

Кургинян Снежана Андриановна

магистрант

Научный руководитель

Марков Алексей Владимирович

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА И МЕХАНИЗМЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

***Аннотация:** в статье рассматриваются основы кадровой политики в организациях государственного сектора и практические механизмы ее реализации. Показано, что кадровая политика в государственном секторе отличается повышенной нормативной регламентацией, ориентацией на публичные цели и требованиями к прозрачности кадровых решений. Сформулированы подходы к укреплению кадровых механизмов, таких как развитие компетентностных моделей, повышение качества оценки и обучения, внедрение регулярного мониторинга кадровых рисков и повышение управленческой ответственности руководителей за кадровые решения.*

***Ключевые слова:** кадровая политика, государственный сектор, государственная служба, муниципальная служба, управление персоналом, компетенции, оценка эффективности, кадровый резерв, HR-аналитика, антикоррупционные механизмы.*

Кадровая политика в организациях государственного сектора представляет систему целей, принципов и управленческих решений, направленных на формирование и использование кадрового потенциала для выполнения публичных функций. В отличие от коммерческих организаций, где кадровые решения в большей степени подчинены логике рыночной эффективности и конкурентных

преимуществ, государственный сектор действует в условиях публичной ответственности, ограничений бюджетного финансирования, повышенного внимания к легитимности и справедливости кадровых процедур. Поэтому кадровая политика здесь неизбежно опирается на правовые нормы и требования к открытости, равному доступу граждан, предотвращению конфликта интересов и коррупционных проявлений. В российской практике главными ориентирами выступают нормы трудового законодательства и специальные акты о государственной и муниципальной службе, а также антикоррупционные требования, задающие стандарты поведения и контрольные процедуры.

Содержательно кадровая политика в государственном секторе включает несколько взаимосвязанных направлений. Стратегическое и текущее планирование потребности в кадрах в государственном секторе следует выстраивать с учетом типичной проблемы несоответствия между формально утвержденной штатной численностью и реальной нагрузкой, а также постоянного изменения задач под влиянием реформ и цифровизации. Поэтому кадровое планирование должно опираться не только на расчет количества ставок, но и на анализ структуры компетенций – какие профессиональные знания и управленческие навыки важны для выполнения государственных функций, какие дефициты можно закрыть через внутреннее развитие сотрудников, а какие только через привлечение специалистов извне.

На этой основе формируется система подбора и отбора персонала, в которой важное значение имеют прозрачность процедур, конкурсные механизмы, проверка квалификации и деловых качеств кандидатов, а также соблюдение принципа равного доступа. Однако даже качественный отбор не дает эффекта без последующей адаптации и закрепления новых сотрудников. В государственных организациях этот этап часто осложняется высокой регламентированностью процессов, большим объемом документов и недостатком наставничества, поэтому адаптационные мероприятия должны быть заранее спланированы и обеспечены организационной поддержкой.

Дальнейшая устойчивость кадровой системы зависит от того, насколько объективно и содержательно выстроена оценка результатов служебной деятельности и качества работы. Такая оценка должна быть связана с целями органа власти или учреждения и отражать реальные результаты, а не сводиться к формальным отметкам «исполнено – не исполнено». Результаты оценки, в свою очередь, должны становиться основанием для обучения и развития персонала, включая повышение квалификации, развитие управленческих компетенций и формирование кадрового резерва как инструмента преемственности и подготовки к замещению должностей.

Эффективность всей системы усиливается через продуманную мотивацию и стимулирование, где необходимо соблюдать баланс между материальными возможностями в рамках бюджетных ограничений и нематериальными факторами – признанием, содержательностью задач, возможностями профессионального роста и устойчивостью занятости. При этом важным условием функционирования кадровой политики остается поддержание служебной дисциплины и этических стандартов, а также работа механизмов предотвращения конфликта интересов и антикоррупционного контроля, которые обеспечивают доверие к кадровым решениям и легитимность деятельности организации.

Логика реализации кадровой политики в государственном секторе часто сталкивается с противоречием, с одной стороны, требуется соблюдение процедур и формальных требований, обеспечивающих законность и равное отношение, с другой стороны, необходимо получать измеримый результат в виде качественного исполнения государственных функций. Именно поэтому в качестве центрального вопроса исследования целесообразно выделить механизм «перевода» кадровой политики из декларативного уровня в уровень управляемых процессов и измеримых эффектов. Практика показывает, что наличие утвержденных положений о кадровой политике, кадровом резерве и оценке служащих само по себе не гарантирует повышения эффективности. Решающее значение имеет связка «цели – показатели – управленческие решения – ответственность» и способность организации опираться на данные, а не только на формальные отчеты.

