

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадровая политика, механизмы реализации кадровой политик, социально-трудовые отношения, государственная служба.

Актуальность темы обусловлена тем, что имеется необходимость трансформации кадровой политики и кадровых технологий на государственной службе. Необходимо при этом пересмотреть элементы кадровой политики для государственного сектора. Для повышения эффективности кадровых технологий на государственной гражданской службе Чувашской Республики мы предлагаем использовать опыт управления государственной службы и кадров других регионов. Целью исследования является подробный анализ современной государственной кадровой политики на государственной службе. Научная новизна работы представляет собой предложения по совершенствованию кадровой политики на государственной службе в Чувашской Республике с учетом других региональных практик.

Автором была изучена практика соблюдения законодательства о гражданской службе по различным направлениям, составлена таблица по проблемам кадровой политики на государственной службе и мерам по их решению. При этом была рассмотрена база данных «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе» (2015–2019 гг.). Интересен опыт организации комплексной работы по управлению кадрами в Ленинградской области. Для развития кадровой политики на государственной службе было предложено ввести сектор корпоративной культуры и социально-трудовых отношений на государственной службе не только в Чувашской Республике, но и в других регионах.

В настоящее время подход к кадровой политике на государственной службе слишком формализован. Наблюдается тенденция изменения подхода к кадровой политике на государственной службе в плане ее гибкости и имеется необходимость ее совершенствования. Об этом свидетельствует различная практика кадровой политики на государственной службе в регионах. Таким образом, подход к кадровой политике может быть разным, один из которых предложен в данной статье.

Рассмотрим понятие «кадровая политика». В научной литературе трактовка термина «кадровая политика» очень многообразна. Кадровая политика представляет собой искусство управления персоналом, при котором обеспечивается эффективное управление всей организацией и в конечном итоге – достижение ее цели. Кадровую политику можно представить из отдельных составляющих элементов. На рис. 1 представлены элементы кадровой политики коммерческого сектора.

От правильной организации кадровой работы зависит эффективность управления персоналом любой организации. При этом государственная служба не имеет возможности по своему усмотрению вести кадровую политику. На государственной службе жестко регламентируется деятельность кадровой работы. Однако кадровая политика на государственной службе чрезмерно формализована и имеются устаревшие правила организации кадровой работы. Следует отметить

также неэффективную систему карьерного развития и отстающую от реальных потребностей систему повышения квалификации государственных служащих. Практика показывает, что молодые специалисты неохотно идут на государственную службу, так как мало того, что оплата труда госслужащих низкая, она даже слабо связана с результатами их работы. Есть основания пересмотреть основные элементы кадровой политики на государственной службе и выявить их недостатки.



Рис. 1. Элементы кадровой политики

Рассмотрим, как реализуются элементы кадровой политики на государственной службе и какие имеются в данной сфере недостатки в настоящее время. Следует отметить, что с 2003 г., когда началось реформирование государственной службы, произошли значительные изменения в сфере государственной службы. Однако государственная служба должна отличаться от традиционных подходов в административной реформе. Есть необходимость создания внутренних механизмов трансформации государственного управления, которые затем приводили бы к оптимальному распределению, сбалансированной структуре и соответствующей потребностям штатной численности государственных служащих.

В таблице представлены проблемы кадровой политики на государственной службе и меры по решению проблем реализации элементов.

**Проблемы реализации элементов кадровой политики на государственной службе
и меры по их решению**

Элементы	Реализация элементов кадровой политики	Проблемы реализации	Меры по решению проблем
Политика в области управления составом персонала	Имеются федеральные законы и указы Президента РФ, в которых регламентируются все элементы государственной кадровой политики	Строгая иерархия законов и практически зависимость от них. Нет свободы действий по реализации закона.	Появляется необходимость внедрения гибкой системы кадровых технологий с учетом функций и полномочий федеральных органов исполнительной власти
Политика в области мотивации и оценки персонала	Способов мотивации сотрудников множество: - стимулирование труда работников с помощью денежной мотивации; - использование неформальных групп; - моральная мотивация государственных служащих	Ключевая проблема государственной гражданской службы сейчас – преобладание низкопроизводительных рабочих мест с низким удельным финансированием. Мотивационные механизмы составляют 10% от оклада государственных служащих.	Требуется полное реформирование системы мотивации государственных служащих
Политика в области развития персонала	Федеральный закон от 29.07.2017 г. № 275-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О государственной гражданской службе Российской Федерации”» ¹	Инертная и негибкая система повышения квалификации и обучения	Связать программы обучения и повышения квалификации госслужащих с актуальными целями и задачами развития органов исполнительной власти, моделями компетенций госслужащих и запросами гражданского общества
Политика в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений	Практика формирования кадрового резерва	Работа отделов кадров большинства ведомств ориентирована на контроль соблюдения формальных регламентов. Ресурсов и возможностей для качественного развития кадров не хватает	Предоставить возможность увольнять сотрудников за низкую эффективность работы

