

УДК 005.95/.96 DOI: 10.14451/2.189.114

# Кадровая политика и механизм ее реализации в органах государственной власти

© 2024 **Бурдюгова Ольга Васильевна**

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма. Оренбургский государственный университет.  
E-mail: ovburdygova@mail.ru

© 2024 **Куценко Екатерина Ивановна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма. Оренбургский государственный университет.  
E-mail: kei05@mail.ru

© 2024 **Кандаленцева Ксения Андреевна**

Магистрант первого курса бучения направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом. Оренбургский государственный университет.  
E-mail: vladimirmikchan@yandex.ru

**Ключевые слова:** кадровая политика; механизм; государственная власть; эффективность; HR-метрики.

Статья посвящена актуальным вопросам изучения механизма реализации кадровой политики для органов госвласти. Кадровая политика в органах госвласти определена как система процедур и мероприятий. Предложены ключевые шаги для построения эффективного механизма формирования кадровой политики. Рекомендовано использование метрик, которые позволят обеспечить эффективность процессов измерения и контроля ключевых аспектов управления персоналом.

В настоящее время стратегической задачей социально-экономического развития экономики является кадровое обеспечение в сфере государственного и муниципального управления.

В современных условиях государственная служба сталкивается с вызовами, требующими пересмотра кадровой политики и внедрения эффективных кадровых технологий. Происходит «переоценка кадровой политики» и отбор наиболее «эффективных кадровых технологий», поз-

воляющих формировать команду профессионалов, способных обеспечить качественный рывок в развитии города и страны.

Ключевые аспекты трансформации кадровой политики включают в себя:

– внедрение цифровых технологий и инноваций в работу государственных служб. Рассматривается как автоматизация процессов, использование аналитики данных для принятия решений и внедрение электронных сервисов

- для граждан;
- перемещение фокуса на развитии компетенций сотрудников государственной службы в соответствии с требованиями современного общества. Обучение персонала новым навыкам, таким как цифровая грамотность, управление проектами и межличностные навыки;
- внедрение гибких форм работы, включая удаленную работу и гибкий график, чтобы привлечь и удерживать высококвалифицированных специалистов;
- создание прозрачных механизмов принятия решений и вовлечение граждан в процессы принятия решений [7]. Использование технологий для обеспечения обратной связи и участия граждан в управлении;
- разработка системы оценки эффективности государственных служащих на основе конкретных результатов и достижений, а не только формальных показателей;
- развитие международного сотрудничества и обмен опытом с другими странами для улучшения методов управления и обеспечения эффективности государственной службы;
- внедрение методологий управления проектами для более эффективной реализации стратегических целей и инициатив;
- специальное внимание к развитию лидерских качеств у руководителей государственных структур для формирования эффективных команд и достижения стратегических целей;
- проактивные реформы в государственных структурах с целью упрощения и оптимизации бюрократических процессов;
- укрепление этических стандартов и принципов ответственности для создания доверия в обществе.

Изучение механизма реализации кадровой политики в современных условиях необходимо в связи с тем, что кадровая политика, реализуемая органами государственной власти всех уровней, является решающим фактором подавления негативных процессов в экономике и непосредственно в социальной жизни страны. Способность власти эффективно управлять, обеспечивать стабильность государства, созда-

вать позитивные условия для жизни его граждан, открывать новые возможности для развития человеческого потенциала страны напрямую зависит от объединения и повышения профессионального уровня управленческого персонала [8].

Механизм реализации кадровой политики включает совокупность средств, методов и процедур, направленных на формирование, развитие и обеспечение эффективности кадрового потенциала компании; рассматривается как сложная система, предназначенная для трансформации концептуальных идей в реальную практику формирования, развития и обеспечения спроса на человеческие ресурсы в обществе, то есть система средств, методов и процедур, используемых в практике реализации кадровой политики [13].