Одним из базовых механизмов реализации кадровой политики является компетентностный подход. Его смысл заключается в том, что требования к должностям описываются не только через образование и стаж, но и через набор профессиональных и управленческих компетенций – умение работать с нормативными актами и документами, анализировать данные, взаимодействовать с гражданами и организациями, вести проектную деятельность, обеспечивать качество услуг, соблюдать этические стандарты. В государственном секторе компетентностные модели особенно важны, поскольку они позволяют унифицировать требования к персоналу, повысить объективность отбора и оценки, а также связать обучение с реальными дефицитами. Однако типичной проблемой является формальный характер таких моделей, когда компетенции прописаны слишком общо и не используются в реальных процедурах. Для преодоления этого разрыва необходимо привязывать компетенции к наблюдаемым индикаторам поведения и результатам работы, а также применять их в конкурсном отборе, аттестации, формировании индивидуальных планов развития.

Механизм подбора и отбора в государственном секторе должен обеспечивать одновременно качество и легитимность. Качество достигается через оценку профессиональных знаний, кейсы, структурированные интервью и проверку соответствия компетенциям. Легитимность обеспечивается прозрачностью условий конкурса, понятными критериями, документированием решений, возможностью обжалования, соблюдением ограничений и запретов. На практике слабым звеном нередко становится недостаточная прогностическая ценность применяемых методов, например, проверка знания норм права без оценки навыков применения этих норм в конкретной ситуации или без анализа способности кандидата работать в условиях высокой регламентированности и коммуникационной нагрузки. Перспективным направлением является развитие смешанных процедур отбора, когда тестирование и собеседование дополняются практическими заданиями, моделированием рабочих ситуаций и оценкой цифровых навыков, необходимых для работы в государственных информационных системах.

Оценка служебной деятельности и результативности – еще один механизм реализации кадровой политики. В государственном секторе оценка должна быть связана с целями и показателями деятельности органа или учреждения, но при этом учитывать качество управленческих решений, соблюдение процедур, отсутствие нарушений и обращений граждан по обоснованным жалобам. Проблема состоит в том, что ориентация только на количественные показатели может порождать «гонку за цифрами» и снижать качество. В то же время отсутствие измеримости приводит к субъективности и снижению доверия сотрудников к кадровым решениям. Оптимальный подход предполагает сочетание нескольких элементов – оценку достижения целей, оценку качества выполнения функций, оценку компетенций и соблюдения этических стандартов. Такая оценка должна быть встроена в цикл управления: постановка задач, промежуточная обратная связь, итоговая оценка, план развития. Без регулярной обратной связи оценка превращается в формальность и не влияет на поведение.

Обучение и развитие персонала в государственном секторе являются не только инструментом повышения квалификации, но и способом управлять изменениями. В условиях цифровизации государственных услуг, внедрения электронного документооборота, роста требований к клиентоориентированности и проектному управлению обучение должно быть непрерывным и адресным. Традиционная проблема – преобладание «курсов ради удостоверения» и слабая связь между обучением и задачами конкретного рабочего места [2; 3]. Для повышения эффективности обучения необходимо планировать его на основе выявленных дефицитов компетенций, а также оценивать результаты обучения не по факту посещения, а по изменению практики работы. Важным элементом становится наставничество и стажировки внутри системы государственного управления, позволяющие передавать практические знания и формировать единые стандарты работы.

Карьерное продвижение и формирование кадрового резерва также выступают значимыми механизмами реализации кадровой политики. Для государственного сектора кадровый резерв является способом обеспечить преемственность управления и снизить риски кадрового дефицита на важных должностях.

В идеале резерв должен формироваться по результатам объективной оценки потенциала, включать индивидуальные планы развития и реальные возможности назначения при наличии вакансий. На практике резерв иногда превращается в формальный список, не подкрепленный развитием и последующими кадровыми решениями. Эффективность резерва повышается тогда, когда он связан с конкретными карьерными траекториями, программами развития управленческих компетенций и оценкой готовности к назначению [2, с. 225].

Отдельного внимания заслуживает мотивация в государственном секторе. Ограничения бюджетного финансирования и регламентированные системы оплаты труда сужают возможности гибкой материальной мотивации, что усиливает роль нематериальных факторов – понятность целей и задач, качество управления, справедливость распределения нагрузки, признание вклада, возможности развития и участия в значимых проектах, доверие к руководителю, организационная культура. Кадровая политика должна учитывать, что демотивация часто возникает не из-за уровня оплаты как такового, а из-за ощущаемой несправедливости, непрозрачности решений и отсутствия обратной связи. Поэтому механизм мотивации в государственном секторе тесно связан с качеством управленческих коммуникаций и процедурой принятия кадровых решений.

Специфическим блоком кадровой политики в государственных организациях является система антикоррупционных и этических механизмов. Она включает ограничения и запреты, декларирование доходов и имущества, регулирование конфликта интересов, требования к служебному поведению, проведение проверок, работу комиссий по соблюдению требований к служебному поведению. Для кадровой политики важно, чтобы эти меры не воспринимались сотрудниками как «карательные», а были встроены в культуру организации и поддерживались обучением и разъяснениями. Эффективный подход предполагает профилактику – обучение распознаванию конфликта интересов, понятные каналы консультаций, защита добросовестного поведения, неизбирательность контроля. Связь антикоррупционных процедур с кадровыми решениями проявляется в том,

что риски конфликта интересов должны учитываться при назначении на должности, при распределении функций и при оценке деятельности [1, с. 15].