Для эффективной кадровой политики необходимо изучить также исторический опыт становления кадровой политики в других регионах. Так, в целях обеспечения конституционного права граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной службе, реализации положений ч. 2 ст. 60 закона № 79-ФЗ², определяющих приоритетные направления формирования кадрового

¹ О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: Фед. закон от 29.07.2021 г. № 275-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102088054&backlink=1&&nd=102440235>.

² О государственной гражданской службе Российской Федерации: Фед. закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601.

состава гражданской службы, государственными органами на федеральном и региональном уровнях реализуются кадровые практики, направленные на внедрение эффективных, современных и передовых кадровых технологий на гражданской службе [3. С. 314].

На рис. 2 представлена действующая организационная структура управления государственной службы и кадров Чувашской Республики.

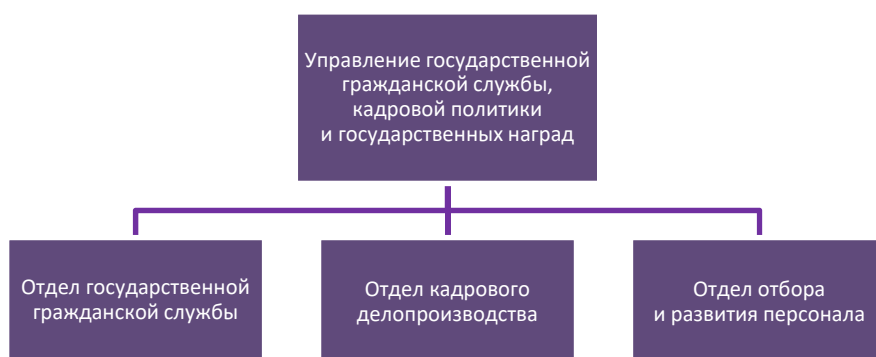


Рис. 2 Организационная структура управления государственной службы и кадров Чувашской Республики

Из рис. 2 следует, что организационная структура управления государственной службы и кадров Чувашской Республики не соответствует реализации всех элементов кадровой политики (таблица). Сравнив таблицу и рис. 2, можно отметить, что политика в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений остается неохваченной в управлении государственной службы в Чувашской Республике. Также был проведен опрос среди государственных служащих Чувашской Республики. Особого внимания заслуживают ответы респондентов государственных служащих на вопрос: «Смогли бы Вы при определенных условиях работать на Вашей должности с большей отдачей сил, чем сейчас?» При этом утвердительно ответили на него 80% опрошенных. При этом каждый второй заявил, что мог бы значительно прибавить в работе. В мотивации служебного поведения государственных служащих весьма заметную роль играют карьерные притязания. Есть основания полагать, что в управлении государственной службы и кадров Чувашской Республики имеется необходимость развития элементов кадровой политики. Предлагается использовать опыт лучших кадровых стратегий и выявления лучших кадровых практик (технологий), применяемых на гражданской и муниципальной службе. Таким образом, применение лучших кадровых технологий на государственной гражданской службе Чувашской Республики будет способствовать развитию кадровых технологий на региональном уровне.

Также следует отметить, что количественный состав государственный служащих из года в год сокращается. В результате реформы госаппарата в конце 2020 г. численность госслужащих в России сократилась почти на 10%. Однако суть реформы не в корректировке количественных показателей, а в изменении модели работы госаппарата [2. С. 1]. Есть основания полагать, что изобретать

что-то грандиозное и инновационное нет необходимости, так как «выше закона не прыгнешь». Для повышения эффективности кадровых технологий на государственной гражданской службе Чувашской Республики мы предлагаем использовать опыт управления государственной службой и кадров Ленинградской области. Организационная структура управления государственной службой и кадров Ленинградской области приведена на рис. 3.

