Совершенствование государственного управления в области кадровой политики с использованием современных технологий на примере Министерства финансов Российской Федерации

ВВЕДЕНИЕ……3

ГЛАВА 1. Оценка современных технологий в системе государственной кадровой политики Российской Федерации на примере Министерства финансов Российской Федерации

1.1. Анализ эффективности кадровой политики с использованием современных технологий на примере Министерства финансов Российской Федерации……5

1.2. Практические аспекты применения современных технологий в кадровой политике Министерства финансов Российской Федерации……..14

ГЛАВА 2. Теоретические аспекты государственного управления в области кадровой политики

2.1. Сущность и содержание государственного управления в области кадровой политики в системе государственного управления……21

2.2. Особенности подготовки и развития кадров в государственном управлении с использованием современных технологий……29

2.3. Нормативно-правовые основы регулирования кадровой политики в органах государственной власти в Российской Федерации с использованием современных технологий……35

ГЛАВА 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию государственной политики в области кадров с использованием

современных технологий на примере Министерства финансов Российской Федерации

3.1. Предложения по совершенствованию кадровой политики Министерства финансов Российской Федерации с использованием современных технологий……43

3.2. Экономическая целесообразность предложенных мероприятий……48

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……53

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ……56

ВВЕДЕНИЕ

Для успешного и устойчивого развития любого государства необходимо решить ряд важных социальных вопросов. Среди таких вопрос является реализация эффективной кадровой политики страны. При реализации кадровой политики государства должны быть созданы необходимые условия по недопущению формирования принципиальных различий между карьерой в государственном, частном и некоммерческом секторе при этом при необходимости поддерживая смену и приоретизации кадровой и карьерной траектории.

Среди такой приоретизации в Российской Федерации стали национальные цели развития Российской Федерации,

сформулированные Президентом Российской Федерации на период до 2030 года. Очевидно, что их невозможно достичь без должной подготовки кадров в составе государственной гражданской службы. Поэтому сегодня на первый план в Российской Федерации выдвигаются вопросы совершенствования кадровой политики в системе государственной гражданской службы, стратегическая важность которой повысилась на фоне беспрецедентных торгово-экономических вызовов и угроз, связанных с оттоком человеческого капитала.

Актуальность выбранной темы заключается в необходимости в новых беспрецедентных условиях развития экономики совершенствования существующих и создания новых форм кадровой политики с использованием в том числе информационных технологий, которые позволят своевременно повысить эффективность деятельности органов государственной власти и соразмерно отмечать новым вызовам экономики основанной знаниях, где главным объектом является человек и его профессиональные качества.

Работа по привлечению, формированию и развитию кадрового состава органов государственной власти утверждена Президентом Российской Федерации. Такие меры направлены на совершенствование технологий и способов организации гражданской службы.

Задача любого государства заключается в том, чтобы уделять самое пристальное внимание на подготовленность и соответствие кадров, при должной компетентности которых государство сможет достичь стратегических задач, направленных на социально-экономическое развитие страны, которые зафиксировал Владимир Владимирович Путин в своём Послании Федеральному Собранию Российской Федерации и новом майском Указе.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка комплекса предложений по совершенствованию кадровой политики в системе государственного управления на примере Министерства финансов Российской Федерации.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- уточнить понятие и основные направления кадровой политики;
- определить особенности кадровой политики, характерные для государственной гражданской службы;

Объект исследования - органы исполнительной власти Российской Федерации.

Предмет исследования - кадровая политика органов исполнительной власти Российской Федерации.

В свою очередь, в условиях всеобъемлющей цифровизации глобальной экономики одним из приоритетных направлений по совершенствованию кадровой политики государства должно стать внедрение механизмов с использованием информационных

технологий, где развитие сотрудников осуществлялось на протяжении всего срока службы. Важное место среди таких механизмов занимает внедрение образовательных программ на всех уровнях профессионального развития служащих. Кроме того, должна быть сформирована должная специальная цифровая образовательная территория.

ГЛАВА 1. Оценка современных технологий в системе государственной кадровой политики Российской Федерации на примере Министерства финансов Российской Федерации

1.1. Анализ эффективности кадровой политики с использованием современных технологий на примере Министерства финансов Российской Федерации

Сегодня среди современных технологий в сфере кадровой политики являются инструменты управления качественными и количественными свойствами персонала. К настоящему времени в практическом аспекте реализации кадровой политики сделано достаточно большое количество исследований по различным сферам применения информационных технологий в деятельности государственных органов власти.

Такие информационные технологии в отличие от классических технологий в сфере реализации кадровой политики позволяют эффективней выявить соответствие государственного гражданского служащего занимаемой должности, провести оценку

качества исполнения обязанностей, возложенных на него. К ним относятся также профессиональные и личные качества служащего и в какой степени и мере они соответствуют потребностям органа государственной власти.

