект для исследования – кадровую документацию¹.

В процессе аудита кадровых процессов анализируется кадровая работа того или иного органа государственной власти. Кадровая политика – самостоятельное направление в области кадровой работы, представляющее собой совокупность определенных правил, принципов и норм, которые регламентируют векторы взаимодействия с государственными служащими. Руководитель органа власти формирует направление развития кадровой политики, а в свою очередь кадровая служба берет на себя реализацию кадровой политики путём взаимодействия с персоналом. Выполнение данных задач и является смыслом кадровой работы. К важнейшим направлениям кадровой работы мы можем отнести подготовку, переподготовку, подбор и расстановку, составление штатного расписания, аттестацию и реализацию методов рационального использования кадров. Создание эффективной кадровой политики – ключевое направление в развитии органа власти, главной целью которого выступает создание высокопрофессионального кадрового потенциала. Таким образом мы делаем вывод о том, что кадровая работа является средством реализации кадровой политики.

¹ Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: Учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Гриф УМО СПО, 2019. С 28.

При проведении кадрового аудита анализируются процессы создания и развития кадровой политики. К таковым можно отнести:

1. Процессы, которые лежат в основе формирования и развития персонала. Проводится анализ обеспеченности кадрами, оценивается насколько используемые методы и источники при подборе кандидатов, взаимодействие со службой занятости и результативность найма. Также проводят анализ профессионально ориентационной работы, процесс обучения персонала, а также всё, что касается увольнения кадров и их движения.

2. Мотивацию сотрудников и их стимулирование к трудовой деятельности. Сюда входит анализ систем стимулирования, способов мотивации сотрудников. Анализ уровней оплаты труда (базовой и премиальной частей).

3. Организация процесса труда. Анализируются рабочие условия и соблюдение мер по охране труда, организации рабочего пространства и технике безопасности.

4. Социально-психологическая обстановка внутри рабочих коллективов. Уровень напряженности и организационная культура.

Социально-технические кадровые процессы демонстрируют нам отношение государственных служащих к своей трудовой деятельности, удовлетворение от выполнения ими своей работы, денежным вознаграждением, перспективам карьерного роста и обучения чему-то новому.

Все процессы, которые подвергаются аудиту, базируются в первую очередь на функциональной связи. Главной целью коих является оптимизация рабочих процессов по времени и эффективности, результативности деятельности того или иного государственного органа¹.

¹ Булыга, Н. Н. Аудит кадрового делопроизводства // Журнал «Отдел кадров бюджетного учреждения». 2008. № 6. URL: <https://hr-portal.ru/article/audit-kadrovogo-deloproizvodstva> (дата обращения: 13.04.2021).

Следует учитывать также и то, что для оптимального построения кадровых процессов очень важно придерживаться принципов рационализма и взаимосвязи.

Итогами проведения проверки в области кадровых процессов могут стать, например, рекомендации по реструктуризации процессов, изменению кадровой политики и стратегии по управлению персоналом.

Целью аудита какой-либо организационной структуры, в том числе и государственной, является аналитика имеющейся структуры управления с сопутствующим выявлением проблем и разработка методов и мероприятий по их устранению. Аудит помогает увидеть – насколько организационная структура соответствует целям и задачам проверяемого субъекта, проследить формирование уровней управления и узнать какова эффективность выполнения основных функции организации.

При проведении мероприятий связанных с аудитом прибегают к изучению учредительных документов, штатного расписания, положения о подразделениях и отделах, должностных регламентов, трудовых договоров или служебных контрактов, а также обращают внимание на структуру организации в целом.

Наиболее объективные и качественные результаты кадрового аудита можно получить, если отслеживать структуру развития организации в динамике и в рамках определенного временного отрезка. В большинстве случаев берут последние 3-5 лет деятельности аудируемой организации¹.

Результатом аудита может проведение мероприятий по реорганизации и изменению штатного расписания, сокращение или увеличение штата сотрудников и разделение полномочий и функции между должностным лицом и подразделениями.

В ходе проведения аудита кадрового потенциала организации определяется способность государственного органа к эффективной

¹ Краснова С.В. Реализация кадрового аудита в органах государственной власти. Монография. Йошкар-Ола: ПГТУ 2015. С. 24

организации человеческих ресурсов, которая необходима для наиболее оптимального и интенсивного развития. Оцениваются также особенности фактического состава служащих, наличие у них соответствующих профессиональных качеств и характеристик.

Государственные служащие – один из важнейших ресурсов для деятельности государственного органа, поскольку оценка кадровых процессов в итоге сводится к оценке человеческого фактора.

Такого рода аудит, назовём его аудитом «человеческих ресурсов» помогает оценить численность работников, уровень квалификации работников, их состав. К тому же это помогает проанализировать движение кадров, выявить неэффективное использование рабочего времени сотрудниками, изучить их мотивацию труда, прогрессию профессионального роста, семейное положение¹.

В аудите кадрового потенциала такие направления как анализ кадрового состава и анализ трудовых показателей рассматриваются комплексно. Проверка кадрового потенциала показывает уровень обеспеченности и потребности в сотрудниках, в потребности дополнительной квалификации, социально-психологический климат и потенциал тех или иных работников.

Основной информационной базой при проверке кадрового потенциала являются трудовые планы, статистическая отчетность, должностные инструкции, внутренние приказы по выдвижению сотрудников, табеля рабочего времени и так далее.

Кадровый аудит в органах государственной власти можно классифицировать по специфическим признакам: периодичность

¹ Розина Е.Н. Новое слово в кадровом аудите – анализ гендерного равенства // Журнал Кадровик. Кадровое делопроизводство.2008. № 8. С. 19

проверочных мероприятий, полнота объёма изучаемых объектов, методология, уровень, способ и направление проведения проверки¹.

Если рассматривать аудит с точки зрения периодичности его проведения, то можно выделить следующую классификацию – выделяются первоначальный, текущий, регулярный, панельный, разовый и оперативный аудит.

Первоначальный аудит проводят в государственном органе впервые и по определенному направлению кадрового аудита

Текущий аудит проводят по предварительному регламенту за определенный промежуток времени, согласно плану и методикам¹, которые устанавливаются нормативно-методическими документами.

Регулярным аудитом называется такой аудит, который проводится через определенные промежутки времени, установленные госорганом.

Панельный аудит – аудит, проводящийся систематически и с определенной периодичностью, с применением постоянной методики и проверке в рамках данного аудита подлежат одни и те же категории служащих и структурные подразделения.

По оперативному указу руководства для целевой проверки функционирования отдельных структурных подразделений проводится оперативный аудит. Такую проверку от других отличает категорически определенная тематика и короткие сроки проведения проверки. Применяется данная категория аудита в случае возникновения сбоев, ошибок и нежелательных тенденций в деятельности отдельных структурных подразделений и важна в нём результативность.

Разовый аудит проводится в случае возникновения чрезвычайных обстоятельств, которые влекут за собой необходимость проведения проверки. Данный вид аудита повторений не предполагает.

¹ Москвина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие. Иркутск: Иркут. гос.ун-т, 2017.С. 22.

Переходим к следующей классификации. По объёмам проверки аудит подразделяют на несколько видов: полный, локальный и тематический. При проведении полного аудита рассматриваются все сферы деятельности органа государственной власти. При полном кадровом аудите анализируется организационная структура органа, его кадровый потенциал, кадровые процессы, определяется степень укомплектованности штата и потребность в служащих, без внимания также не остаётся и правовое регулирование деятельности персонала. Полный аудит, очевидно, дело весьма затратное и трудоёмкое, но достоинства данного метода неоспоримы. Полный аудит даёт комплексную оценку состояния кадрового потенциала органа власти с последующими разработками рекомендаций по оптимизации и улучшению деятельности государственного органа. Полный аудит наиболее полно охватывает все проблемные объекты, тогда как локальный аудит сосредоточен на конкретно выделенной группе. Тематический аудит, в свою очередь, рассматривает некую совокупность проверяемых объектов, которые соответствуют одной тематике.

Что же касается методики анализа при проведении кадрового аудита, то она подразделяется на комплексный аудит и выборочный аудит. Комплексный аудит предполагает использование всех известных методов аудита, выборочный проводится с целью анализа отдельных документов или определенных служащих и только определенными методами. Зачастую выборочному аудиту подвергаются документы, в которых наиболее часто фиксируются нарушения. Выборочный аудит помогает определить какие документы наиболее подвержены риску возникновения в них нарушений и ошибок, приводящих к стагнации в деятельности органа власти. К таким документам мы можем отнести служебные контракты, договоры о материальной ответственности, документы по охране труда и противодействию коррупции.

Помимо вышеописанной классификации существует также классификация по уровню проведения аудита. Существуют, например:

1. Стратегический аудит – в ходе проведения данного вида аудита даётся оценка деятельности высшего руководства государственного органа и выявляется уровень профессионализма руководства, анализируются процессы управления государственными служащими. Подлежит рассмотрению и то, насколько эффективно распределяются ресурсы, которые поставляются государственному органу для достижения поставленных целей и задач. При данном виде аудита анализируются кадровая политика и стратегия управления органа власти.

2. Управленческий аудит. Данный вид аудита направлен на проверку стратегии управления, которыми руководствуются руководители подразделений и отделов. При управленческом аудите подлежат тщательному анализу психологические и организационные моменты управления конкретных структурных отделов. Проверяется умение руководителей рационально управлять государственными служащими. Анализируются методы и способы взаимодействия и работы с персоналом, документацией, умение на психологическом и социальном уровне взаимодействовать с работниками.

3. Tактический аудит, который в свою очередь направлен на оценку деятельности кадровой службы на предмет соблюдения мероприятий, которые относятся к законодательству о государственной службе и противодействию коррупции в Российской Федерации.

Тем не менее, по способу проведения аудита выделяют внешний, внутренний и совместный аудит. Внешний аудит по своему характеру является распорядительным и может осуществляться различными специалистами. Как правило, его проведение регламентируется в соответствии с утверждаемыми раз в три или пять лет графиками по строго определенной методике. В ходе осуществления внешнего аудита создаётся

экспертная комиссия, и выбирают руководителя. В состав данной рабочей группы включаются независимые специалисты, имеющие компетенцию в проверяемых сферах. По итогам внешнего аудита создаётся план мероприятий по устранению выявленных в ходе проверки нарушений. Руководителю государственного органа в письменном виде предоставляют отчёт о работе по устранению обнаруженных нарушений, либо проверяющая организация проводит контрольную проверку и в ходе неё наблюдает за ходом выполнения плана мероприятий.

Внутренний аудит проводится должностными лицами государственного органа, либо его структурными отделами. Данного вида аудиту наиболее часто подвергается деятельность кадровой службы. Целью внутреннего аудита является повышение продуктивности и эффективности работы кадровой службы, контроль над соблюдением законодательства о государственной службе и противодействию коррупции.

Органы власти имеют право на самостоятельное определение и фиксацию в локальном нормативном правовом акте основания для проведения проверки, субъектов, целей, состава экспертной комиссии, уполномоченной для проведения аудита, методов, направлений, порядка оформления и контроля над результатами кадрового аудита. Иницилирующей стороной при проведении кадрового аудита может быть как руководитель государственного органа, так и его заместители или начальники тех или иных структурных подразделений.

Внутренний аудит и его проведение положительным образом сказывается на организации профессиональной деятельности государственного органа и помогает при подготовке к проведению внешних проверок, тем самым помогая избегать немало проблем, связанных с кадровым делопроизводством и управлением служащими.

Совместный аудит, как понятно из названия, проводится усилиями внешних и внутренних аудиторов.

По направлениям проверки существуют также аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит.

Аудит соответствия оценивает степень согласованности деятельности между кадровыми субъектами и нормативной правовой базой, устанавливаемой законодательством.

Аудит эффективности проверяет насколько фактически сложившаяся в органе власти ситуация соответствует нормам и требованиям.

Стратегический аудит проверяет соответствие кадровой стратегии целям государственного органа, определяет связь кадровой политики со спецификой государственного органа.

Выбор вида кадрового аудита зависит от множества факторов, но в первую очередь от причин проведения аудита и его целей. При проведении тех или иных видов кадрового аудита возможно выявить сильные и слабые стороны государственного органа в области управления служащими и так далее¹.

Резюмируя вышенаписанное, следует заметить, что кадровый аудит на государственной службе представляет собой комплексную оценку состояния деятельности государственного органа в сфере управления служащими, который включает в себя комплекс различных мероприятий, которые направлены на сбор информации, её анализ, оценку управленческих и кадровых процессов, организационной структуры, документации и человеческих ресурсов.

Таким образом, проведение кадрового аудита в области государственной службы весьма востребовано и актуально, оно необходимо для подтверждения целесообразности управленческих решений, повышения эффективности и правильности функционирования всех систем и повышение кадрового потенциала органа власти.

¹ Долинин, А.Ю. Кадровый аудит: Курс лекций. Рязань: РГУ им. С. А. Есенина. 2015. С. 18

1.2 Основные причины проведения кадрового аудита в государственном секторе

Кадровый аудит в органах государственной власти – это масштабная оценка и анализ работы по управлению государственными служащими, оценка профессионального, кадрового потенциала государственного органа.

В наших реалиях законодательство Российской Федерации требует хорошо сформированной системы работы кадров в государственных органах. Большинство из органов государственной власти уже провели независимую оценку работоспособности своей кадровой службы. Однако для львиной доли государственных органов кадровый аудит остается во многих отношениях инновационным, он требует чёткого понимания целей и задач проверки.

Главными целями аудита можно считать: повышение эффективности деятельности государственного органа, его кадрового потенциала, обеспечение соблюдения нормативной базы Российской Федерации о государственной службе и противодействию коррупции¹.

Указом Президента РФ от 24 июня 2019 года № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2021 годы» определяются ключевые направления развития государственной службы в Российской Федерации. Совершенствование управленческой модели, улучшение качества формирования государственных кадров, развитие профессиональных компетенции у государственных служащих, повышение престижа государственной службы и создание единой информационной системы управления служащими. Вот что в программе реформирования государственной службы стоит в приоритете.