Механизм реализации кадровой политики целесообразно рассмотреть как систему шагов, процедур и инструментов, направленных на внедрение и поддержание стратегий и практик управления персоналом в организации, включающий в себя ряд ключевых элементов:

1. Формулирование кадровой политики. Определение основных принципов, целей и задач управления персоналом в организации, разработку документа, который будет служить основой для действий и принятия решений в области кадров;
2. согласование с целями организации. Выравнивание кадровой политики с общими стратегическими целями и миссией организации; кадровая политика должна быть в гармонии с бизнес-стратегией для достижения согласованных результатов;
3. Внедрение и обучение. Обеспечение эффективного внедрения кадровой политики среди персонала; проведение активных форм обучения (тренингов) сотрудников и руководителей по применению новых процедур и подходов;
4. Разработка процедур и инструкций. Создание детальных процедур, инструкций и стандартов для реализации конкретных элемен-

тов кадровой политики, что включает процессы подбора, оценки персонала, управления производительностью и др.;

5. Внедрение технологических решений. Применение информационных технологий и систем для автоматизации и оптимизации кадровых процессов на основе информационных систем управления персоналом – HRIS, которые предоставляют общий репозиторий данных и статистики о сотрудниках, которые реализуют в HRM кадровый функционал (онлайн-обучение и другие IT-решения);
6. Мониторинг и оценка процессов. Регулярный мониторинг и оценка действующих кадровых процессов с использованием ключевых показателей эффективности (KPI) помогает идентифицировать успешные практики и области для улучшения;
7. реакция на изменения в среде. Адаптация кадровой политики в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации. Рассматривается как адаптация к рыночным трендам, изменениям законодательства и т. д.;
8. Коммуникация и вовлечение сотрудников. Эффективная коммуникация кадровых изменений в разрезе реализации кадровой политики среди сотрудников. Содействие вовлечению персонала в процессы принятия решений и предоставление обратной связи;
9. Развитие культуры организации. Постепенное внедрение кадровых практик, способствующих формированию и развитию корпоративной культуры, соответствующей целям и ценностям организации;
10. Сбор, обработка и анализ данных о персонале для принятия информированных решений, что предполагает выполнение оценки производительности, удовлетворенности сотрудников и применение других метрик.

В группу механизмов, обеспечивающих реализацию кадровой политики, входят компоненты обеспечения: законодательные нормы, организационно-методические ресурсы, научная обоснованность и материально-финансовые ресурсы.

Ключевые компоненты механизма реализации кадровой политики [13]:

- Нормативно-правовой. На основе формирования нормативной базы государственной кадровой политики, регламентирующей полномочия и функции государственных органов и должностных лиц в кадровой сфере, регламентирующий задачи и функции кадровой деятельности и деятельности кадровых служб.
- Организационный. Ориентирован на организацию и функционирование системы органов субъектов кадровой политики, формирующих, координирующих и контролирующих кадровую сферу в стране.
- Финансово-экономический. Призван эффективно реализовывать кадровую политику за счет государственного бюджета
- Научно-исследовательский. Обеспечение формирования и контроля концептуальной, методологической составляющих кадровой политики страны, ее понятийного аппарата. Является источником текущих научных исследований, реализации пилотных программ, социологических исследований, внедрения результатов научной деятельности в работу с кадрами на практике.
- Учебно-методический. Включающий обучение, профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку кадров.

Позитивное решение большинства политических, экономических, социальных и кадровых проблем, стоящих перед Российской Федерацией, зависит от правильного умения применять эффективные механизмы и технологии реализации кадровой политики.

Минтрудом России совместно с государственными органами в целях создания и обеспечения функционирования на гражданской службе системы квалификационных требований, отвечающей указанным целям, и в рамках практической реализации положений части 8 статьи 12 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» сформирован и на системной основе актуализируется справочник ква-

лификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню.

Кадровую политику в государственных органах можно представить через совокупность элементов системы процедур и мероприятий, реализуемых государственными органами в отношении государственных служащих, которая ориентирована на формирование, развитие и совершенствование высококвалифицированных кадров на должностях в государственных органах [1].