По моему мнению, сегодня применение кадровых технологий в деятельности государственного аппарата носит все менее формальное значение. Доказательством этому является усиление взаимосвязи между критериями оценки компетенций на всех этапах гражданской службы и качеством принятия кадровых решений в системе государственного управления.

Вместе с тем следует отметить, что все еще не до конца решены проблемы, которые связаны с недостатком квалифицированных управленческих кадров. Все это пока еще ведет к появлению в государственных органах недостаточного количества квалифицированных кадров, следствием которых является наличие неэффективных управленческих решений.

По мере развития информационных технологий и внедрения их, в том числе в систему кадровой политики государства, они доказали свою эффективность в оценке кадровой политики государства с применением компетентного подхода.

Очевидно, что информационные технологии в сфере кадровой политики в современной трактовке представляют собой совокупность технологий и методов по сбору, обработке, хранению и передаче данных для разрешения значимых задач в рамках

ресурсоемких процессов. Среди таких инструментов можно выделить платформенные решения в кадровой политике государства.

Применение компетентного подхода с внедрением информационных технологий позволит сформировать единую общероссийскую платформу по созданию базы самих компетенций, также как и центров компетенций для межведомственных сравнений. Речь идет о внедрении профилей должностей, компетентных портретов государственного служащего.

В свою очередь, одним из условий развития государственной гражданской службы Российской Федерации является эффективная реализация кадровой политики путем совершенствования формирования его кадрового состава.

Принципы и требования к профессионализму и компетентности государственной службы зафиксированы в Федеральном законе № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе Российской Федерации”. Федеральный закон устанавливает параметры эффективного функционирования органов государственной власти. Закон является основным правовым параметром оценки кадров в системе государственного управления.

Результативная реализация государственной политики в сфере кадровой ее составляющей в Российской Федерации может

быть обеспечена через широкомасштабное внедрение информационных технологий в этой сфере государственного управления.

Такие информационные решения, на мой взгляд, должны стать эффективным инструментом по достижению рационального соотношения между качественными и количественными характеристиками персонала. То есть стать эффективным средством, которое позволит выявить насколько государственный гражданский служащий соответствует занимаемой должности. Кроме того, стать инструментом для оценки эффективности исполнения возложенных на него обязанностей.

Сегодня базовым федеральным законом, направленным на нормативное регулирование кадровой политики с применением кадровых технологий является проведение конкурсных процедур и включение гражданских служащих в кадровый резерв.

Так, например, на основе рекомендаций Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации в отдельных федеральных государственных органах разработаны пилотные проекты. Такие эксперименты направлены на апробацию и внедрение современных технологий и инструментов в системе государственной кадровой политики. Кроме того, такие пилотные проекты направлены на определение квалификационных требований к государственным гражданским служащим. Уже

выше двадцати федеральных органов приняло участие в таких экспериментах.

Кроме того, Министром труда и социальной защиты Российской Федерации 1 марта 2023 года утверждены приоритетные направления профессионального развития. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»; Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, утвержденные Правительством Российской Федерации 29 сентября 2018 г.:

- развитие личной эффективности гражданских служащих;

- развитие кадровых технологий на государственной гражданской службе;

- формирование цифрового общества и внедрение цифровых технологий в государственном управлении.

В зависимости от цели оценка кадрового потенциала и персонала может быть количественной, качественной и комплексной. Для разных целей применяются различные технологии (табл. 1).

Таблица - 1 Методы реализации кадровой политики, в том числе с применением информационных технологий

Методы оценки	Возможности информационных технологии	Описание
Анкетирование	Нет	Он дает возможность использовать опрос, выявить наличие тех или иных навыков, качеств, которые необходимы для выполнения работы
Интервью	Да посредством ВКС	Он схож с анкетированием, однако результат фиксируется не опрашиваемым, а интервьюером
Описательная оценка	Нет	Осуществляется путем наблюдения за поведением служащего, выполнением им своих ежедневных обязанностей
Тестирование	Да посредством Единого специализированного информационного ресурса	Этот метод наиболее удобный для оценки как действующих, так и потенциальных сотрудников.
360 градусов	Да посредством онлайн оценки	Метод направлен на оценку сотрудника не только своим непосредственным руководителем, но коллегами и

		подчиненными
Полиграф	Нет	Технология для проверки на детекторе лжи. Применяется в правоохранительных структурах, силовых ведомствах, в некоторых случаях используется для профилактики коррупционных правонарушений на гражданской службе.
Метод деловых игр	Да посредством Специализированных образовательных информационных платформ	Комплексная технология позволяет определить степень готовности персонала к решению текущих и будущих задач, оценить вклад каждого участника в решение проблемы

Возвращаясь к компетентностному подходу, о котором было отмечено выше, следует отметить, что в Российской Федерации такой подход является наиболее востребованным методологическим решением в реализации кадровой политики в системе государственного управления.