Важным современным механизмом, который усиливает реализацию кадровой политики и позволяет уйти от формализма, является HR-аналитика и управление кадровыми рисками на основе данных. Для государственного сектора это особенно актуально, поскольку кадровые решения должны быть обоснованы и воспроизводимы, а социальная цена ошибок высока. В практическом смысле HR-аналитика означает регулярный мониторинг показателей текучести, укомплектованности, сроков закрытия вакансий, причин увольнений, динамики дисциплинарных взысканий, результатов оценки, участия в обучении, кадрового резерва. При этом важно не просто собирать данные, а использовать их для решений, например, выявлять подразделения с повышенными рисками выгорания и текучести, анализировать связь обучения с результатами, оценивать, какие каналы привлечения дают более устойчивых сотрудников, выявлять должности с наиболее долгим закрытием вакансий и причины дефицита. В условиях цифровой трансформации государственного управления данные о персонале могут интегрироваться с данными о процессах и качестве услуг, что дает более точное понимание влияния кадровых факторов на итоговый результат для граждан. Именно здесь проявляется одна из главных проблем реализации кадровой политики в государственном секторе – разрыв между декларируемыми целями и управленческой практикой [4]. Нередко кадровая политика формулирует правильные принципы – профессионализм, прозрачность, развитие, ориентацию на результат, но механизмы не обеспечивают реального выполнения этих принципов. Причины включают перегруженность руководителей текущими задачами, недостаток компетенций в области современного управления персоналом, слабую интеграцию кадровых подразделений в стратегическое управление, ограниченность инструментов мотивации, а также доминирование формальной отчетности. Поэтому усиление кадровой политики требует не столько новых документов, сколько перенастройки управленческого цикла и повышения ответственности руководителей за кадровые результаты.

Практически значимым выводом является необходимость рассматривать кадровую политику как систему взаимосвязанных процессов, где сбой в одном звене обесценивает остальные. Если отбор формален, то обучение становится компенсацией ошибок подбора и не дает эффекта. Если оценка не связана с целями и обратной связью, то мотивация и развитие не работают. Если кадровый резерв не приводит к назначениям и не опирается на развитие, он теряет доверие. Если антикоррупционные меры воспринимаются как внешний контроль без профилактики и культуры, они становятся источником скрытого сопротивления и формального соблюдения. Поэтому при проектировании механизмов реализации кадровой политики необходимо обеспечивать их согласованность и прозрачность для сотрудников.

В качестве направления совершенствования кадровой политики для организаций государственного сектора можно выделить укрепление компетентностных моделей и их практическую «приземленность» на процедуры отбора, оценки и обучения; развитие регулярной обратной связи и культуры управления по целям, где задачи сотрудника понятны и связаны с результатами подразделения; внедрение элементов HR-аналитики как управленческого инструмента, а не как отчетности; повышение роли наставничества и внутренних программ развития, особенно для молодых специалистов; усиление профилактики конфликта интересов через обучение и консультации; развитие управленческих компетенций руководителей, поскольку именно руководитель является носителем кадровой политики в ежедневной практике.

Таким образом, кадровая политика в государственном секторе – это не набор формальных процедур, а управленческая система, обеспечивающая качество исполнения публичных функций через профессиональный, мотивированный и этически устойчивый персонал. Эффективность реализации кадровой политики повышается тогда, когда цели кадрового развития переводятся в измеримые показатели, поддерживаются объективными процедурами и управленческими решениями на основе данных, а ответственность за кадровые результаты распределена не только на кадровую службу, но и на руководителей всех уровней. В

современных условиях наиболее важным становится уход от формального соблюдения требований к построению работающей связки «компетенции – отбор – оценка – развитие – мотивация – контроль рисков», которая позволяет государственным организациям сохранять стабильность, повышать качество услуг и доверие граждан.

Список литературы

1. Андрюхина И.Ю. Совершенствование кадровой политики в системе государственной гражданской службы: зарубежный опыт / И.Ю. Андрюхина // Вестник экспертного совета. – 2021. – №2(25). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kadrovoy-politiki-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения: 01.02.2026).

2. Барышников М.Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы / М.Ю. Барышников // Прогрессивная экономика. – 2024. – №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-podgotovki-kadrov-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby> (дата обращения: 01.02.2026). DOI 10.54861/27131211_2024_8_225. EDN YHORES

3. Миронова И.И. Базовые кадровые технологии в системе государственной гражданской службы / И.И. Миронова // Научный журнал КубГАУ. – 2020. – №163. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/bazovye-kadrovye-tehnologii-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby> (дата обращения: 01.02.2026).

4. Тригуб В.В. Кадровая безопасность гражданской государственной службы / В.В. Тригуб // Телескоп. – 2024. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-bezopasnost-grazhdanskoj-gosudarstvennoy-sluzhby> (дата обращения: 01.02.2026).