Механизм реализации кадровой политики в органах государственной власти включает:

1. Механизм конкурсного отбора. В соответствии со статьей 64 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» должности государственной гражданской службы формируются на конкурсной основе. Конкурс на замещение вакантных должностей представляет собой специальную процедуру отбора вакантных должностей государственных служащих для приема на работу на основании решения комиссии [6; 12].
2. Механизм комплексной оценки деятельности. В рамках реализации статьи 48 Федерального закона № 79-ФЗ, Указа Президента Российской Федерации «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», постановления Правительства Российской Федерации «Об утверждении единой методики аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», кадровыми службами органов государственной власти проводится аттестация служащих, в целях определения соответствия служащего замещаемой обязанности [10].  
Аттестация призвана способствовать формированию кадрового резерва органа государственной власти и повышению профессионального уровня служащих. Аттестация служащих органов государственной власти
3. Антикоррупционный механизм реализуется в соответствии с Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». В связи с этим кадровая деятельность органов государственной власти предполагает проведение единой антикоррупционной политики, разработку нормативно-правовых актов, проведение антикоррупционной экспертизы актов органов государственной власти, обеспечение доступа граждан к информации о деятельности органа государственной власти и др. [11].
4. Механизм профессионального развития. В соответствии со статьей 28 Федерального закона № 79-ФЗ кадровые службы органов государственной власти должны осуществлять мониторинг уровня профессиональной подготовки служащих госвласти и при необходимости способствовать в обучении, направлять на курсы повышения квалификации или на профессиональную переподготовку [10].
5. Механизм внедрения современных технологий в кадровую работу. В настоящее время использование цифровых технологий на всех этапах кадровой работы является первостепенной задачей.

Механизм реализации кадровой политики может работать успешно при наличии научно обоснованной концепции современной кадровой политики; законодательной, нормативной, организационной, научной, информационной, образовательной и методической базы кадровой политики; организаций федерального, регионального, муниципального уровня, занимающихся кадровыми вопросами, а также персонала, способного реализовывать процедуры и меры кадровой политики.

Кадровая политика базируется на общих, основных принципах, регулирующих кадровые процессы в целом, конкретных принципах, регулирующих кадровый потенциал в конкретной сфере, и частных принципах, регулирующих функционирование отдельных элементов кадрового

процесса.

Основные принципы – должности государственной политики, составляющие основу кадрового обеспечения, рассматриваются как минимальный фундамент, на котором должна строиться вся система.

Базовые, уникальные и частные принципы образуют единую систему, действующую на различных уровнях. На практике использование принципов кадровой политики позволяет определять направления развития и формировать определенные отношения в государстве [5].

Принципы кадровой политики:

1. Общие (базисные)
  - Законность
  - Демократичность
  - Научность
  - Профессиональность
2. Специфические
  - Открытость
  - Взаимодействие
  - Территориальность
  - Контроль за кадровой деятельностью
3. Частные
  - Поиска, подбора и отбора госслужащих
  - Служебный рост
  - Профессиональное развитие
  - Управление персоналом

Доктрины государственной кадровой политики нормативно закреплены в законодательстве Российской Федерации. Но главным действующим принципом кадровой политики является принцип равного доступа граждан к органам государственной власти, который был установлен и закреплен в Конституции, Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», определяющем важнейшие принципы государственной кадровой политики [5].

Основные принципы кадровой политики в органах государственной власти:

1. Приоритет конкурса при поступлении на государственную гражданскую службу.

2. Формирование персонала:

- профессионализм;
- профессиональное образование;
- компетентность;
- обучение сотрудников;
- обязательное формирование кадрового резерва и работа с ним.

3. Обязательное соответствие работника замещаемой должности путем аттестаты и оценки профессиональных навыков, а также сдачи квалификационных экзаменов.

На современном этапе эксперты рекомендуют соблюдать следующие принципы формирования кадровой политики в органах государственной власти [4; 5]: доступность; отбор; открытость; конкурентоспособность; вознаграждение по результатам работы; профессиональное развитие [3].

Следует отметить, что формирование кадровой политики в органах государственной власти представляет собой достаточно сложный процесс, интегрирующий различные этапы и механизмы.

Целесообразно выйти на определение ключевых шагов, которые можно предпринять для построения эффективного механизма формирования кадровой политики.

Для построения эффективного механизма формирования кадровой политики необходим анализ потребностей, который включает в себя проведение анализа текущих и будущих потребностей в персонале органов власти – оценку текущих компетенций [2], выявление проблем в кадровом обеспечении и определение стратегических задач.

Разработка стратегии кадрового обеспечения закладывает определение стратегических направлений и целей в области кадрового обеспечения. Стратегия должна соответствовать целям и задачам органов власти, а также обеспечивать эффективную деятельность.