¹ Васильева, Е. И. Зерганинова, Т. Е. Кадровый аудит в органах государственной власти // Государственное и муниципальное управление. 2015. № 1. С. 171.

Для успешной реализации указанных выше направлений требуется разработка новых и самое главное эффективных механизмов, которые позволили бы сохранить и преумножить кадровый потенциал в области государственной службы при проведении мероприятий по оптимизации кадрового состава. При улучшении профессионального развития служащих¹.

Процесс проведения кадрового аудита на государственной службе является одним из главных механизмов по улучшению кадровой работы. Главной причиной проведения кадрового аудита выступает необходимость соответствия развития кадрового потенциала государственного органа основным направлениям программы реформ.

Информация, получаемая в ходе проведения кадрового аудита, помогает государственным органам достигать целей, поставленных правительством Российской Федерации по вопросам реформирования кадров и повышению уровня профессионализма служащих.

Кадровый аудит в отношении государственных органов помогает решать такие проблемы, как нецелевое расходование бюджетных средств Российской Федерации и субъектов, помогает в оценке результатов работы служащих в государственном органе. Также кадровый аудит помогает обеспечить плавное внедрение полезного опыта по использованию электронных программ, которые создаются для оптимизации работы кадровых служб.

В зависимости от того, проводится ли внешний или внутренний аудит, существует несколько основных причин проведения государственными органами данных проверок, к таковым можно отнести:

1. Проведение внешнего аудита со стороны разного рода инспектируемых организаций, направленных на аудит деятельности государственного органа. Дата проверки, как гласит план, утверждается

¹ Указ Президента РФ от 24.07.2019 № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2021 гг. // СЗ РФ 2019. № 26. Ст. 3410.

инспектируемой организацией заблаговременно. В данном случае аудит проходит по определенной установленной методике в определенную дату. Как правило, такого рода проверки проводят раз в 3 или 5 лет.

2. Оптимизация или реорганизация структуры и штата государственного органа. Аудит позволяет решать вопрос о целесообразности изменения организационной структуры и численного состава государственных служащих.

3. Возникновение специфического рода происшествий (ошибки, сбои, появление нежелательных тенденции в ходе деятельности государственного органа). В данном случае разумно применить внеплановый аудит, который организуют по решению руководителя органа и когда требуется незамедлительное и оперативное реагирование со стороны аудиторов.

4. Изменения в законодательстве, которое регулирует вопросы деятельности кадровой службы.

5. Назначение нового руководителя с целью наиболее полного представления о сложившейся ситуации в вопросах деятельности кадровой службы. Проведение данного вида аудита помогает назначенному руководителю провести анализ имеющейся проблемы в вопросах функционирования кадровой службы и деятельности государственного органа.

6. Увольнение лица, ответственного за кадровое делопроизводство, воинского учета и трудовых книжек в государственном органе. В таких случаях аудит решает ряд проблем, возникающих походу адаптации нового сотрудника и что важно, за более краткий промежуток времени привести работу кадровой службы в соответствие с нормативной базой Российской Федерации.

7. Изменение условий труда также иногда требует организацию и проведение кадрового аудита. Аудит помогает кадровой службе приводить в

соответствие с законом внутренние документы и должностные регламенты, инструкции в частности, а также иные документы.

8. Возникновение трудового или служебного спора между государственными служащими и руководителем, либо иными сотрудниками государственного органа. Для разрешения данного конфликта необходим анализ кадровой документации, которая соответствует предмету спора.

9. Определенные направления кадрового аудита, возможно, провести при ревизии финансово-хозяйственной деятельности с целью проверки на предмет целевого использования денежных средств. А также оплату отпускных, социальных пособий и листов нетрудоспособности.

В качестве положительного примера может послужить опыт проведения кадрового аудита государственных органов в городе Санкт-Петербург. Проверка была проведена в системе органов исполнительной власти по решению губернатора города Санкт-Петербург с целью разрешения вопроса об увеличении штата служащих и изменении организационной структуры государственных органов.

Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 03.09.2014 г. № 835 «О кадровом аудите в системе исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга» определены цели мероприятий, которые позволяют провести комплексный анализ предложений о повышении эффективности работы государственных служащих¹.

К таковым мы можем отнести следующее:

1. Оптимизация организационной структуры и максимальной численности государственных служащих.
2. Улучшение качества подбора кадров и их распределения.
3. Более эффективная организация и работа с кадровым резервом.

¹ Постановление Правительства Санкт – Петербурга от 03.09.2014 № 835 «О кадровом аудите в системе исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга» // URL:http://www.gov.spb.ru/norm_baza/nra (дата обращения 01.05.2021).

4. Обеспечение соблюдения законов о противодействии коррупции и государственной службы.

Решением руководителя администрации губернатора Санкт-Петербурга была организована рабочая группа. В состав данной группы вошли: независимые представители из различных комитетов администрации и другие должностные лица государственных органов.

Методология проведения кадрового аудита предусматривала анализ положений о государственных органах и их структурных подразделениях, штатного расписания, должностных регламентов, наличие вакантных должностей на государственной службе и так далее.

Кроме того, анализу подверглось и квалификационное соответствие должностям государственной службы, соответствие трудовых функций должностным регламентам. Провели также проверку на предмет исполнения законодательства о государственной службе РФ, соблюдения служебной дисциплины, исследовали степень интенсивности труда.

В ходе проведения проверки аудиторы анализировали документы, проводили беседы с государственными служащими, проводили опросы и тестирования. По результатам кадрового аудита рабочая группа сформировала заключение и сделала вывод о том, что необходимы мероприятия по повышению эффективности работы органов государственной власти и вынесла соответствующие рекомендации.

Главной причиной проведения кадрового аудита в органах власти Республики Северная Осетия являлась оценка профессионального соответствия функций структурных подразделений задачам и целям государственных органов.

Главой республики было утверждено положение №284 об организационно-кадровом аудите от 27. 10. 2014. При проведении проверки аудиторы анализировали организационную структуру и соответствие кадрово-организационной работы законодательству Российской Федерации,

определила правильность подбора и распределения кадров, рассматривала наставническую деятельность и деятельность по консультативной поддержке государственных служащих по вопросам противодействия коррупции¹.

Итогом кадрового аудита явились рекомендации, составлены они в двух экземплярах, один из которых остается в государственных органах, а другой в управлении. Такое распределение объясняется тем, что возможен последующий контроль над исполнением вынесенных рекомендаций. В случае их неисполнения руководитель органа власти может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

Ещё одним примером является проведение кадрового аудита в государственных органах Ярославской области указом губернатора Ярославской области от 08 октября 2012 года № 514. Указом было дано оценить кадровую работу государственных органов путём проведения кадрового аудита на плановой постоянной основе².

Причинами проведения аудита явились определение лучших практик работы кадровых служб и поиск наиболее распространенных нарушений в деятельности государственных органов, затем последующая разработка и усовершенствование методических рекомендаций для обеспечения единообразного применения законодательства о государственной службе и противодействию коррупции.

Положение «О кадровых аудитах в органах государственной власти, государственных органах Ярославской области и органах местного самоуправления муниципальных образований Ярославской области» формулирует следующие цели проведения кадрового аудита:

1. Улучшение организационной работы в кадровой системе

¹ Указ Главы Республики Северная Осетия-Алания от 27.10. 2014 № 284 «Об организационно-кадровом аудите в Республике Северная Осетия-Алания» // СЗ Республики Северная Осетия-Алания. 2014. № 5.

² Указ Губернатора Ярославской области от 8.10.2012 № 514 «О кадровых аудитах в органах государственной власти, государственных органах Ярославской области и органах местного самоуправления муниципальных образований Ярославской области» // [Электронный ресурс]: URL: <http://docs.cntd.ru/document/934033683>

2. Превенция нарушений закона о государственной службе

3. Оптимизация использования кадрового потенциала государственного органа.

В ходе аудиторской деятельности исследованию подверглись документы, напрямую имеющие отношение кадрово-организационной структуре, кадровому делопроизводству. Также не остался без внимания вопрос соблюдения законодательства о государственной службе и противодействию коррупции. На отдельное рассмотрение выносили вопрос о социально-психологической обстановке в коллективе.

По итогам проведения кадрового аудита руководителям государственных органов представили соответствующее заключение с указанием выявленных нарушений и рекомендациями по их устранению.

В зависимости от оснований проведения кадрового аудита выделяются несколько ключевых направлений при проведении проверки:

1. Проверка кадрового документооборота.

2. Анализ организационной культуры и её эффективности, наряду с анализом численности штата работников.

3. Измерение кадрового потенциала государственного органа.

4. Проверка органа власти на предмет соблюдения действующего законодательства.

Практика нам говорит о том, что одним из наиболее частых оснований для проведения кадрового аудита является проявление негативных тенденции в деятельности кадровой службы. От оперативной и эффективной работы кадровой службы зависит обеспеченность органа власти нужной численности государственных служащих, их соответствие занимаемым должностям и профессиональному уровню, обеспечение неукоснительного соблюдения законодательства РФ о государственной службе и противодействии коррупции. Следовательно, от кадровой службы также зависит результативность и нормальное функционирование органа власти.

Во время кадрового аудита эксперты тщательно проверяют организацию на предмет соблюдения норм и правил, которые устанавливаются законодательством Российской Федерации по вопросам, относящимся к следующим тезисам:

1. Ведение кадровых документов (личные дела, трудовые книжки, реестры, служебные удостоверения и так далее).

2. Поступление, увольнение, назначение на должности сотрудников на государственной службе.

3. Организация и проведение конкурса на замещение вакантных должностей.

4. Формирование кадрового резерва

5. Проведение аттестационных и экзаменационных мероприятий для государственных служащих.

6. Организацию факультативного обучения и повышения квалификации госслужащих.

7. Организацию проверок на достоверность персональных данных и служебных проверок.

8. Обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликта интересов.

9. Проведение проверок на предмет соблюдения служащими предоставления в установленные законом сроки сведений о доходах организации, имуществе и имущественных обязательств, соблюдения служащими правил и не нарушения ими установленных ограничений или запретов.

В зависимости от вида кадрового аудита инициатором данного рода проверки может быть должностное лицо федерального органа исполнительной власти. В данном случае проверка регламентируется соответствующим приказом и выполняется по строго определенной методике. Несомненными преимуществами проведения данного вида аудита является

единообразии и комплексности для всех государственных органов методики, которая позволяет независимо и объективно дать оценку деятельности государственного органа.

Актуальность вопросов, связанных с кадровым аудитом на государственной службе обуславливается растущим интересом к решению проблем, препятствующим повышению эффективности управления деятельностью государственного органа, выявлению проблем и нарушений, которые могут быть фатальными для государственного органа.

В связи с вышенаписанным, очень важным и актуальным становится вопрос об эффективной организации и контроле работы с государственными служащими. Для достижения данных целей нужно проведение кадрового аудита, который поможет определить соответствие кадрового потенциала государственного органа его целям и задачам, а также поможет в оценке организационной структуры и её системы.

На данный момент, множество крупных коммерческих организаций уделяют повышенное внимание кадровому аудиту ¹. При этом, государственные органы практически не развивают новое направление во взаимодействии кадровой службы. Методология и способы проведения кадрового аудита в коммерческих организациях имеют поразительное сходство с методологией кадрового аудита в государственных органах. Данное направление востребовано и важно для государственных органов и организации любой формы собственности.

Законодательство Российской Федерации не регулирует вопросы о правилах проведения кадрового аудита на государственной службе. Ко всему прочему, проблема кадрового аудита на государственной службе не имеет однозначного решения. Государственные органы имеют право на самостоятельное определение целей, направления, субъектов, методики, состава проверяющей группы, порядок оформления результатов и так далее.

¹ Калугин, А.А. Развитие персонала. // Наука, техника и образование. 2019. № 5 (58). С. 79

Практика показывает, что в ряде субъектов Российской Федерации, например в таких субъектах, как: Республика Северная Осетия - Алания, Санкт-Петербург, Свердловская область, Ярославская область, Ульяновская область, Мурманская область, Ульяновская область и других кадровый аудит закрепляется локальными нормативными актами. В большинстве субъектов кадровый аудит проводится по всем направлениям, но некоторые субъекты, например Мурманская область, проведение кадрового аудита сводится к проверке только лишь кадрового делопроизводства, что мы считаем большим упущением. В Ульяновской области кадровый аудит базируется на проверке в основном антикоррупционной составляющей в деятельности государственного органа.

подавляющее большинство субъектов Российской Федерации утверждают, проведение кадрового аудита в государственных органах в рамках определенного промежутка времени, например, на 2018-2020 годы. По истечении данного времени локальный нормативный акт государственного органа утрачивает юридическую силу, и вопросы проведения кадрового аудита вновь остаётся без регулирования¹.

Проведение кадрового аудита в рамках лишь одного из направлений влечёт за собой неэффективность проводимых мероприятий и получение недостоверных и неполных данных по вопросам деятельности государственного органа. Методика проведения кадрового аудита на государственной службе всё ещё в разработке, потому не в полной мере функциональна и практична. Для достижения всеобъемлющего, объективного и достоверного представления об эффективности работы всех система государственного органа важна единая и целостная система кадрового аудита.

¹ Игнатова, Т. В. Диагностика регионального состава кадрового потенциала государственных гражданских служащих. // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. № 6. С. 37.

Недостаточное регулирование или отсутствие регулирования процесса кадрового аудита и вышеописанные проблемы порождают острую нужду в закреплении процедуры проведения кадрового аудита в органах государственной власти на федеральном уровне¹.

Имеется на сегодняшний день необходимость закрепить проведение кадрового аудита в органах государственной власти путем добавления дополнительной статьи о проведении кадрового аудита в государственных органах в Федеральный закон от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Дополнение закона данной статьёй, которая содержала бы обязанность проведения кадрового аудита государственными органами, обеспечила бы стандартизацию в вопросах проведения кадрового аудита в государственных органах и обеспечение проведения данного мероприятия по всем направлениям в плановом порядке.

Не лишним будет указать в данной статье о необходимости утверждения для государственных органов единообразных локальных нормативных актов о проведении кадрового аудита. Утверждения положений о порядке проведения такого аудита, оформлении заключения по итогам данных проверок и форму отчета об исполнении мероприятий по устранению выявленных нарушений, что указаны в заключении по результатам проведения кадрового аудита.