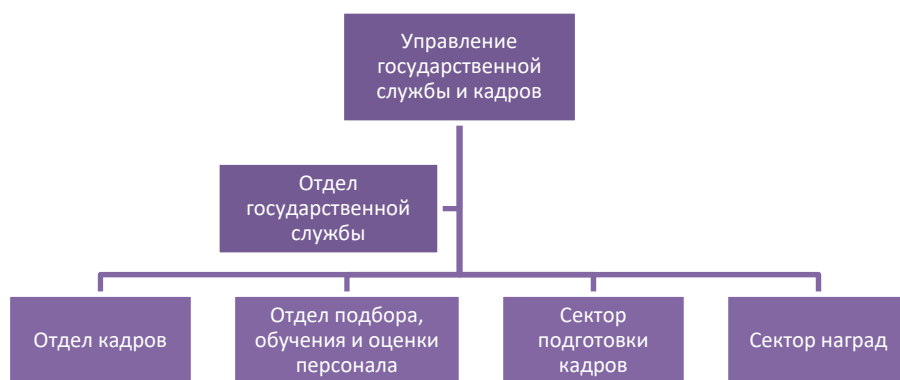


Рис. 3. Организационная структура управления государственной службой и кадров Ленинградской области

Из рис. 3 следует, что организационная структура управления государственной службой и кадров Ленинградской области состоит из 5 отделов. Каждый отдел имеет свое положение, где расписаны функции. При этом имеются должностные регламенты государственных служащих. Имеется необходимость в коммуникации между отделами для того, чтобы выявить, в чем нуждается персонал, оценить удовлетворенность работой и т.д. Грамотная кадровая политика должна обеспечить развитие персонала. Поэтому возникает необходимость создания единого информационно-коммуникационного пространства в системе государственной гражданской службы. Исходя из рис. 3 следует, что политикой развития персонала не занимается ни один отдел. Политика в области корпоративной культуры и социально-трудовых отношений вообще остается неохваченной. Как видно из таблицы, работа отделов кадров большинства ведомств ориентирована на контроль соблюдения формальных регламентов. Однако и ресурсов, и возможностей для качественного развития кадров не хватает. За эффективностью работы не следит и не мониторит ни один отдел. Мы согласны с мнением Е.О. Гаспарович, что «современные условия хозяйствования, динамика внешних факторов, повышение компетентностного уровня персонала, рост его гражданской зрелости, трансформации в основаниях мотивации способствовали развитию корпоративной культуры и потребовали от менеджмента пересмотра традиционных управленческих теорий и основывающихся на них способов регулирования трудового поведения» [1. С. 9].

При этом как раз отдельный сектор корпоративной культуры и социально-трудовых отношений может обеспечить данную функцию.

В Чувашской Республике предлагается для совершенствования кадровой политики на государственной службе ввести управление государственной службы и кадров, внедрить новый сектор корпоративной культуры и социально-трудовых отношений (рис. 4), переняв опыт Ленинградской области (см. рис. 3). При этом организационная структура будет более совершенной и сможет решать проблемы низкой мотивации государственных служащих.

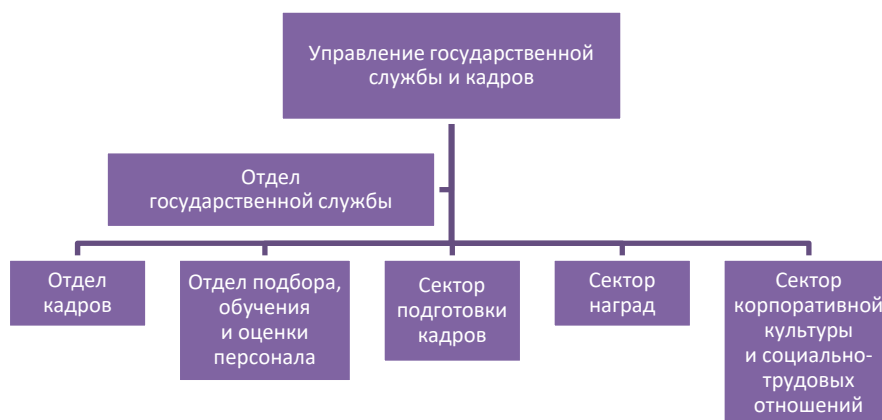


Рис. 4. Предлагаемая организационная структура управления государственной службы и кадров Чувашской Республики

Исходя из вышеизложенного следует, что в настоящее время произошло сокращение государственных служащих на 10%, а также имеется опыт развития кадровой политики в негосударственном секторе. Поэтому можно сделать вывод о том, что существует острая необходимость развития кадровых технологий на государственной службе. Нужна единая кадровая политика и, соответственно, сильная организационная структура для кадровой работы на государственной службе.