Смысл подхода заключается в переходе от концепции оценки квалификации к концепции оценки компетенций, которыми должны владеть государственные гражданские служащие. Оценка квалификации, где фиксируются только знания, навыки и умения

сегодня уже теряет свою ценность, так как сегодня на первый план выходят новые навыки и умение их создавать.

Компетентностные технологии в связи с их преимуществом все активней используются для совершенствования кадровой политики в органах исполнительной власти, в том числе в Министерстве финансов Российской Федерации.

Некоторые аспекты по внедрению компетентностного подхода в органах государственной власти Российской Федерации предусмотрены в Указе Президента Российской Федерации 7 мая 2012 года № 601.

В частности, компетентностный подход рассматривается в качестве основы для формирования перечня квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы.

Для комплексной оценки эффективности подхода Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации (Минфин России) был разработан Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). Важно, что предметом такой оценки являются в первую очередь личные качества и результативность деятельности государственных гражданских служащих.

В свою очередь, внедрение новых принципов кадровой политики в деятельность государственных органов является одной из приоритетных задач современного этапа административной реформы, направленной на повышение эффективности государственного управления.

Дело в том, что до сих пор правовой статус руководителя государственного органа четко не определен.

Следует отметить, что система государственного управления Российской Федерации пока не совершенна, но вполне закономерно обладает тенденцией к развитию. Сегодня оценка государственных гражданских служащих является одной из основных направлений совершенствования государственной политики.

В зависимости, в том числе от применения информационных технологий, выделяют уровни профессионализма служащих:

1) низкий (формально-исполнительский) определяется низкими результатами государственной гражданской службы;

2) средний (репродуктивно-исполнительский) определяется удовлетворительными показателями государственной гражданской службы;

3) высокий (творческо-мастерский) определяется высокими показателями, достижение которых возможно с использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), которые позволяют осуществлять процедуру самооценки.

Сегодня в Российской Федерации среди современных ИКТ следует выделить федеральную государственную информационную систему “Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров” https://gossluzhba.gov.ru/ (далее - Портал).

Портал создан для того, чтобы эффективно обеспечить работу органов государственной власти по поиску, привлечению и отбору профессиональных кадров и обеспечить их развития. Портал также позволяет обеспечить работу так называемого социального лифта, то есть движение кадров на государственной гражданской службе.

Такой информационный ресурс имеет достаточно современный и удобный дизайн с понятным и легким интерфейсом для пользователей. Портал представляет собой информационный ресурс с базой вакансий и резюме. То есть он дает возможность гражданам размещать свои резюме и ознакомиться с вакансиями.

В настоящее время на Портале уже также есть возможность для проведения дистанционного тестирования на предмет определения соответствия и готовности кандидата к замещению вакантной должности.

Такой проверочный тест состоит из порядка шестидесяти вопросов по основам государственной службы, знанию информационных и компьютерных технологий, антикоррупционному законодательству.

Такая самооценка и самопроверка дает следующие возможности:

- сформировать отношение к гражданской службе;

- определить готовность к прохождению гражданской службы;

- установить области знаний, которые нуждаются в дополнительном совершенствовании.

Пока результаты дистанционного тестирования носят рекомендательный характер для принятия решения о допуске кандидата к участию в конкурсе. Это связи с отсутствием в нормативном регулировании Российской Федерации о гражданской деятельности необходимых и достаточных положений. Однако, дистанционное тестирование имеет так называемый существенный вспомогательный аспект, который позволяет в той или иной мере ограничить подачу документов от большого количества недостаточно компетентных кандидатов.

Привлекательность дистанционной оценки и достаточно высокая объективность ее результатов достигается за счет единой базой тестовых заданий, которая используется на Портале. Такая база знаний создана Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

В свою очередь, реализация кадровой политики в части повышения квалификации с применением информационных технологий на примере Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруд России) осуществляется

посредствам внутреннего портала Министерства финансов Российской Федерации (Минфин России). В закладках: “Портал обучения”, - “Дистанционные курсы можно проводить самостоятельное изучение учебных материалов.

Регистрация информации об изучении каждой темы занятия сотрудниками Минфина России происходит автоматически.

После изучения всех тем занятий работники Министерства финансов российской Федерации смогут быть допущены к тестированию по проверке усвоения учебного материала. При проведении тестирования каждому тестируемому предлагается ответить на поставленные вопросы, выбранные случайным образом. Каждый вопрос имеет 4 варианта ответа, один из которых правильный. Прошедшим тестирование считается тот работник, который ответил на все 3 вопроса правильно. В остальных случаях тестирование считается не пройденным. Работнику, не прошедшему тестирование, дается еще две попытки для прохождения тестирования.