В целях наиболее полного регулирования процедуры проведения данного мероприятия необходимо отразить в локальных актах необходимость проведения кадрового аудита, её задачи, цели, способы и методы её осуществления, состав лиц, которые уполномочены брать на себя роль инициаторов данной проверки. При проведении внутреннего кадрового аудита такими лицами могут быть, например, руководитель органа власти, его заместители или руководители структурных подразделений. В случае

¹ Домрачева, Л. П. Особенности проведения кадрового аудита в государственном учреждении. // Журнал международного бухгалтерского учета. 2016. № 4. С. 58.

необходимости в составе проверяющей группы может присутствовать специалист кадровой службы. При формировании комиссий и её состава необходимо учитывать степень объективности оценки внутренних аудиторов.

В связи с этим, целесообразно разработать и внедрить Положение о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе, которое будет включать в себя:

1. общие положения, цели, задачи аудита
2. организацию и планирование внутреннего кадрового аудита
3. проведение внутреннего кадрового аудита
4. контроль над выполнением предложений, сформированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита.

Положение о порядке проведения внутреннего кадрового аудита целесообразно утвердить локальным нормативным актом.

Подводя итог, внедрение на федеральном уровне обязанность проведения кадрового аудита позволит обеспечить государственные органы квалифицированными кадрами. Кроме того, на основе результатов кадрового аудита можно будет разработать намного более эффективную кадровую политику, которая бы способствовала увеличению эффективности государственной службы.

2 МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ КАДРОВОГО АУДИТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ

2.1 Этапы проведения кадрового аудита

В зависимости от объектов и задач кадрового аудита методология его проведения будет отличаться. Методы, применяемые при проведении кадрового аудита также характерны для таких наук, как экономика, социология, статистика и ряду других научных дисциплин.

Для решения вопроса о практической стороне при проведении кадрового аудита выделяются несколько основных методов: организационно-аналитические, социально-психологические и экономические¹.

Суть организационно-аналитических методов состоит в осуществлении анализа отчетности за выбранный период времени, кадровой документации и показателей труда, которые ощутимо влияют на оптимальное и эффективное функционирование органа власти.

Социально-психологические методы характеризуются такими мероприятиями, как например наблюдение, анкетирование, опросы. Данный вид методов позволяет определять такие субъективные показатели, как степень удовлетворенности служащих своей работой, уровень их мотивации к рабочей деятельности и определение психологического климата в трудовом коллективе.

В свою очередь, экономические методы представляют собой сравнительный анализ экономических показателей органа государственной власти с нормативной базой.

Способы проведения кадрового аудита можно разделить на 2 вида – сплошные и выборочные. Сплошной метод характеризуется анализом кадровой документации по всему персоналу, тогда как выборочный метод

¹ Домрачева Л.П., Лаптева Е.В. Особенности проведения кадрового аудита в государственном учреждении // Журнал международного бухгалтерского учета. 2016. №4. С.50.

отличается тем, что проверка идет по отдельным категориям работников или конкретным служащим органа власти.

Научная литература на этот счет говорит нам о том, что существует несколько подходов к созданию методик по проведению кадрового аудита. Зачастую руководствуются нормативно-правовым подходом, а также управленческим или отраслевым¹. Охарактеризуем кратко каждый из них.

Управленческий подход предназначен на создание методик, связанных с управленческой деятельностью. Нормативно-правовой рассматривает кадровый аудит с точки зрения соответствия процессов управления и проверок законодательству Российской Федерации. Отраслевые методики создаются с учетом специального подхода, свойственного для той или иной отрасли.

Рассматривая и изучая процесс проведения кадрового аудита в органах государственной власти, можно выделить следующие подходы к исследованию состояния органа власти:

1. Статистический подход
2. Сравнительный подход
3. Экспертная оценка
4. Подход соответствия
5. МВО-подход

В случае применения аудитором сравнительного подхода анализируется определенный объект, путем сравнения по определенным признакам. Такой подход зарекомендовал себя в случаях сравнения отдельно взятых процедур, процессов, объектов. На практике данный метод применяют для сравнения текучести кадров, уровня заработной платы государственных служащих.

¹ Богатырева, М. Р. Иванова, Е. Е. Аудит кадрового делопроизводства: научная статья. // Журнал Гуманитарные научные исследования. 2018. № 5 (81). URL: <http://human.snauka.ru/2018/05/24997> (дата обращения: 17.04.2021).

Статистический подход можно охарактеризовать как метод, в основе которого идёт использование статистических методов оценивания в области управления персоналом, в нашем случае в области управления государственными служащими. Основой данного метода служат статистические данные.

Применение метода экспертной оценки аудиторами опирается в первую очередь на заключение эксперта, либо на иные ранее опубликованные исследования.

Подход соответствия характеризуется тем, что аудиторы сопоставляют полученную в процессе проверки информацию с установленными нормами, стандартами и правилами. Целесообразно применять данный метод для оценки условий и безопасности труда государственных служащих.

МВО-подход (ManagementbyObjectives), переводя с английского языка, означает согласование целей организации. Содержанием данного подхода является установление целей, выбор вектора действий и дальнейшее их сравнение с достигнутыми ранее результатами.

Для проведения процедуры кадрового аудита в государственном органе аудиторами осуществляется сбор, обработка и изучение необходимой для процедуры информации. Используются в данном случае типичные для аудита способы сбора информации.

Например, наблюдение – один из методов сбора нужной информации путем фиксации и регистрации определенных процессов, событий, ситуаций и действий государственных служащих. Данный метод помогает при проверке уже имеющихся данных и даёт представление о проверяемом объекте. Суть данного метода заключается в его использовании для получения информации описательного характера с целью использования её для формирования экспертного заключения.

Следующим способом является анализ документов. Данный метод представляет собой изучение документации, отчетности и помогает

аудиторам во время определения соответствия деятельности государственного органа в области управления персоналом требованиям законодательства Российской Федерации. Аудиторы изучают широкий круг документов, относящиеся не только к деятельности кадровой службы.

Третьим способом является интервью (беседа). Способ наиболее часто встречается в качестве инструмента для сбора нужной аудиторам информации. Данный метод помогает получать данные для анализа трудового процесса. В процессе интервью каждый последующий факт исключает или дополняет предыдущие, в зависимости от протекания данного процесса. Безусловно, данный метод не является безукоризненным, поскольку в случае личной заинтересованности интервьюируемых, результаты могут быть недостоверными и потому есть необходимость в чётком определении фактов, подлежащих установлению. В этом плане свою эффективность показывает так называемое «выходное» интервью, проводимое с увольняющимися государственными служащими, поскольку оно позволяет узнать их мнения о работе в государственном органе. Однако, несмотря на то, что данный метод показывает себя как довольно эффективный, он всё же имеет недостатки, в числе которых трудоёмкость, а также он является весьма затратным по времени.

Четвертым методом является анкетирование. Метод позволяет аудиторам принимать информацию от огромного количества сотрудников. Оцениваются в первую очередь степень удовлетворённости служащих трудом, определяется отношение государственных служащих к рабочему процессу, к настоящему руководству и взаимоотношениям, складывающимся внутри коллектива. Периодическое анкетирование даёт возможность изучать динамику проводимого исследования.

Следующим способом является эксперимент в области управления персоналом. Этот метод позволяет получить информацию о последствиях воздействия управленческого характера путем сопоставления и сравнения

контрольной и экспериментальной групп участников в реальных условиях. В качестве примера может служить обучение части государственных служащих технике безопасности на рабочем месте. Данная часть персонала государственного аппарата будет являться экспериментальной, оставшаяся, в свою очередь, контрольной. Спустя определенный промежуток времени аудиторы сравнивают отчёты по безопасности у обеих групп после окончания обучения и оценивают эффективность данной программы обучения.

Шестым способом является обзор отношений – разновидность опросов, в ходе которого собирается и изучается информация об отношении государственных служащих к рабочей деятельности руководства и кадровой службы. Аудиторы формируют и задают вопросы государственным служащим по таким важным проблемам, как например тенденции в текучести кадров, повышении квалификации, карьерного роста и так далее.

Вся собранная в ходе аудита информация в дальнейшем систематизируется и анализируется. В зависимости от характера аудита, изучаемой проблематики, сроков и целей проверки учёные выделяют несколько методов анализа. Таковыми являются: методы анализа системы управления и состояния ее элементов, математические и статистические методы экономического анализа, причинно-следственный анализ, методы анализа будущего, метод сравнения (сопоставления), метод нормативного анализа¹. К методам анализа систем управления и состояния её компонентов относят:

1. Моделирование – специфический метод познания, представляющий собой создание и исследование моделей. Объект исследования может формироваться в виде математической, словесной или структурной модели, и других типов моделей.

¹ Москвина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие. С. 38.

2. Функционально-стоимостной анализ – один из методов анализа, суть которого состоит в системном исследовании функционала изучаемого объекта с целью поиска баланса между его себестоимостью и показателями полезности.

3. Системный анализ – разновидность анализа, при котором аудиторы рассматривают объект исследования как единую систему со своими структурными элементами и связями, естественно, вся система изучаемого объекта подвергается анализу.

4. Балансовый анализ – метод, суть которого в отражении соотношений двух групп взаимосвязанных показателей.

5. Параметрический анализ – метод обобщения результатов аналитической деятельности, выполняется в целях объективной оценки систем управления государственными служащими на основе количественных значений.

6. Последовательная подстановка – метод, изучающий влияние каждого фактора по отдельности на формирование системы управления, исключая воздействие иных факторов. Исследование в вакууме.

Использование аудиторами математических или статистических методов экономического анализа сопровождается тем, что показатели рассчитываются в динамике. Аудиторы, на основе получаемых в ходе исследования данных выделяют качественные характеристики изучаемого объекта.

Метод причинно-следственного анализа используется с целью определения причин возникновения нежелательных событий или проблем в работе государственного органа. Правильность определения первопричин возникновения проблемы или нежелательного события существенно облегчает решение проблемных ситуаций. Также остаются валидными методы анализа будущего, основывающиеся на вероятностном предвидении

проблемной или нежелательной ситуации в будущем на основе анализа данных настоящего и прошлого.

В случае применения метода сопоставления аудиторы сопоставляют показатели существующей ситуации с идеальной, желаемой ситуацией. Метод используется в целях изучения динамики государственного органа, изучения процессов и явлений, происходящих в нём. Метод сопоставления считается наиболее популярным среди аудиторов.

Метод нормативного анализа представляет собой специфичный метод, в основе которого аудиторы ставят нормативы по различным параметрам, которые впоследствии сравниваются с фактическим положением дел в государственном учреждении. Будь то численность рабочего состава, норма управляемости и другие показатели.

Ранее было отмечено, что проведение кадрового аудита на законодательном уровне не устанавливается, вследствие чего государственные органы имеют право отражать методiku проведения аудита в локальном нормативном правовом акте. Разумно провести разделение методик проведения аудита по направлениям.

Кадровый аудит проводится с целью проверки и анализа в различных направлениях деятельности органа государственной власти. Практика показывает, что наиболее распространенными направлениями являются следующие аспекты:

1. Анализ кадрового потенциала
2. Обнаружение существенных нарушений в работе кадровой службы
3. Анализ эффективности распределения функций между подразделениями органа власти и государственными служащими.
4. Анализ кадровой документации

В ходе кадрового аудита специалисты оценивают работу кадровой службы на предмет соответствия правилам и нормам законодательства Российской Федерации.

Наиболее часто кадровому аудиту подвергается деятельность кадровой службы, которая направлена на соблюдение мероприятий, которые прописаны в статье 44 Федерального закона от 27.07.2004 №79-ФЗ¹.

Кадровая служба осуществляет подготовку проектной документации внутренних документов государственного органа, которые относятся к поступлению (иначе говоря, назначению) на государственную службу, заключению служебных контрактов, прохождению государственной службы, увольнению с неё, а также вопросами, связанными с выходом на пенсию за выслугу лет.

В настоящее время в рамках административной реформы разрабатываются инициативы об эффективной реализации положений Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также других законов и нормативных актов, имеющих отношение к вопросам государственной гражданской службы.

Параллельно с активной разработкой правовых актов индивидуального характера, работниками кадровых служб реализуется разработка правовых актов, которые касаются всех государственных служащих. К примеру, таковым может быть служебный распорядок.

Аудиторской организацией и аудиторами проверяется деятельность кадровой службы по ведению трудовых книжек, их заполнению и их соответствию нормам и правилам, которые установлены Постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г. № 225 «О трудовых книжках»² и Постановлению Минтруда РФ от 10.10.2003 г. № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек»³.

К тому же проверкам со стороны аудиторов подлежат ведение, наличие и процедуры по обеспечению сохранности личных дел служащих, а также

¹ Федеральный закон от 27.12.2013 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.

² Постановление Правительства Российской Федерации от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках» // СЗ РФ. 2003. № 16. Ст. 1539.

³ Постановление Минтруда России от 10.10.2003 № 69 «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек» // СЗ РФ. 2003. № 235

вопросов, связанных с реестром гражданских служащих в органе власти. Работая с личными делами кадровые службы должны руководствоваться Указом Президента РФ от 30.05.2005 г. №609 «Об утверждении Положения о персональных данных государственных гражданских служащих Российской Федерации и ведении его личного дела»¹.

В ходе кадрового аудита специалисты оценивают руководящий состав кадровой службы в аспектах оформления и выдачи удостоверений. Проверкам также подлежит книга учёта удостоверений, а также порядок, выдача и уничтожение удостоверений.

Функция кадровой службы также включает в себя организационно-техническое и документарное обеспечение деятельности комиссии по соблюдению требований по урегулированию конфликта интересов и так далее. Оценивается степень информированности членов комиссии по вопросам и материалам повестки заседаний, времени и проведения заседаний.