Ключевые шаги построения эффективного механизма формирования кадровой политики:

- Анализ потребностей.
- Разработка стратегии кадрового обеспечения.
- Участие заинтересованных сторон.
- Разработка нормативных актов.
- Обеспечение прозрачности и справедливости.
- Обучение и развитие персонала.
- Создание резерва кадров.
- Консультации и обратная связь.
- Система мотивации и стимулирования.
- Мониторинг и оценка эффективности.
- Управление изменениями.
- Внутренние коммуникации.

Участие заинтересованных сторон представляет собой вовлечение стейкхолдеров в процесс формирования кадровой политики – включение представителей органов власти, общественности, экспертов и других заинтересованных групп. Разработка нормативных актов рассматривается как создание нормативных актов, определяющих основные принципы и положения кадровой политики, которые включают положения о найме, обучении, мотивации, оценке персонала и другие важные аспекты.

Для обеспечения гарантии прозрачности и справедливости процессы управления персоналом включают разработку критериев отбора, процедур найма и продвижения по карьере. Обучение и развитие персонала ориентировано на создание системы обучения и развития персонала, что связано с повышением профессиональных компетенций (обучение по актуальным вопросам, программы лидерства и т. д.) [2].

Целесообразность рассмотрения системы мотивации и стимулирования персонала в построении эффективного механизма формирования кадровой политики, включает разработку системы персонала, которая должна соответствовать целям и задачам органов власти. Введение системы мониторинга и оценки эффективности кадровой политики позволит постоянно адаптировать политику в соответствии с изменяющимися условиями и потребностями.

Разработка механизмов управления изменениями направлена на эффективное внедрение изменений в кадровой политике и адаптацию к новым условиям. Организация эффективных внутренних коммуникаций необходима для обеспечения информированности персонала относительно изменений в кадровой политике. Для построения эффективного механизма формирования кадровой политики также необходимо обеспечение возможности для консультаций и получения обратной связи от персонала и других заинтересованных сторон, развитие системы управления кадровым резервом для предоставления надежного кадрового обеспечения в будущем.

Эффективность кадровой политики проявляется в успешном решении следующих задач: высокая мотивация к работе; стабилизация состава сотрудников; предоставление возможностей карьерного роста; обучение; формирование кадрового резерва.

К основным функциям оценки эффективности кадровой политики в органах государственной власти относятся планирование и использование кадров; подбор персонала; деловая оценка, аттестация и адаптация персонала; обучение, профессиональное продвижение, развитие деловой карьеры персонала; организация трудовой деятельности и мотивация персонала.

Для оценки эффективности кадровой политики в органах государственной власти необходимо включить использование различных метрик, которые позволят обеспечить эффективность процессов измерения и контроля ключевых аспектов управления персоналом.

1. ключевые показатели эффективности (KPI):
  - кадровое заполнение (Staffing Level) – соотношение количества заполненных вакансий к общему числу вакансий, что позволяет измерить эффективность процесса найма;
  - время найма (Time to Fill) – среднее время, требуемое для заполнения вакансии, начиная с момента объявления о вакансии до подписания контракта;