Литература

1. *Гаспарович Е.О.* Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие: в 2 ч. / науч. ред. О.В. Охотников. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. Ч. 1. 332 с.
2. *Лежнева Л.* «Численность госаппарата уменьшилась почти на 10%». Вице-премьер, руководитель аппарата правительства Дмитрий Григоренко - о завершении реформы госуправления // Известия. 2021. 31 март. URL: <https://iz.ru/1144118/liubov-lezhneva/chislennost-gosapparata-umenshilas-pochti-na-10>.
3. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая: монография / отв. ред. Т.Я. Хабриева, Чжао Шимин; Ин-т законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ; Пудунская академия подготовки руководящих кадров Китая. М.: Юриспруденция, 2020. 396 с.

ПЕТРОВА СВЕТЛАНА ВЯЧЕСЛАВОВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и региональной экономики, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (swet175@mail.ru).

Svetlana V. PETROVA

IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY IN PUBLIC SERVICE

Key words: *personnel potential, personnel policy, mechanisms for implementing personnel policies, social and labor relations, public service.*

The relevance of the topic is due to the fact that there is a need to transform the personnel policy and personnel technologies in the public service. At this, it is necessary to revise the elements of personnel policy for the public sector. To improve the efficiency of personnel technologies in the state civil service of the Chuvash Republic, we propose to use the experience of the civil service and personnel department of other regions. The purpose is a detailed analysis of modern state personnel policy in the public service. The scientific novelty of the work represents proposals for improving the personnel policy in the public service, taking into account other regional practices.

The author studied the practice of compliance with the legislation on the civil service in various areas, compiled a table on the problems of personnel policy in the civil service and measures to solve them. At this, the database "Best personnel practices in the state civil and municipal service" (2015–2019) was reviewed. The experience of organizing complex work on personnel management in Leningrad region is interesting. To develop the personnel policy in the public service, it was proposed to introduce the sector of corporate culture and social and labor relations not only in the public service in the Chuvash Republic, but in other regions as well.

Currently, the approach to personnel policy in the public service is too formal. There is a tendency to change the approach to personnel policy in the public service in terms of its flexibility and there is a need to improve it. This is evidenced by the various practices of implementing the personnel policy in the public service at the regional levels. Thus, the approach to personnel policy may be different, one of which is proposed in this article.

References

1. Ohotnikov O.V., ed., Gasparovich E.O. *Korporativnaya kul'tura i social'naya otvetstvennost': diagnostika, planirovanie, razvitie* [Corporate culture and social responsibility: diagnostics, planning, development]. Ekaterinburg, Ural University Publ., 2019, part. 1, 332 p.
2. Lezhneva L. *Chislennost' gosapparata umen'shilas' pochti na 10%». Vice-prem'er, rukovoditel' apparata pravitel'stva Dmitrii Grigorenko – o zavershenii reformy gos-upravleniya* [The number of the state apparatus has decreased by almost 10% ». Deputy Prime Minister, Chief of Staff of the Government Dmitry Grigorenko – on the completion of the public administration reform]. *Izvestiya*, 2021, March 31. Available at: <https://iz.ru/1144118/liubov-lezhneva/chislennost-gosapparata-umen-shilas-pochti-na-10>.
3. Habrieva T.Ya., Chzhao Shimin, eds. *Opyt luchshih praktik gosudarstvennoj sluzhby Rossii i Kitay* [Experience of the best practices of public service in Russia and China: monograph]. Moscow, Yuris-prudenciya Publ., 2020, 396 p.

SVETLANA V. PETROVA – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Departments of State and Municipal Administration and Regional Economics, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (swet175@mail.ru).

Формат цитирования: *Петрова С.В.* Совершенствование кадровой политики на государственной службе [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus.* – 2022. – № 1. – С. 38–44. – URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2022/1/4>. DOI: 10.47026/2499-9636-2022-1-38-44.