Проверке подвергаются как сама организация, так и степень обеспеченности в вопросах проведения конкурсов на замещение вакантных должностей в органах власти, а также процесс, например, включения гражданских служащих в кадровый резерв. Аудиторы также смотрят, исполняются ли предписания Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79 ФЗ, Указа Президента РФ от 01.02.2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»². Особое внимание аудиторы обращают на процесс отбора и оценки кадров, в целях замещения вакантных должностей при проведении конкурсов.

Немаловажной функцией кадровой службы также является обеспечение возможности проведения аттестационных мероприятий и

¹ Указ Президента Российской Федерации от 30.05.2005 № 609 «Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела» // СЗ РФ. 2005. № 23. Ст. 2242.

² Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // СЗ РФ. 2005. № 6. Ст. 439.

квалификационных экзаменов для государственных служащих. Для оценки в данных вопросах аудиторы руководствуются Указом Президента РФ от 01.02.2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»¹. Также применяют Указ Президента РФ от 01.02.2005 г. № 111 «О порядке сдачи квалифицированного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»².

Обязателен также заключенный договор о целевом приёме и обучении, а также договор об организации дополнительного профессионального обучения государственных служащих. Обязанность по заключению данных договоров, безусловно, на кадровой службе. Деятельность кадровой службы осуществляется в соответствии Федеральным законом от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ³. В данных вопросах также находит своё применение Указ Президента Российской Федерации от 28.12.2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании гражданских служащих»⁴. Таков основной набор актов, для регулирования вышеописанного процесса.

Деятельность кадровой службы по организации служебных проверок изучается на наличие утвержденных ранее планов по проведению данных проверок на предмет их полноты, объективности заключений по результатам данных проверок, которые находятся в личных делах государственных служащих.

Консультация гражданских служащих по вопросам, касающимся непосредственно государственной службы – ещё одна немаловажная

¹ Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // СЗ РФ. 2005. № 6. Ст. 437.

² Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 111 «О порядке сдачи квалифицированного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» // СЗ РФ. 2005. № 6. Ст. 438.

³ Федеральный закон от 27.12.2003 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 28.12.2006 № 273 «О дополнительном профессиональном образовании гражданских служащих» // СЗ РФ. 2007. № 1. Ст. 203.

функция в деятельности кадровой службы. Часто в рамках данных консультаций на обсуждение могут выносить вопросы, касающиеся оплаты труда государственных служащих, проведение аттестационных мероприятий, экзаменов, служебных проверок и так далее. Аудит в данной области осуществляется путём проведения таких мероприятий, как опросы, беседы с государственными служащими.

Разумеется, не стоит забывать о таком важном направлении кадрового аудита, как проверка деятельности кадровой службы по организации проверки данных о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими предписанных ограничений. Деятельность в данном направлении осуществляется на основании и в соответствии с Федеральным законом от 25.12.2008 г. № 273ФЗ «О противодействии коррупции»¹, а также другими нормативными – правовыми актами.

Вышеописанные направления кадрового аудита по обнаружению нарушений и проверки соблюдения установленных правил в деятельности кадровой службы органа власти тесно взаимосвязаны с остальными направлениями кадрового аудита.

Другим важным направлением кадрового аудита является так называемый анализ кадрового потенциала государственного органа или кадрового потенциала служащих государственного органа. Настоящее направление аудита базируется на анализе численности и кадрового состава, анализе показателей деятельности государственных служащих.

Ещё одним направлением кадрового аудита в государственном органе можно считать анализ эффективности того, как в органе власти распределяются функции и полномочия между государственными служащими и структурными подразделениями.

¹ Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // СЗ РФ. 2008. № 52. Ст. 6228.

Для наиболее объективной и эффективной оценки того, как государственные органы распределяют функций и полномочия между государственными служащими и структурными подразделениями. Необходимо в первую очередь провести комплексный анализ распределяемых функций и полномочий, насколько они трудоёмкие для органа власти и государственных служащих и так ли необходимы для выполнения поставленных перед государственным органом задач.

Анализ эффективности распределения функций и полномочий между государственными служащими и структурными подразделениями органа власти можно разделить на следующие этапы:

1. Создание реестра полномочий государственного органа и его структурных подразделений.
2. Определение функций, важных для осуществления полномочий государственного органа и его подразделений.
3. Анализ и обнаружение необходимых затрат для осуществления государственным органом заявленных функций.
4. Расчёт оптимальной численности штата сотрудников в государственном органе и его структурных подразделениях.
5. Формирование итогов.

По мнению С.И. Самыгина – аудит организационной структуры органа власти позволяет определить, какие принципы формирования организационной структуры были проигнорированы и соответственно, можно определить последствия данных упущений¹.

В ходе анализа аудиторами выявляется тип организационной структуры управления, а также определяются причины выявленных проблем в вопросах эффективности распределения функций и полномочий между государственными служащими и структурными подразделениями органа власти. К основным типам организационных проблем можно отнести:

¹ Самыгин С.И. Управление персоналом. Учебное пособие. Ростов н/Д. Феникс, 2020. С. 267.

1. Верховенство структуры над функцией. Проблема сводится к тому, что те или иные подструктуры (подразделения или отделы в органе власти) не выполняют существенную часть функций, возложенных на них.

2. Бюрократизация. На практике нередко оказывается, что по воле руководителя, без веских на то оснований создаётся новое подразделение или единичная функция служащих. Данная проблема свидетельствует о том, что существуют в органе власти проблемы, которые могут повлечь за собой затруднения в вопросах коммуникации между структурами, ухудшение показателей производительности труда, потерю гибкости государственного органа.

3. Стагнация. Данное явление характеризуется застоём на протяжении долгого периода времени в деятельности государственного органа, потерей гибкости в работе и развитии органа по причине застойности в организационной структуре и отсутствия изменений. Это предсказуемо приводит к снижению эффективности труда и работы государственных служащих.

4. Дублирование организационного порядка. Суть данной проблемы кроется в многократном повторении одних и тех же функций и должностных обязанностей несколькими подразделениями. Однако, дублирование организационного порядка характерно и для иных ситуаций, например при которых нормированная функция, не требующая сознательного и прямого регулирования, вменяется в обязанность большому количеству государственных служащих.

Для всех направлений кадрового аудита требуется алгоритм проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе. Несмотря на различные трактовки понятия «алгоритм», у разных авторов существует ряд общих тенденций в определении данного понятия:

1. - определенность. В конечном итоге алгоритм должен определять один и тот же ответ (результат) для одних и тех же исходных данных.
2. - алгоритм должен быть результативным и понятным.
3. - алгоритм, может быть, применим к различным исходным данным.
4. - при правильно заданных исходных данных алгоритм должен завершать работу и определять результат за конечное число шагов.

Внедрение и проведение внутреннего кадрового аудита в государственном органе условно можно разделить на три основных этапа: организация проведения внутреннего кадрового аудита, подготовка к проведению кадрового аудита, проведение внутреннего кадрового аудита.

В первом этапе организации проведения внутреннего кадрового аудита можно выделить следующие мероприятия:

1. принятие решения о целесообразности организации проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе;
2. разработка Положения о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе;
3. утверждение Положения о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе локальным нормативным актом государственного органа;
4. составление Плана проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе на соответствующий год;
5. утверждение Плана проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе на соответствующий год распорядительным документом руководителя государственного органа.

Как отмечалось ранее, государственные органы самостоятельны в принятии решения о вопросах проведения внутреннего кадрового аудита.

Причины, основания, субъекты и объекты, а также другие вопросы, связанные с проведением внутреннего кадрового аудита, государственные органы определяют самостоятельно, путем принятия локального нормативного акта о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе.

В Положении о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе, утвержденное локальным нормативным актом государственного органа указываются: цели и задачи, направления, алгоритмы проведения, состав уполномоченных на проверку лиц, способы и методика проведения по различным направлениям, порядок оформления результатов.

При необходимости в локальный нормативный акт о проведении внутреннего кадрового аудита необходимо вносить изменения.

Второй этап организации проведения внутреннего кадрового аудита включает в себя следующие мероприятия:

1. принятие решения о проведении внутреннего кадрового аудита руководителем государственного органа;
2. издание руководителем органа власти распорядительного документа о проведении внутреннего кадрового аудита (в случае проведения планового внутреннего аудита, либо если инициатором проведения аудита является руководитель государственного органа);
3. проставление резолюции руководителем государственного органа на служебной записке или ином документе, направленный лицом, которое может инициировать проведение проверки;
4. информирование государственных служащих, чья деятельность подлежит проверки о проведении кадрового аудита;

5. информирование рабочей группы (аудиторов) о проведении внутреннего кадрового аудита;
6. подготовка аудиторами к проведению внутреннего кадрового аудита в органе власти.

В государственном органе внутренний кадровый аудит проводится на основании плана, утвержденного распорядительным документом руководителя органа власти.

При плановом кадровом аудите или проводимом по инициативе руководителя государственного органа создается распорядительный документ, в котором указываются цели и задачи, направления, субъекты, методы, дату начала и период проведения кадрового аудита¹.

При проведении внутреннего кадрового аудита по инициативе иных лиц, уполномоченных на организацию аудита, в адрес руководителя государственного органа направляется служебная записка или иной документ с указанием оснований для проведения аудита, лиц, уполномоченных на ее проведение, предполагаемых сроков проведения проверки. В таких случаях решение руководителя органа власти о проведении кадрового аудита может быть оформлено в виде резолюции в служебной записке или ином документе, либо оформляется в виде отдельного документа.

Далее рекомендуется не менее чем за три рабочих дня до начала проведения кадрового аудита проинформировать должностных лиц, чья деятельность подлежит проверки, а также весь состав рабочей группы по проведению кадрового аудита. Аудиторы за это время должны подготовиться к проведению проверки. Подготовка заключается в решении организационных вопросов, изучении материалов необходимых для проведения проверки, законодательной базы по вопросам деятельности органа власти.

¹ Краснова С.В. Реализация кадрового аудита в органах государственной власти. Монография. Йошкар-Ола: ПГТУ 2015. С. 61

Третий (заключительный) этап организации проведения внутреннего кадрового аудита включает в себя следующие мероприятия:

1. обработка, анализ информационных данных, в зависимости от направлений проведения внутреннего кадрового аудита;
2. подготовка итогового заключения (отчета) по результатам проведения внутреннего кадрового аудита;
3. предоставление информации о результатах проведенного аудита руководителю государственного органа.

Заключительный этап является ключевым этапом проведения внутреннего кадрового аудита. Он включает в себя мероприятия по сбору, обработке и анализу информации, документации, отчетности. В ходе его проведения аудиторами проводится мониторинг государственных служащих, опросы, беседы, анкетирование, наблюдение. Обрабатываются статистические, бухгалтерские данные и иная документация.

Полученная в итоге мониторинга информация обрабатывается и формируется в виде графиков, диаграмм, таблиц.

Далее осуществляется анализ и оценка данных, с последующим обобщением и представлением выводов, рекомендаций. Аудиторами готовится отчет о проделанной работе. Пример отчета о проведении внутреннего кадрового аудита представлен в Приложении 6.

Отчет по итогам проведения внутреннего кадрового аудита предоставляется руководителю государственного органа. Далее следует работа по выполнению рекомендаций, сформулированных в результате проверки.

2.2 Критерии оценки кадровых процессов

Ранее было сказано, что кадровому аудиту подлежат несколько основных областей, в числе которых процессы, происходящие в органах власти, структуры органов власти и персонал.

Процессы, относящиеся к деятельности кадровой службы в государственном органе можно разделить на процессы управленческого характера и кадрового. Последние являются важнейшим элементом не только государственных органов в целом, но и всей государственной системы в целом.

Кадровые процессы в узком их понимании являются некоей совокупностью изменений количественных и качественных характеристик кадрового потенциала органа власти во времени и пространстве. В широком же смысле кадровые процессы можно понимать как совокупность всех изменений, которые происходят в деятельности кадровой службы, в том числе в кадровой политике и системе управления государственными служащими.

Ключевые характеристики кадровых процессов зависят от характера изучаемых процессов и целого комплекса различных факторов (экономические, политические, социальные и так далее), их направленности (они делятся на прогрессивные и регрессивные) и другие. Большинство исследователей при оценке кадровых процессов советуют использовать и количественные (текучесть кадров и трудовые показатели), и качественные (качество отбора и обучения служащих) показатели. Значимость и набор данных показателей зависят от различных факторов, например от отрасли или вида деятельности, масштаба государственного органа, а также его технические и финансовые возможности.

Кадровая служба и её подразделения в государственных органах осуществляют необходимые процессы кадровой работы, актуальность которых определяется их влиянием на функционирование органа власти. К таковым относятся ключевые элементы работы кадровой службы,

обозначенные статье 44 Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»¹.

Цель диагностики кадровых процессов заключается в том, чтобы определить, насколько эффективно функционирует каждое из направлений деятельности по управлению государственными служащими. Анализ системы управления государственными служащими во многом помогает определить текущее состояние и хозяйственной деятельности органа власти и сравнить фактическое и желаемое состояние данной системы.

Аудит кадровых процессов органа власти включает в себя оценку деятельности объекта при помощи специальных критериев по следующим направлениям:

1) Процесс планирования трудовых ресурсов, сюда же относится процесс формирования кадровой политики государственного органа. Аудит данных процессов включает в себя:

- оценку текущего состояния кадровой политики, а именно степень соответствия существующей кадровой политики целям, задачам и стратегиям развития государственного органа, оценку будущих потребностей в кадрах;

- оценку эффективности и производительности текущей системы кадрового мониторинга;

- анализ понимания руководством и кадровой службой целей, задач, стоящих перед государственным органом.

2) Процесс формирования, развития и движения государственных служащих.

2.1. Процесс найма государственных служащих, включающий в себя набор и отбор, предполагает оценку по следующим критериям:

1. - обеспеченность вакансий перспективными кандидатами;

¹ Федеральный закон от 27.12.2013 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.

2. - существующие методы набора, основные источники и способы обеспечения потребностей в кадрах, стоимостные показатели набора государственных служащих;
3. - способы распространения информации о существующих вакансиях;
4. - взаимодействие кадровой службы со службой занятости, органами власти, учебными заведениями;
5. - эффективность и результативность оценочных процедур, применяемых при отборе кандидатов;
6. - оценка результативности найма государственных служащих.