- кадровый оборот (Turnover Rate) – процент сотрудников, покинувших организацию за определенный период времени;
2. обучение и развитие:
    - расходы на обучение по одному сотруднику – сумма, вложенная в обучение и развитие каждого сотрудника, что позволит измерить эффективность инвестиций в развитие персонала;
    - уровень участия в обучении – процент сотрудников, принявших участие в профессиональных тренингах и программах обучения;
  3. удовлетворенность и мотивация:
    - опросы сотрудников – регулярные опросы для измерения уровня удовлетворенности сотрудников, сбор мнений о карьерных возможностях и рабочей обстановке;
    - индекс мотивации – оценка степени мотивации сотрудников на основе различных факторов, таких как возможности карьерного роста и система стимулирования;
  4. многообразие и включение:
    - индекс многообразия сотрудников – оценка разнообразия в составе персонала по различным параметрам, таким как пол, возраст, национальность и др.;
    - процентное соотношение включенных сотрудников – измерение уровня включения различных групп сотрудников;
  5. эффективность работы персонала:
    - производительность персонала – измерение результативности сотрудников на основе ключевых показателей производительности труда;
    - качество выполнения проектов – оценка качества выполнения задач и проектов сотрудниками;
  6. соблюдение нормативов и этических аспектов:
    - уровень соблюдения нормативов – оценка степени соблюдения сотрудниками внутренних и внешних норм и правил органов власти;
    - отсутствие коррупции – измерение эффективности мер по предотвращению коррупции и обеспечению этического поведения;
  7. эффективность системы оценки персонала:
    - процент сотрудников, прошедших регулярные оценки – измерение того, насколько активно проводится оценка сотрудников;
    - согласованность оценок с результатами работы – мониторинг того, насколько оценки соответствуют фактическим результатам работы персонала.
  8. Разработка набора типовых HR-метрик, применяемых для органов государственной власти сводится к следующим требованиям:
    - соответствие ключевым целям и результатам процесса, опережающего характера, показателя по отношению к цели обеспечения высокого качества кадрового состава и его эффективности;
    - соответствие общим требованиям к показателям;
    - единая (базовая) формулировка для применения всех органов власти;
    - применимость для бенчмаркинга в государственном секторе и сопоставления с коммерческим сектором экономики;
    - ограниченность по количеству для каждого процесса [9].
- Таким образом, механизм реализации кадровой политики в органах государственной власти предлагается рассматривать как систему процессов, направленных на достижение целей управления персоналом; систему инструментов, которые используются для внедрения и управления кадровыми практиками; процесс адаптации, что подчеркивает гибкость и способность системы управления персоналом быстро реагировать на новые требования и условия; систему обратной связи, что включает мониторинг результатов, анализ данных и корректировку кадровой политики в соответствии с полученными данными; процесс обучения и развития, который включает предоставление ресурсов и возможностей для развития необходимых навыков и компетенций; комплекс отношений, что предполагает взаимосвязь между сотрудниками, руководителями и другими участниками органов государственной власти.

**Библиографический список**

1. *Абрамов И. О.* Сущность и содержание кадровой политики в органах государственной власти // Политика, экономика и инновации. – 2021. – 1 (36). – С. 1–11.
2. *Бурдюгова О. В., Волобоева И. С.* Профиль должности как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом организации // Мир науки и мысли. – 2023. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profil-dolzhnosti-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-organizatsii>.
3. *Зуденкова С. А.* Кадровая политика государственного органа: подходы к формированию // Вестник ГУУ. – 2018. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-gosudarstvennogo-organa-podhody-k-formirovaniyu>.
4. *Левченко Н. А.* Совершенствование кадровой политики в органах государственного и муниципального управления // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. – 2023. – Т. 16 (5). – С. 75–80.
5. *Лужбина Т. А.* Концептуальные основы кадровой политики в органах государственной власти // Молодой ученый. – 2019. – 49 (287). – С. 83–87.
6. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы Версия 4.0 (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ). – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406644615> (дата обр. 10.01.2024).
7. *Николайчук О. А.* Государственная кадровая политика и проблемы ее реализации в системе государственной службы Российской Федерации // E-Scio. – 2018. – 6 (21). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-kadrovaya-politika-i-problemy-ee-realizatsii-v-sisteme-gosudarstvennoy-sluzhby-rossiyskoy-federatsii>.
8. *Орлова Л. А.* Механизмы реализации кадровой политики в органах государственной власти // Информационные системы и технологии как основа прогрессивных научных исследований : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Ижевск, 14 июня 2022 года. – Стерлитамак : Агентство международных исследований, 2022. – С. 71–75.
9. *Сладкова Н. М., Воскресенская О. А., Горковенко Ю. Л.* HR-аналитика для управления эффективностью в госсекторе // Государственная служба. – 2023. – 1 (141). – С. 64–75.
10. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации». – URL: <https://base.garant.ru/187828> (дата обр. 10.01.2024).
11. Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273-ФЗ. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82959](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959) (дата обр. 10.01.2024).
12. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 28.12.2022) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.02.2023). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601) (дата обр. 10.01.2024).
13. *Хохлова Е. А.* Государственное регулирование процессов воспроизводства и востребованности кадрового потенциала общества : дис. ... канд. социологических наук : 22.00.04 / Хохлова Екатерина Александровна. – М., 2006. – 148 с.
14. *Шогельбаева Г. К.* Основные элементы кадровой политики и ее разновидности в организации // Теория и практика современной науки. – 2020. – 8 (62). – С. 63–66.