2.2 Профорентация и адаптация к трудовым условиям государственных служащих. Включает в себя анализ и оценку эффективности существующих в государственном органе методов профорентации и адаптации (число увольняемых служащих среди вновь нанятых, конфликты среди новичков, выявление и анализ проблем, возникающих в период адаптации).

2.3 Процесс обучения государственных служащих, включает:

1. - анализ форм обучения, соответствие целей обучения задачам органа власти;
2. - анализ содержания и продолжительности обучения;
3. - оценка количества служащих, прошедших обучение происходит по различным направлениям;
4. - анализ информирования служащих о программах обучения;
5. - оценка эффективности обучения, которая включает в себя результативность обучения, финансовые затраты, дальнейшую мотивацию к выполнению трудовых обязанностей, изменение в социально- психологическом климате.

2.4 Процесс соответствия государственных служащих квалификационным требованиям (аттестация), анализируется по следующим критериям:

1. - периодичность проведения, количество служащих в год, прошедших деловую оценку;
2. - результаты и решения, принятые по итогам аттестации.

2.5 Процессы подготовки кадров, включающие в себя работу с резервом кадров, продвижение и ротацию государственных служащих.

2.6 Процесс движения и увольнения государственных служащих оценивается при помощи анализа уровня занятости, стабильности штата органа власти, повышения, перевода, увольнения служащих.

3. Процесс мотивации и стимулирования трудовой деятельности государственных служащих включает:

1. - оценку существующих в государственном органе форм, систем стимулирования и льгот;
2. - анализ структуры заработной платы, а именно доли базовой и премиальной части;
3. - анализ наличия в государственном органе схем, предполагающих персональные выплаты за эффективную деятельность служащих;
4. Процесс организации трудовой деятельности государственных служащих, предполагает анализ существующих условий труда, техники безопасности, охраны и нормирования труда, оценку распределения работ и эффективности организации рабочих мест. Так же анализируются финансовые затраты на данную сферу и оцениваются полученные результаты.

5. Процессы диагностики социально - психологического климата в государственном органе предусматривают:

1. - оценку социально - психологических ситуаций, уровень напряженности в коллективе;
2. - оценку сопротивления переменам;

3. - диагностику организационной культуры в коллективе.

6. Процессы взаимодействия с государственными служащими и процессы ведения кадрового делопроизводства предусматривают уточнение обязанностей и оценку вклада кадровой службы в эффективное функционирование органа власти.

В целях реализации основных направлений развития государственной гражданской службы на период с 2016 по 2018 годы, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 года № 1919-р, Министерство труда России разработало методику по оцениванию эффективности и результативности работы кадровых служб органа власти¹.

Данная методика в первую очередь направлена на оценку качества реализации ключевых кадровых процессов, таких как, например, управление служащими, их обучение, стимулирование, профессиональное развитие и так далее.

В методике настоящие процессы представлены в видео блоках, предполагающих наличие в государственном органе специфической документации, процессов реализации положений по средствам кадровой технологии, а также достижения в работе кадровой службы. Модель оценки эффективности кадровых процессов предполагает следующую взаимосвязь: кадровая документация - кадровые процессы - итоги. Методика направлена на внедрение процессного подхода. Данный подход предполагает, что осуществление каждого элемента кадровой работы будет являться следующим звеном между нормативной документацией и итоговым результатом работы кадровой службы.

¹ Методика Министерства труда РФ по оценке показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/strategy/1> (дата обращения: 10.05.2021).

Методика содержит трехступенчатую шкалу оценки: базовый, средний, высокий уровни оценки достижений кадровых процессов. Оценка производится путем выставления отметок в таблицу показателей по каждому кадровому процессу. Базовый уровень предполагает выполнение минимального уровня требований законодательства о гражданской службе, позволяющих поддерживать работу кадровой службы на приемлемом уровне. Средний уровень предполагает наличие документов и организацию кадровых процессов, обеспечивающих более продвинутое использование кадровых технологий с учетом целей государственного органа. Высокий уровень предусматривает наличие в государственном органе полного комплекта принятых документов и осуществление кадровых процессов, позволяющих использовать полный перечень кадровых технологий.

В декабре 2017 года в 39 федеральных органах исполнительных власти была осуществлена апробация проекта методики, позволяющей оценить эффективность деятельности кадровых служб¹.

По результатам оценки установлено, что в процессе комплектования кадров должностные регламенты сформированы с учетом области профессиональной деятельности в 30 органах власти или 77 % от общего числа, проверяемых государственных органов. Задания или тестирования, направленные для оценки уровня профессиональной компетенции государственных служащих в зависимости от направления деятельности установлены в 17 органах власти или 44 %. Исполнение вышеуказанных показателей характеризует деятельность государственных органов по комплектованию кадров как эффективную.

В процессе оценки кадров 15 органами власти осуществляется ежегодная аттестация государственных служащих с охватом от 15% до 100%

¹ Методика Министерства труда РФ по оценке показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/strategy/1> (дата обращения: 10.05.2021).

кадрового состава. Причём, в 18 органах утверждена специальная методика оценки гражданских служащих. Вывод состоит в том, что внедрение в дополнение к аттестации служащих более частых и полных форм оценки имеет доказанные перспективы распространения на другие органы власти.

Применение данной методики позволяет оценить степень реализации и результативности кадровых процессов, развивать современные кадровые технологии и внедрить стратегический подход к организации кадровой работы. Изучение показателей, которые содержатся в методических материалах, помогают ориентироваться для определения направлений совершенствования работы кадровых служб.

Таким образом, анализ процессов управления в государственном органе позволяет выявить тенденции развития системы управления и способен проиллюстрировать отношение руководства к принятию управленческих решений.

2.3. Кадровый аудит в системе работы с государственными служащими

Ядром любого органа власти является его кадровый потенциал. Именно служащие являются движущей силой в работе государственного органа. От уровня профессиональной квалификации государственных служащих и эффективного использования квалифицированных кадров зависит финальный результат деятельности государственного органа.

Термин «кадровый потенциал» зачастую является синонимичным по отношению к таким понятиям, как «кадры», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы». Единства мнений касательно определения «кадрового потенциала» не существует.

Авторы характеризуют данное определение как близкое по значению понятиям «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», отражающие количественную характеристику. Есть и иная точка зрения, которая раскрывает понятие через призму термина «кадры» и что в свою очередь отражает качественную характеристику термина. «Кадры» - основной (штатный состав) подготовленных, квалифицированных работников предприятий, учреждений, партийных, профсоюзных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности¹.

Можно сделать вывод о том, что представляет собой термин «кадровый потенциал. Кадровый потенциал— это обобщающая характеристика способностей и возможностей постоянных работников организации, имеющих определенную квалификацию. Прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности. Способность эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные результаты в соответствии с текущими и будущими целями организации»².

Проведение аудита кадрового потенциала помогает ответить на вопрос – обладает ли государственный орган человеческими ресурсами, необходимыми для его эффективного функционирования и развития, способностью государственных служащих выполнять свои трудовые обязанности качественно и в соответствии с выбранной стратегией, а также выявить дополнительные трудовые ресурсы. При этом эффективным исполнение трудовых обязанностей будет считаться лишь тогда, когда отдача от использования трудовых ресурсов будет превышать их стоимость. Для этого необходимо дать оценку фактическому составу государственных

¹Воронина Л.И. Кадровое планирование, построение модели сотрудника и служебная дисциплина в государственных и муниципальных заведениях. М.: Дело, 2010. С. 104.

²Лифинец А.С. Основы управления персоналом. Иваново: Дом книги 2010. С. 78

служащих, а также учесть их особенности и профессионально важные качества.

Исходя из этого, основной целью аудита кадрового потенциала можно считать определение способности государственного органа владеть человеческими ресурсами, достаточными для его эффективного функционирования.

К основным задачам аудита кадрового потенциала или человеческих ресурсов можно отнести:

1) оценку укомплектованности государственного органа необходимым по численности, составу, структуре, уровню профессиональной подготовленности персоналом.

2) исследование соответствия квалификационного уровня государственных служащих, с учетом требований органа власти и особенностей его сферы функционирования.

3) анализ движения кадров и его влияние на эффективное функционирование государственного органа, с последующим выявлением основной причины движения кадров.

4) оценка использования рабочего времени государственными служащими.

5) выявление уровня выполнения трудовых норм в структурных подразделениях государственного органа.

6) анализ социальных показателей и критериев трудовой деятельности (семейное положение, мотивация труда, профессиональный рост, обеспеченность жильем и т.д.).

В аудите кадрового потенциала выделяют два направления: анализ кадрового состава, позволяющий определить структуру кадрового потенциала государственного органа, анализ трудовых показателей, которые позволяют определить, насколько эффективно реализуется кадровый потенциал.

Вышеперечисленные направления в аудите кадрового потенциала должны рассматриваться не по отдельности, а в комплексе.

При проведении кадрового аудита источниками данных для аудиторов служат трудовые планы, нормативы по труду, статистическая отчетность, табель учета рабочего времени, должностные инструкции, приказы по движению личного состава, результаты аттестации государственных служащих и другие материалы, характеризующие личный состав.

Количественные и качественные показатели анализа численности и кадрового состава могут быть рассмотрены как в общем по государственному органу, так и отдельно по категориям государственных служащих, структурным подразделениям.

Аудиторами анализируются количественные и качественные показатели численности и кадрового состава по следующим направлениям :

1) уровень укомплектованности кадрового состава. Обеспеченность государственного органа служащими определяется путем сравнения фактического количества служащих и утвержденной штатной численности государственных служащих органа власти;

2) движение кадрового состава. Динамика, причины, сменяемость, стабильность, текучесть, направления и интенсивность движения служащих внутри государственного органа. При анализе движения кадрового состава учитывают в динамике следующие коэффициенты: оборот по приему, выбытию, текучести государственных служащих, постоянство кадрового состава, замещения, внутренней мобильности персонала. При проведении кадрового аудита данного направления проверяющие могут не ограничиться использованием вышеприведенных коэффициентов и применить другие показатели, характеризующие движение и стабильность государственных служащих;

3) анализ кадрового состава по социально - демографическим факторам. К ним можно отнести анализ пола и возраста персонала, уровень образования,

стаж, численность служащих, имеющих ограничения по труду в соответствии с законодательством РФ;

4) профессионально - квалификационный состав государственных служащих. Учитывается количественная и качественная обеспеченность кадрового состава государственного органа, оптимальная рациональность использования государственных служащих, потребность в дополнительном профессиональном образовании и повышении квалификации. Данное направление предполагает оценку:

- необходимого количества кадрового состава. Исследуется штатное расписание государственного органа. При этом оценке подлежит рассмотрение соответствия должностей штатной структуры квалификационным требованиям, предъявляемых к замещаемым должностям;

- фактического состава кадров. Аудиторами определяется соответствие образовательного уровня государственных служащих, степень подготовленности персонала к выполнению профессиональных целей и задач. Исследуется количественные, качественные показатели соответствия имеющихся служащих, объему и интенсивности работы, предъявляемой в государственном органе;

- оптимальность расстановки кадров. Анализируется рациональность использования труда государственных служащих. Устанавливается зависимость между профессиональным образованием служащих, объемом, сложностью выполняемой работы и размером заработной платы. Аудит данного направления помогает выявить несоответствие служащих профессионально-квалификационным требованиям, с последующей рекомендацией о замене кадров, либо привлечении дополнительных специалистов;

- потребность в дополнительном образовании или повышении квалификации государственных служащих.

Анализ движения кадров в государственном органе складывается из внешней текучести и внутренней мобильности кадров.

Н.В. Москвитина характеризует текучесть кадров как основной показатель динамики рабочей силы в государственном органе. Текучесть государственных служащих – это излишний оборот рабочей силы, несущий негативное значения для государственного органа.

Наиболее часто встречающийся показатель текучести - это отношение числа уволившихся государственных служащих (по собственной инициативе и за нарушение трудовой дисциплины) к среднему числу занятых в течение календарного года.

Серьезное значение имеет потенциальная текучесть кадров в государственном органе, которая определяется с помощью социологических опросов. Характеризуется потенциальная текучесть как отношение государственных служащих, желающих уволиться к общему числу опрошенных государственных служащих. Данный показатель отражает серьезность существующий проблемы в государственном органе, и позволяет осуществить предупредительные рекомендации и действия.

Высокий показатель текучести кадров, указывает на низкую стабильность кадров в государственном органе. Для руководителя государственного органа важно знать причины, по которым государственные служащие увольняются. К так причинам часто относят неудовлетворенность условиями труда, отсутствие перспектив профессионального роста, большой объем, выполняемой работы и т.д.

Также аудиторами изучается коэффициент внутренней мобильности государственных служащих. Характеризуется он как отношение числа государственных служащих, сменивших должность в течение определенного периода к среднему числу государственных служащих за этот период. Как правило, рассчитывается данный коэффициент за год, три, пять лет.

Такой аудит помогает руководителю лучше понимать динамику перемещений внутри государственного органа и выявлять узкие места, требующие повышенного внимания.

Что же касается практики проведения кадрового аудита в органах власти, то нередки случаи оспаривания заключения внешнего кадрового аудита, например, все той же Счётной Палаты. Например, в Решении № 2-2274/2019 2-2274/2019~М-1668/2019 М-1668/2019 от 14 мая 2019 г. по делу № 2-2274/2019¹ оспаривалось заключение Счётной Палаты по результатам внешнего аудита истцом Романенко А.В. Изначально, он хотел признать незаконным объявление выговора в отношении него, незаконным расторжение контракта с ним и последующее увольнение. Однако наряду с вышеуказанными требованиями он также потребовал признать незаконными результаты проведения аудита. По итогу суд удовлетворил требования Романенко А.В. в части признания выговора незаконным, расторжение контракта с ним также считается неправомерным, а результаты аудита также не соответствующими букве закона. По итогу истца восстановили в должности директора департамента транспорта и дорожного хозяйства администрации Владимирской области и запись в трудовой книжке об увольнении Романенко А.В. признали недействительной. Таким образом, мы можем видеть, что аудит может оспариваться в суде, в случае если он не будет соответствовать требованиям объективности, достоверности и другим требованиям при проведении данного мероприятия.

Еще одним примером практики оспаривания служит Решение № 2-1522/2019 2-35/2020 2-35/2020(2-1522/2019;)~М-1295/2019 М-1295/2019 от 29 января 2020 г. по делу № 2-1522/2019². Однако в данном случае оспаривание

¹ Решение Белогорского городского суда № 2-2274/2019 2-2274/2019~М-1668/2019 М-1668/2019 от 14 мая 2019 г. по делу № 2-2274/2019. URL:<https://sudact.ru/regular/doc/jXhzNE0ww2xW> (датаобращения: 28.05.2021)

² Решение Октябрьскогорайонного суда № 2-1522/2019 2-35/2020 2-35/2020(2-1522/2019;)~М-1295/2019 М-1295/2019 от 29 января 2020 г. по делу № 2-1522/2019. URL: https://sudact.ru/regular/doc/jXhzNE0ww2xW/?regular-txt=Кадровый+аудит®ular-case_doc=®ular-lawchunkinfo=®ular-date_from (Дата обращения: 28.05.2021).

итогах кадрового аудита истцом Говорухиным было безуспешным и в удовлетворении требования ему было отказано.

Однако в практике имеются и иные тенденции. Когда, например, кадровый аудит является важным при решении вопроса об удовлетворении требований истца. Например, в Решение № 2-7444/2019 2-7444/2019~М-7069/2019 М-7069/2019 от 27 ноября 2019 г. по делу № 2-7444/2019. Кочанова Е.В. обратилась в суд с иском к акционерному обществу «Славмо» об отмене дисциплинарных взысканий, компенсации морального вреда по тем основаниям, что истец работает в АО «Славмо» с ДД.ММ.ГГГГ в должности <данные изъяты>, приказом от ДД.ММ.ГГГГ № привлечена к дисциплинарной ответственности в виде замечания в связи с установленным фактом неправильного оформления кадровой документации¹. Впоследствии кадровый аудит показал, что Кочанова действительно совершила ошибки в оформлении документации, и в удовлетворении требований ей было отказано.

При анализе движения государственных служащих аудиторами рассчитывается показатель абсентеизма. Абсентеизм – это отношение рабочего времени, пропущенного государственными служащими в течение года, к общему балансу рабочего времени государственного органа за этот год. При расчете абсентеизма учитываются все пропуски рабочего времени - по листу нетрудоспособности, выходные за свой счет, прогулы и т.д. Не учитываются при расчете данного показателя отпуска и вынужденные простои по инициативе государственного органа.

Г. В. Савицкая утверждает, что коэффициент абсентеизма указывает на то, какой процент рабочего времени исчезает в течение указанного периода времени из-за отсутствия государственных служащих на рабочих местах. Для снижения абсентеизма кадровой службе государственного органа

¹ Решение Петрозаводского городского суда № 2-7444/2019 2-7444/2019~М-7069/2019 М-7069/2019 от 27 ноября 2019 г. по делу № 2-7444/2019. URL: https://sudact.ru/regular/doc/PNHqXsryC66Q/?regular-txt=Кадровый+аудит®ular-case_doc=®ular-lawchunkinfo=®ular-date_from=&r (Дата обращения: 28.05.2021),

необходимо проводить детальный анализ причин отсутствия государственных служащих.

При анализе кадрового состава по социально - демографическим факторам исследователи опираются на возрастную структуру государственных служащих. Основным показателем, характеризующим человеческие ресурсы, является средний возраст государственных служащих.

Учеными разработана следующая группировка по возрастам: 20-30 лет; 31-40 лет; 41-50 лет; 51-60 лет; старше 60 лет. Исходя из этого для эффективной организации передачи опыта, исследователи рекомендуют формировать в государственных органах структуру: 40 % служащих в возрасте до 30 лет; 40 % служащих от 31 до 55 лет; 20% служащих свыше 55 лет.

Информационно-статистические данные указывают на доминирование в государственных органах Российской Федерации возрастной группы от 31 до 55 лет. Тем не менее, велико число государственных служащих в категории от 51 до 60 лет и их количество продолжает расти .

Аналогично возрастной структуре аудиторами анализируются государственные служащие по уровню полученного образования. Аудиторами определяется уровень образования в процентном соотношении: среднее, профессиональное, незаконченное высшее, высшее, два и более высших образования. В Российской Федерации на 2018 год доля лиц с высшим образованием составляет 92 %, что говорит, о высоком профессиональном развитии.

Важным показателем в стабильности работы государственного органа является стаж работы государственных служащих в органах власти. Для стажа средний показатель имеет большой смысл. Ученые предлагают использовать следующие методы группировки: до 1 года, 1-3 года, 3-5 лет, 5-10 лет, 10-15 лет, свыше 15 лет.

При проведении кадрового аудита также учитывается половая структура государственных служащих. От данного показателя может зависеть психологический климат в коллективе, что тесно связано с эффективностью работы государственных служащих.

Основой проведения аудита кадрового потенциала государственного органа можно считать анализ показателей профессиональной (трудовой) деятельности государственных служащих, заключающийся в изучении количественных и качественных показателей.

К таким показателям можно отнести: показатели эффективности и результативности профессиональной деятельности, показатели эффективности и качества использования служебного времени, совершенствование профессионального уровня, способность к дополнительному обучению, показатели напряженности и сложности трудовой деятельности, показатели работоспособности служащих, интерес и удовлетворенность службой, должностным статусом, состояние социально-психологического климата внутри коллектива, состояние служебной (трудовой) дисциплины.

Анализ количественных и качественных показателей осуществляется в результате изучения учетной, экономической, отчетно-статистической документации, при помощи наблюдений, измерений затрат времени, а также с использованием социологических методов: анкетирование, беседы, опросы, тестирование, интервью.

Немаловажным является то, что в анализе показателей профессиональной (служебной) деятельности уделяется анализу использования служебного (рабочего) времени, качеству и результативности деятельности государственных служащих. При данном виде анализа аудиторам изучаются бюджет служебного (рабочего) времени одного государственного служащего в год, выявляются причины отклонений, в общем, и по отдельным статьям.

Главной целью анализа использования служебного (рабочего) времени является определение степени использования рабочего времени, возможные причины его потерь и пути увеличения эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных служащих.

Целью анализа эффективности и результативности трудовой деятельности является определение уровня и динамики эффективности и результативности деятельности, степени использования резервов для дальнейшего повышения качества профессиональной деятельности.

В конце 2017 года вступил в силу Указ Президента Российской Федерации, который утверждает список из показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации¹.

На основании вышеназванного Указа Президента Российской Федерации, в целях повышения эффективности деятельности руководителей органов власти Челябинской области, Губернатором Челябинской области подписано распоряжение от 09.04.2015 г. № 343-р, утверждающее Положение «Об оценке эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области»².

Методика, представленная в Положении, позволяет оценить эффективность реализации возложенных на орган исполнительной власти задач и функций, внедрение системы оплаты труда руководителей органов власти Челябинской области, с учетом показателей эффективности и результативности их профессиональной служебной деятельности.

¹ Указ Президента РФ "Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации" от 25.04.2019 № 193 // СЗ РФ. 2019. № 17. Ст. 2078.

² Распоряжение Губернатора Челябинской области «Об оценке эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области» от 09.04.2015 № 343 –р // URL: <http://docs.cntd.ru/document/428520441> (дата обращения: 28.04.2021).

Основными источниками информации для оценки являются статистические данные, результаты анкетирования и социологических опросов, заключения независимых экспертов.

Оценка осуществляется ежегодно по итогам календарного года в соответствии со сроками, установленными в сводном перечне показателей и методик.

Оценка эффективности деятельности руководителей проводится по следующим критериям:

- 1) выполнение индикативных показателей и эффективность использования бюджетных средств;
- 2) качество работы по планированию и исполнению областного бюджета;
- 3) качество предоставления государственных услуг;
- 4) эффективность исполнения органом исполнительной власти государственных функций по государственному контролю (надзору);
- 5) качество исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации, контрольных поручений Губернатора Челябинской области;
- 6) эффективность реализации кадровой политики;
- 7) уровень информационно-технологического развития органа исполнительной власти Челябинской области.

В 2019 году Губернатором Челябинской области был представлен итоговый рейтинг, позволяющий оценить динамику изменения результатов оценочной методики за последние три года¹.

Более 50% высоких оценок по критериям получили 18 из 25 руководителей. При этом максимальное количество критериев с высокой степенью достижения – 6 из 7 – отмечено: у двух руководителей, а пять «высоких» оценок получили 7 руководителей.

¹ О результатах итоговой оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области по итогам 2017 года. URL: <http://gosslužba.pravmin74.ru/news/o-rezultatah-itogovoy-ocenki-effektivnosti-deyatelnosti-rukovoditeley-organov-ispolnitelnoy> (дата обращения: 20.10.2019).

Наименьшее – не более 3 «высоких» критериев из 7 – всего у трёх руководителей.

В целом итоговые результаты оценки были охарактеризованы как положительные, поскольку как в российской, так и мировой практике проведения оценки эффективности с интегральным рейтингом при получении значений больше «0,8» можно говорить о хорошей эффективности.

Таким образом, место руководителя в рейтинге даже во второй десятке рейтинга свидетельствует о положительных результатах достижения целей и задач в курируемой сфере.

Все руководители распределились на следующие группы по конечному результату оценки:

- 1) высокий уровень эффективности;
- 2) уровень эффективности выше среднего;
- 3) средний уровень эффективности;
- 4) удовлетворительный уровень эффективности.

В рейтинге не сформировалась группа «Низкий уровень эффективности» – итоговых низких оценок не было ни у одного из оцениваемых руководителей.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что оценка эффективности деятельности руководителей особенно актуальна. В задачах по совершенствованию государственного управления есть цель перехода на оплату труда по результатам эффективности профессиональной деятельности, которая позволит мотивировать служащих к более качественному выполнению своих обязанностей.

Можно сделать вывод, что анализ трудовых показателей позволяет определить эффективность использования кадрового потенциала государственного органа.

Аудит кадрового потенциала определяет такие важные направления как обеспеченность и потребность в кадрах, распределение служащих по функциональным направлениям, потребность в дополнительном обучении, стили управления персоналом, социально-психологический климат внутри коллектива и потенциал государственных служащих.

2.4. Использование цифровых средств при оценке квалификации государственных служащих

Поскольку современный мир быстрыми темпами развивается в сторону так называемой «цифровизации», данная тенденция развития не обходит стороной и вопросы оценки и развития персонала. В том числе она затрагивает вопросы оценки квалификации государственных служащих.

По расчётам компании «Ростелеком», внедрение цифровых технологий в трудовые отношения через 4-5 лет принесёт экономический эффект в 0,8-1,4 трлн. рублей. За счёт роста производительности труда на 10-25% и сокращение расходов на 10-20%. Однако, не стоит забывать о том, что если мы говорим о внедрении новых технологий в среднесрочной и долгосрочной перспективе, специалисты во многих случаях настроены слишком оптимистично.

Переход на электронное взаимодействие даёт более широкие возможности. В частности это собеседования в режиме онлайн, посредством систем видеоконференцсвязи с возможностью общения через информационную телекоммуникационную сеть «Интернет»¹. Что избавляет нас от лишних временных затрат, а в период пандемии Covid-19 и вовсе позволяло обезопасить потенциальных работников и работодателя от риска заражения. Также, это касается и различных опросов по оценке эффективности работы персонала. А также другие методы оценки, связанные

¹ Абузарова, Н. А. Экономико-правовое регулирование российского рынка труда. // Журнал российского права. 2018. № 1. С. 132.

с электронным взаимодействием. Которые позволяют оптимизировать деятельность той или иной организации. Сделать сбор данных более эффективным и менее трудоёмким и затратным по времени¹. Однако, проблема полного перехода на «цифровые рельсы» кроется в том, что скудное техническое оснащение не позволяет в полной мере раскрыть потенциал электронного взаимодействия оценки и развития персонала². Данная проблема актуальна как никогда, но решается быстрыми темпами.

С точки зрения права дела по вопросам оценки и развития персонала не столь просты. По сути, нет как такового закона, который бы регламентировал деятельность по методам оценки и развитию персонала. Есть лишь фундаментальные принципы, сформулированные в Конституции Российской Федерации, Трудовом законодательстве, Законе «О персональных данных» и других актах. Например, в ФЗ «О персональных данных» в статье 10 говорится о том, что «Обработка специальных категорий персональных данных, касающихся расовой, национальной принадлежности, политических взглядов, религиозных или философских убеждений, состояния здоровья, интимной жизни, не допускается»³. Оценка касается обработки данных, необходимых для установления компетенции потенциального работника.

Обратной стороной вопроса подбора и оценки персонала является предъявление работодателем скрытого перечня требований к работнику⁴. Когда потенциальному кандидату декларируются требования в соответствии с законодательством. При этом, существуют и скрытые требования, которые предъявлять незаконно, например требования к возрасту, полу, ориентаций, отсутствию судимостей и других требований, которые законом в отношении

¹ Куренной, А. М. Цифровая экономика России. Электронное делопроизводство трудовых отношений. // ЭЖ-Юрист. 2017. № 37. С. 10

²Беликова, Т.В. К проблемам внедрения современных технологий развития персонала в организации /// Социальные науки. 2014. № 3. С. 20.

³ Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 № 152-ФЗ// СЗ РФ. 2006. № 31. Ст. 3451.

⁴ Воробьева, Т.А. Особенности развития персонала предприятия в современных условиях ///Актуальные проблемы права и государства в XXI веке. 2019. № 1. С. 569.

потенциальных кандидатов не устанавливаются. Таким образом, работодатель может исключать неудобных кандидатов без законных на то оснований, прикрывая отказ «кадровой политикой» организации и тем самым нарушая права соискателей. В связи с этим проблема необоснованного отказа при приёме на работу становится острее.

Следует отметить, что трудовое законодательство регламентирует многие аспекты трудовых отношений, в тех же вопросах найма, защиты персональных данных, оценке. Однако законодательство не всегда успевает за современными веяниями, в вопросах оценки и развития персонала появляются все новые и новые методы и технологии оценки кандидатов. Вопросы искоренения теневых сторон подбора и оценки персонала базируются скорее не на ужесточении юридических норм, а на восприятии идеи социальной ответственности российскими работодателями.

В данном случае, когда речь идёт об оценке квалификации работников государственной службы – мы можем говорить о проведении кадрового аудита посредством электронного взаимодействия. Постепенный переход на электронный документооборот также даёт возможность для проведения аудита, не отходя от персонального компьютера. Таким же способом можно решить и проблемы оценки квалификации государственных служащих. Вопросы, касающиеся проведения экзаменационных и аттестационных мероприятий могут быть решены их выведением в онлайн-формат, подобно тому, как студенты высших учебных заведений в период пандемии сдавали зачётные и экзаменационные испытания онлайн. Применение современных технологии в вопросах оценки квалификации государственных служащих может экономить немало времени и сил, как со стороны экзаменуемых служащих, так и организаторов квалификационных мероприятий.

Кадровый аудит обычно осуществляется весьма специфичным образом. Если мы ведём речь о небольших предприятиях, то полномочия аудитора может взять на себя, например, юрист предприятия, который

специализируется на вопросах трудового права и имеет навыки ведения кадровой документации. Однако, данное явление характерно для небольших компании и преимущественно если дело касается проведения внутреннего аудита. Однако если мы говорим о внешнем аудите и достаточно больших компаниях, то здесь дела обстоят куда сложнее, поскольку для проведения мероприятия привлекаются специализированные компании, которые специализируются на проведении кадрового аудита. Например, так называемые «органы по сертификации» - многопрофильные организации, специализирующиеся, в том числе на проведении кадрового аудита¹.

Резюмируя положение о том, кто проводит кадровый аудит, мы можем сделать вывод о том, что кадровый аудит может проводиться как специальными организациями, так и сотрудниками предприятий, которые нуждаются в аудите, однако это актуально преимущественно для негосударственных предприятий. В случае если дело касается кадрового аудита на государственной гражданской службе, то этим занимается Счётная Палата, на основании части 1 статьи 1 Федерального закона № 41-ФЗ от 05.04.2013 «О Счётной палате Российской Федерации»² Контрольно-ревизионное управление и другие органы. Пока что использование электронных цифровых средств в области кадрового аудита не разработано в полной мере, однако со временем осуществление данного мероприятия перейдёт и на электронные рельсы.

Продолжая разговор о введении цифровых средств, не стоит также забывать о том, что рано или поздно возникнет необходимость в кардинальной перестройке институциональных механизмов рынка труда, занятости, от которых также зависит и развитие экономики. В наше время уже возникают идеи разработки и принятия специализированного закона,

¹ Иванова, М.В. Системы оценки цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ российской и зарубежной практики // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 265.

² Федеральный закон "О Счетной палате Российской Федерации" от 05.04.2013 г. № 41-ФЗ// СЗ РФ. 2013. № 14. Ст. 1649.

который бы регулировал вопросы цифровой экономики. Эксперты также склонны высказывать мнения о принятии цифрового кодекса и закона об основах цифровой экономики.

Сейчас активно развиваются, и набирает обороты концепция виртуальных рабочих мест. Виртуальность рабочих мест, с предоставлением сетевого доступа со всей необходимой информацией из любого места и любого устройства в перспективе может полноценно заменить стационарное рабочее место сотрудника¹. В вопросах деятельности государственных служащих может наступить новая пора. Поскольку их трудовая деятельность станет более оптимизированной, и они будут иметь возможность осуществлять свою деятельность из любого места и устройства (от стационарного персонального компьютера и ноутбуков, до смартфонов).

Исходя из всего вышенаписанного, возникает необходимость тотальной перестройки механизма рынка труда, а также института государственной гражданской службы, дабы следовать духу времени и в дальнейшем оптимизировать функционирование, как рынка труда, так и института государственной гражданской службы.

Перестройка института государственной гражданской службы под современные тенденции использования электронных цифровых средств также вынуждает государственных служащих повышать цифровую грамотность и учиться взаимодействовать с технологичными устройствами.

Таким образом, внедрение любых инновационных методов взаимодействия предполагает реструктуризацию производственных процессов и может быть связано, например, с противодействием консервативно настроенных работников. И если речь идёт об оценке компетенций государственных служащих с использованием цифровых средств, то в качестве примера мы можем взять сервис «Тестирование»,

¹ Андреева, Л. Ю. Влияние цифровой экономики на формирование трендов на российском рынке труда. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 3. С. 29.

который был создан в рамках Федерального Портала государственной системы управленческих кадров (далее – Портал). Его предназначение состоит в том, что он является дополнительным инструментом для оценки уровня подготовки кандидатов на замещение вакантных должностей¹.

Однако стоит учитывать, что результаты прохождения дополнительного отбора не являются окончательными основаниями в вопросах принятия решения о допуске, либо отказе в допуске кандидата к конкурсным процедурам на замещение вакантных должностей. В современных реалиях данный вид тестирования дополняет объективный портрет кандидата, изъявившего желание участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности.

Выделяют два основных вида тестирования, которые можно пройти в рамках Портала – это внешнее и внутреннее. Внешнее тестирование доступно всем пользователям, в том числе не зарегистрированным на Портале, данный вид тестирования направлен на оценку степени владения основными понятиями, отражающими суть отношений в системе государственной службы, а также на формирование и закрепление конкретных знаний о системе государственной гражданской службы².

Внутреннее тестирование доступно зарегистрированным пользователям и предлагается для прохождения в случае отклика на определенную вакансию. В формировании данного вида тестов участвуют непосредственно представители работодателей (в нашем случае – государственных органов и организаций, корпораций) и тесты, связанные с конкретными вакансиями создаются для оценки уровня знаний кандидатов по конкретным направлениям профессиональной деятельности.

¹ Васильева, Е. В. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации. // Бизнес-информатика. 2018. № 4(46). С. 32.

² Караковский, К.А. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих в цифровой экономике // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 2. С. 59.

Для уполномоченных сотрудников кадровой службы на Портале предусматривается возможность создания, редактирования и удаления вопросов в тестах, а также возможность поиска вопросов с использованием фильтров. Система предусматривает возможность формирования базы специальных вопросов. То есть вопросов, которые бы отражали специфику какой-либо деятельности по конкретной вакантной должности, либо специфику деятельности конкретного органа государственной власти. Более того, система даёт возможность использования базы общих вопросов. Общие вопросы, как понятно из названия, направлены на выявление базовых знаний общих положений законодательства о государственной гражданской службе, основ конституционного строя и так далее.

Что касается функций поиска созданных вопросов, то при создании теста с привязкой к определенной вакансии рекомендуется соответствующим образом именовать группы вопросов, объединенных единым признаком (например, формирование вопросов для должности «Консультант правового управления» объединяем их в пул «Консультант правового управления» и наименование государственного органа или организаций).

Если же мы формируем вопросы, которые отражают специфику деятельности конкретного участника информационного взаимодействия, которые могут быть относимы к любой вакансии – объединять их в общий пул «Вопросы деятельности» и наименование государственного органа или организации.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что использование цифровых средств, при оценке квалификации государственных служащих активно развивается и дорабатывается в процессе их реализации. Например, при использовании сервиса «Тестирование» в рамках «Федерального Портала государственной службы и управленческих кадров».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деятельность любого государственного органа сопряжена с работой государственных служащих. Именно от управленческих способностей, профессиональных навыков, организованности, дисциплины и отношения к несению службы зависит результативность работы государственного органа в целом. Управление служащими, является частью государственного управления.

В данной работе рассмотрен кадровый аудит как механизм комплексной оценки состояния деятельности государственного органа в сфере управления служащими, который включает в себя комплекс мероприятий, направленных на сбор, анализ информации, оценку управленческих и кадровых процессов, организационной структуры, кадровой документации и человеческих ресурсов.

Кадровый аудит на государственной службе – это комплексная оценка состояния деятельности государственного органа в сфере управления служащими, которая включает в себя комплекс мероприятий, направленных на сбор, анализ информации, оценку управленческих и кадровых процессов, организационной структуры, кадровой документации и человеческих ресурсов. В данном случае речь идёт в большей степени об изучении функционирования государственного органа и предупреждения нарушений, а не их выявления. В отличие от проверок государственной инспекции труда, которые в большей степени направлены на выявление нарушений в сфере охраны труда. Кадровый аудит это проверка отдельных документов и системы кадрового делопроизводства в целом и персонала в частности.

Таким образом, проведение кадрового аудита на государственной службе очень востребовано и необходимо для подтверждения целесообразности управленческих решений, повышения эффективности и правильности функционирования всех систем, увеличения кадрового потенциала органа власти.

При проведении кадрового аудита выделяют три исследуемых объекта: процессы (управленческие, кадровые), организационную структуру и персонал (человеческие ресурсы). Некоторые авторы отдельно выделяют четвертый объект исследования – кадровую документацию.

Основные характеристики кадровых процессов зависят от характера процессов и комплекса факторов (экономических, политических, социальных и т.д.), направленности (прогрессивная, регрессивная), скорости протекания, структуры и других. Большинство исследователей при оценке кадровых процессов рекомендуют использовать как количественные показатели (текучесть кадров, трудовые показатели), так и качественные (качество отбора, обучения служащих). Набор и значимость этих показателей зависят от таких факторов, как отрасль, вид деятельности, масштаб государственного органа, технические и финансовые возможности.

Анализ процессов управления в государственном органе позволяет выявить тенденции развития системы управления и способен проиллюстрировать отношение руководства к принятию управленческих решений.

Аудитом организационной структуры является анализ имеющейся структуры управления с последующим выявлением проблем и разработкой мероприятий по их устранению. Такой аудит помогает выявить, насколько организационная структура соответствует поставленным целям и задачам предприятия, проследить, как сформированы уровни управления, насколько эффективно выполняются основные функции организации.

Аудит кадрового потенциала определяет такие важные направления как обеспеченность и потребность в кадрах, распределение служащих по функциональным направлениям, потребность в дополнительном обучении, стили управления персоналом, социально-психологический климат внутри коллектива и потенциал государственных служащих, а также выявить основные причины сопротивления изменениям.

Проведение аудита кадровых документов на государственной службе необходимо для анализа эффективности ведения кадрового делопроизводства, и полноценной оценки действий работников, осуществляющих оформление кадровой документации на соблюдение законодательства Российской Федерации.

Кадровый аудит в государственном органе классифицируется по ряду признаков: периодичность осуществления проверки, полнота объема изучаемых объектов, методика анализа, уровень, способ и направление проведения проверки.

Слабая регулирование процесса проведения кадрового аудита, а также вышеуказанные проблемы порождают необходимость закрепления процедуры проведения кадрового аудита в государственных органах на федеральном уровне.

Существует необходимость закрепления обязанности проведения внутриведомственного кадрового аудита в государственных органах, путем добавления дополнительной статьи «О проведении внутреннего кадрового аудита в государственных органах» в Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79 – ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Внутриведомственный аудит и его проведение можно возложить на специально уполномоченных специалистов вышестоящих или смежных организации. Например, на Счетную Палату. Данная организация проводит внешний государственный аудит, касающийся экономических вопросов – вопросов рационального расходования выделяемых органам власти денежных средств. Однако экономический вопрос и вопрос эффективности управления персоналом идут бок о бок и имеют сильную взаимосвязь. Следовательно, на наш взгляд будет разумным возложить внутренний кадровый аудит на так называемых внешних экспертов. Внешние эксперты – это аудиторские, научно-исследовательские, экспертные и иные учреждения и организации, отдельные специалисты, эксперты, переводчики,

привлекаемые в установленном порядке к участию в проведении контрольных мероприятий. Таковыми могут быть как представители из государственных органов (Счетной Палаты, например), так и независимые компании, предоставляющие услуги по проведению кадрового аудита и состоящие в СРО аудиторов. Однако в виду загруженности смежных и вышестоящих государственных органов будет разумнее возложить проведение внутреннего аудита на аудиторские организации, которые также предоставляют услуги по проведению кадрового аудита.

Дополнение соответствующего федерального закона от 27.07.2004 г. № 79 – ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» статьей, содержащей в себе обязанность государственных органов проводить кадровый аудит по всем направлениям, в плановом порядке, в соответствии с утвержденной методикой позволит стандартизировать процедуру применения кадрового аудита в государственном органе.

Несмотря на острую значимость, проблема проведения кадрового аудита на государственной службе на сегодняшний день не имеет закрепленного на законодательном уровне практического решения. Во многих научных работах большое внимание уделяется реализации и проведению кадрового аудита в коммерческих организациях. Но уровень изучения этих проблем по отношению к системе государственной службы, не соответствует современным потребностям.

Для полного урегулирования процедуры проведения кадрового аудита в государственных органах необходимо в локальных нормативных актах отразить основания аудиторской проверки, её цели и задачи, порядок оформления решения об аудиторской проверке, алгоритм, способы и методы осуществления проверки, а также состав лиц, уполномоченных инициировать проверку.

В связи с этим, целесообразно разработать и внедрить Положение о порядке проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе, которое будет включать в себя: общие положения, цели, задачи аудита, организацию и планирование внутреннего кадрового аудита, проведение внутреннего кадрового аудита, контроль над выполнением предложений, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита.

Положение о порядке проведения внутреннего кадрового аудита необходимо утвердить локальным нормативным актом.

Как показывает практика, при произвольном оформлении заключения о проведении кадрового аудита в государственном органе могут возникнуть упущения, нарушения или неточности в оформлении отчета по некоторым выполненным аудиторским процедурам. Аудитором при составлении заключения могут быть указаны не все недостатки, ошибки, неточности, обнаруженные в ходе проверки. Также могут быть упущены из виду важные рекомендации по совершенствованию кадровой работы, организационной структуры, кадрового потенциала и т.д.

Чтобы исключить вышеуказанные недостатки государственным органам необходимо разработать и утвердить локальным актом свою форму отчетности о результатах проведения внутреннего кадрового аудита, а также формы контроля над выполнением рекомендаций и предложений, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе.

Контроль над выполнением рекомендаций и предложений, сформулированных в результате проведения внутреннего кадрового аудита в государственном органе, осуществляется путем предоставления отчетов о выполнении предписаний.

В связи с этим, предлагается руководителям государственных органов разработать и утвердить локальным нормативным актом форму отчета об

исполнении мероприятий по устранению нарушений, указанных в заключении при проведении кадрового аудита.

Форма отчета должна включать в себя графы с указанием: выявленных нарушений, по результатам проведения кадрового аудита, ФИО, ответственного должностного лица за устранение нарушений или структурное подразделение, срок, в который необходимо устранить нарушения, мероприятия, которые были проведены для устранения нарушений, подпись ответственных лиц.

Работа содержит решение актуальной научной задачи по систематизации проведения кадрового аудита, имеющего существенное значение для усовершенствования управления персоналом и повышения эффективности работы государственного органа.

Внедрение на федеральном уровне в законодательство Российской Федерации процесса проведения внутреннего кадрового аудита позволит существенно влиять на кадровые процессы, структуру и кадровый потенциал, а также обеспечить государственные органы высококвалифицированными кадрами. Кроме этого, на основании результатов, полученных при проведении кадрового аудита, можно будет разработать более эффективную кадровую политику, которая поспособствует становлению более эффективной и профессиональной государственной службы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

РАЗДЕЛ 1 НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ И ИНЫЕ
ОФИЦИАЛЬНЫЕ АКТЫ

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // СЗ РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.
2. Федеральный закон «Об архивном деле в Российской Федерации» от 22 октября 2004 года № 125-ФЗ // СЗ РФ. 2004. № 43. Ст. 4169.
3. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ//СЗ РФ. 2008. № 52. Ст. 6228.
4. Указ Президента РФ «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» от 1 февраля 2005 г. № 112 // СЗ РФ. 2005. № 6. Ст. 439.
5. Указ Президента РФ «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 1 февраля 2005 г. № 110 // СЗ РФ. 2005. № 6. Ст. 437.
6. Указ Президента РФ «О порядке сдачи квалифицированного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» от 1 февраля 2005 г. № 111 // СЗ РФ. 2005. № 6. Ст. 438.
7. Указ Президента РФ «Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела» от 30 мая 2005 г. № 609 // СЗ РФ. 2005. № 23. Ст. 2242.
8. Указ Президента РФ «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 21 февраля 2019 г. № 68 // СЗ РФ. 2019. № 8. Ст. 765.

9. Указ Президента РФ «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» от 4 февраля 2021 г. № 68 // СЗ РФ. 2021. № 6. Ст. 966.
10. Указ Президента РФ «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 гг.» от 26 июня 2019 г. № 288// СЗ РФ. 2019. № 26. Ст. 3410.
11. Приказ Госкомстата Российской Федерации «Об утверждении унифицированных форм первичной, учетной документации по учету труда и его оплаты» от 5 января 2004 г. № 1// Финансовая газета. 2004. № 13.
12. Приказ Росстандарта Российской Федерации «Об утверждении национального стандарта Российской Федерации» от 8 декабря 2016 № 2004-ст. // Нормативные акты для бухгалтера. 2017. № 23.
13. Постановление Правительства Российской Федерации «О трудовых книжках» от 16 апреля 2003 г. № 225 // СЗ РФ. 2003. № 16. Ст. 1539.
14. Постановление Минтруда России «Об утверждении инструкции по заполнению трудовых книжек» от 10 октября 2003 г. № 69// Российская газета. 2003. № 235.
15. Постановление Правительства Санкт–Петербурга «О кадровом аудите в системе исполнительных органов государственной власти Санкт–Петербурга» от 03 сентября 2014 г. № 835. URL: <https://docs.cntd.ru/document/822403898> (дата обращения: 01.05.2021).
16. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе, сайте Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации
17. Методика Министерства труда РФ по оценке показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб

федеральных органов исполнительной власти, включая показателей эффективности использования кадровых резервов

18. Распоряжение Губернатора Челябинской области «Об оценке эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области» от 9 апреля 2015 г. № 343-р. URL: <https://gosslujba.pravmin74.ru/documents/936> (дата обращения: 28.04.2021)

РАЗДЕЛ 2. ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абузярова, Н. А. Экономико-правовое регулирование российского рынка труда / Н. А. Абузярова // Журнал российского права. 2018. № 1. С. 128-137.
2. Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: Учебник и практикум для среднего профессионального образования / Д.Г. Абуладзе. М.: Гриф УМО СПО, 2019. 299 с.
3. Андреева, Л. Ю. Влияние цифровой экономики на формирование трендов на российском рынке труда / Л. Ю. Андреева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 3. С. 25–32.
4. Беликова, Т.В. К проблемам внедрения современных технологий развития персонала в организации /Т.В. Беликова // Социальные науки. 2014. № 3. С. 18–23.
5. Богатырева, М. Р. Иванова, Е. Е. Аудит кадрового делопроизводства: научная статья / М. Р. Богатырева, Е. Е. Иванова. // Журнал Гуманитарные научные исследования. 2018. № 5 (81). URL: <http://human.snauka.ru/2018/05/24997> (дата обращения: 17.04.2021).
6. Борщевский, Г. А. Оценка тенденций развития государственной службы: вопросы методологии: научная статья / Г. А. Борщевский. // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 1.

URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2017/04/05/1168492453/Борщевский%201-2017.pdf> (дата обращения: 14.04.2021).

7. Борщевский, Г. А. Реформирование государственной службы: промежуточные итоги и перспективы: научная статья / Г. А. Борщевский. // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 65-85.
8. Булыга, Н. Н. Аудит кадрового делопроизводства: научная статья / Н. Н. Булыга. // Журнал «Отдел кадров бюджетного учреждения. 2008. № 6. URL: <https://hr-portal.ru/article/audit-kadrovogo-deloproizvodstva> (дата обращения: 13.04.2021).
9. Васильева, Е. В. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации / Е.В.Васильева // Бизнес-информатика. 2018. № 4(46). С. 28–42.
10. Васильева, Е. И. Зерганинова, Т. Е. Кадровый аудит в органах государственной власти / Е. И. Васильева, Т. Е. Зерганинова. // Государственное и муниципальное управление. 2015. № 1. С. 164-171.
11. Ветлужских, Е.С. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика: Практическое пособие / Е. С. Ветлужских. М.: Альпина Паблишер. 2016. С. 149.
12. Воробьева, Т.А. Особенности развития персонала предприятия в современных условиях / Т.А. Воробьева//Актуальные проблемы права и государства в XXI веке. 2019. № 1. С. 567–570.
13. Воронина, Л. И. Кадровое планирование, построение модели сотрудника и служебная дисциплина в государственных и муниципальных заведениях / Л. И. Воронина. // Менеджмент в государственных структурах. 2010. С. 23-24.
14. Глазьев, С.Ю. О новой парадигме в экономической науке / С.Ю. Глазьев // Государственное управление. Электронный вестник. 2016. № 56. С. 5–39.

15. Гусева, Е.В. Управление развитием персонала в организации / Е. В. Гусева // Экономика устойчивого развития. 2016. № 1. С. 113–117.
16. Дианова, Е.М. Электронное правительство как механизм воздействия на транзакционные издержки в государственном секторе / Е.М. Дианова // Информационное общество. 2012. № 4. С. 34–41.
17. Долинин, А.Ю. Кадровый аудит: Курс лекций / А. Ю. Долинин. Рязань: РГУ им. С. А. Есенина, 2015. 96 с.
18. Домрачева, Л. П. Лаптева, Е. В. Особенности проведения кадрового аудита в государственном учреждении / Л. П. Домрачева, Е. В. Лаптева. // Журнал международного бухгалтерского учета. 2016. № 4. С. 53-64.
19. Зинченко, В.П. Мещерякова, Б. Г. Психологический словарь: Словарь / В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. М.: Педагогика-Пресс, 2009. 440 с.
20. Иванова, М.В. Системы оценки цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ российской и зарубежной практики // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 246–270.
21. Игнатова, Т. В. Казачок В. И. Диагностика регионального состава кадрового потенциала государственных гражданских служащих: научная статья / Т. В. Игнатова, В. И. Казачок. // Среднерусский вестник общественных наук, 2015. № 6. С. 34-42.
22. Калугин, А.А. Развитие персонала / А. А. Калугин // Наука, техника и образование. 2019. № 5 (58). С. 78–81.
23. Караковский, К.А. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих в цифровой экономике / К.А. Караковский // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 2. С. 56–60.
24. Карапетян, Н.С. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий / Н.С. Карапетян // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 6. С. 993–1010.

25. Корнеев, И.К. Информационные технологии в работе с документами: Учебник / И. К. Корнеев. М.: Проспект. 2021. 304 с.
26. Краснова, С. В. Реализация кадрового аудита в органах государственной власти: Монография / С. В. Краснова. Йошкар-Ола: ПГТУ. 2015. 116 с.
27. Кудина М.В., Сухарева М.А. Современное состояние непрерывного образования в экономике знаний // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 71. С. 285–306.
28. Куренной, А. М. Цифровая экономика России. Электронное делопроизводство трудовых отношений / А. Куренной // ЭЖ-Юрист. 2017. № 37. С. 10
29. Кучина, А. Ю. Кадровый аудит как форма диагностического исследования: научная статья / А. Ю. Кучина // <https://sibac.info/journal/student/34/114977> (дата обращения: 15.04.2020).
30. Лифинец, А. С. Основы управления персоналом: Монография / А. С. Лифинец. Иваново: Дом книги. 2010. 256 с.
31. Москвина, Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит: Учебное пособие / Н. В. Москвина // Иркутск: Иркут. гос.ун-т. 2017. С/ 101.
32. О результатах итоговой оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области по итогам 2017 года: URL: <http://gosslujba.pravmin74.ru/news/o-rezultatah-itogovoy-ocenki-effektivnosti-deyatelnosti-rukovoditeley-organov-ispolnitelnoy> (дата обращения: 16.04.2021).
33. Осетрова, Е.В. Прогрессивные методы развития и обучения персонала на предприятии / Е. В. Осетрова // EuropeanResearch. 2016. № 5 (16). С. 50–52
34. Островский, А.В., Кудина М.В. Новая парадигма образования в эпоху цифровой трансформации государства /А.В. Островский, М.В.Кудина.

- // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 78. С. 229–244.
35. Попов, Е.В. Инструментарий развития цифровых технологий в государственном секторе / Е.В. Попов // Региональная экономика: теория и практика. 2018. Т. 16. № 7. С. 1320–1337.
 36. Прокофьев, С. Е. Современные кадровые технологии в органах власти: Монография / С. Е. Прокофьев. М.: Юстицинформ, 2015. 661 с.
 37. Прокошина, О. В. Понятие, сущность и содержание кадрового аудита в органах государственной власти / О. В. Прокошина. // Молодой ученый. 2019. № 31 (269). С. 62-64. URL: <https://moluch.ru/archive/269/61814/> (дата обращения: 20.05.2021).
 38. Розина, Е. Н. Новое слово в кадровом аудите – анализ гендерного равенства / Е. Н. Розина. // Журнал Кадровик. Кадровое делопроизводство, 2008. № 8. URL: <https://www.lawmix.ru/bux/44028> (дата обращения: 16.09.2020).
 39. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник для студ. по спец. «Бух.учет, анализ и аудит». / Г.В. Савицкая. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2010. 534 с.
 40. Саморуков, А. А. Деятельность подразделений кадровых служб по профилактике коррупционных и иных правонарушений на государственной службе: научная статья / А. А. Саморуков. // Вестник Поволжского института управления. 2017. № 4. С. 21-27.
 41. Самыгин, С. И. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов / С. И. Самыгин. Ростов на Дону: Феникс. 2020. С. 319.
 42. Синягин, Ю. В. Обзор исследований карьерной траектории государственных служащих старшей возрастной группы: научная статья / Ю. В. Синягин. М.: ЦНПРО, 2015. С. 85-97.
 43. Федоров, А. С. Совершенствование кадровой политики в органах государственной власти Российской Федерации: научная статья / А. С.

- Федоров. // Журнал: Наука, образование и культура. 2016. № 1. С. 80-83.
44. Федорова, А. Э. Кадровый аудит как инструмент мотивации персонала: научная статья / А. Э. Федорова. // Научно-практический экономико-правовой журнал «Бизнес, менеджмент, право». 2003. № 3. URL: http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=212 (дата обращения: 16.09.2020).
45. Цветкова, Е. В. Эффективность кадрового аудита на предприятии: научная статья / Е. В. Цветкова // Журнал РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 4. С. 505-508.
46. Шикарин, А. Цифровые дали / А. Шикарин // Эксперт Сибирь. 2018. № 34 (518). С. 8–11.
47. Яцухин, Ю. И. Актуальные аспекты проблемы совершенствования механизмов кадровой политики в органах государственной власти: / Ю. И. Яцухин. // Среднерусский вестник общественных наук. 2009. № 3. С. 69-73.

РАЗДЕЛ 3. ПОСТАНОВЛЕНИЯ ВЫСШИХ СУДЕБНЫХ ИНСТАНЦИЙ И МАТЕРИАЛЫ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

1. Решение Белогорского городского суда № 2-1522/2019 2-35/2020 2-35/2020(2-1522/2019;) М-1295/2019 М-1295/2019 от 29 января 2020 г. по делу № 2-1522/2019. URL: <https://sudact.ru/regular/doc/jXhzNE0ww2xW> (Дата обращения: 28.05.2021)
2. Решение Октябрьского районного суда города Владимира № 2-2274/2019 2-2274/2019~М-1668/2019 М-1668/2019 от 14 мая 2019 г. по делу № 2-2274/2019. URL: <https://sudact.ru/regular/doc/ZyVfMH> (дата обращения: 28.05.2021)

3. Решение Петрозаводского городского суда республики Карелия № 2-7444/2019 2-7444/2019~М-7069/2019 М-7069/2019 от 27 ноября 2019 г. по делу № 2-7444/2019. URL: <https://sudact.ru/regular/doc/PNH> (дата обращения: 28.05.2021)