Резюмируя можно сделать вывод, что само становление российской государственной службы в течение последних лет способствовало совершенствованию кадровых технологий, в том числе благодаря активному внедрению информационных технологий. Следует отметить, что многие кадровые решения с использованием информационных технологий были

заимствованы из кадровой работы коммерческих организаций и успешно адаптированы в практику государственного управления.

1.2. Практические аспекты применения современных технологий в кадровой политике Министерства финансов Российской Федерации

Одним из ключевых направлений по повышению эффективности государственной кадровой политики является разработка и внедрение современных и надежных информационных технологий. Такие современные

информационные технологии должны с одной стороны обеспечить оперативность, гибкость, прозрачность деятельности государства по набору, отбору кадров, с другой стороны - сохранность персональных данных и защиту сведений о кандидатах.

Например, в Министерстве финансов Российской Федерации для формирования квалифицированного кадрового состава органов государственной власти проводятся различные мероприятия с применением информационных технологий.

Например, организуется аттестация служащих, формируется резерв кадров на должности государственной гражданской службы.

Особое внимание уделяется работе с молодыми кадрами; ежегодно утверждается план повышения квалификации, профессиональной переподготовке и повышению квалификации своих служащих.

Для создания условий развития государственной гражданской службы на системной основе проводятся обучающие онлайн семинары по актуальным вопросам деятельности Министерства финансов Российской Федерации.

Повышению эффективности государственной гражданской службы в Министерстве финансов Российской Федерации способствует обеспечение открытости, внедрение современных информационных технологий, совершенствование методов оценки

кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и развития кадрового потенциала.

Формирование системы привлечения, отбора, профессионального развития и движения кадров осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами, что обеспечивает эффективную реализацию задач и функций посредством формирования кадрового состава, обладающего необходимыми профессиональными и личностными качествами.

При этом, одним из важных принципов государственной гражданской службы является принцип доступности информации. Прозрачность процедур поступления на государственную гражданскую службу, ее прохождения, формирования системы привлечения, отбора, профессионального развития и движения кадров на государственной гражданской службе Российской Федерации призвана обеспечить доступность и понятность применения современных кадровых технологий на государственной гражданской службе, сформировать высококвалифицированный кадровый состав в Министерстве финансов Российской Федерации.

Работа по реализации требований и положений нормативных правовых актов по вопросам прохождения федеральной государственной гражданской службы в Министерстве финансов Российской Федерации осуществляется с использованием современных информационных технологий. Так в порядке, определенном Правительством Российской Федерации, кадровая работа осуществляется с использованием федеральной государственной информационной системы “Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации”. Ссылка на ЕИСУКС размещена на главной странице официального сайта Министерства финансов Российской Федерации.

При этом учитывается необходимость защиты персональных данных. В связи с этим был издан приказ Министерства финансов Российской Федерации от 22 января 2018 г. № 10н “Об обработке персональных данных в Министерстве финансов Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых приказов Министерства финансов Российской Федерации по вопросам обработки персональных данных”.

Обеспечение открытости государственной службы является одним из приоритетных направлений кадровой политики в Министерстве финансов Российской Федерации. Информация о порядке поступления на государственную гражданскую службу и прохождения государственной гражданской службы в

Министерстве финансов Российской Федерации размещена на официальном сайте Министерства финансов Российской Федерации в разделе “Государственная гражданская служба в Министерстве финансов Российской Федерации”.

Для обеспечения конституционного права граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной службе, а также права государственных гражданских служащих на должностной рост на конкурсной основе в Министерстве финансов Российской Федерации проводятся конкурсы на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и на включение в кадровый резерв.

В 2022 году были проведены 3 конкурса на включение в кадровый резерв Министерства по группам должностей государственной гражданской службы с использованием дистанционных форматов работы.

Участие в конкурсах приняли более 652 граждан и государственных гражданских служащих Российской Федерации. Из них 224 человека подали документы на участие в конкурсе в электронном виде с использованием Портала. Проведение конкурсов позволило продолжить формирование кадрового резерва Минфина России, численность которого по состоянию на 31.12.2022 составляет 653 человека, что позволяет обеспечивать своевременное замещение вакантных должностей высококвалифицированными кадрами.

Вся информация о конкурсных процедурах публикуется на официальном сайте Министерства финансов Российской Федерации в разделе «Государственная гражданская служба в Министерстве финансов Российской Федерации» «Конкурсы».

Принцип открытости реализуется, в том числе, путем связи государственной службы с общественностью. В рамках обеспечения открытости в работе конкурсных и аттестационных комиссий Министерства финансов Российской Федерации обеспечено участие представителей научных и образовательных организаций, Общественного совета.

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации” одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава государственной гражданской службы является подготовка кадров для государственной гражданской службы и профессиональное развитие государственных гражданских служащих.

В соответствии с Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68, профессиональное развитие государственного гражданского служащего осуществляется на системной основе и заключается в приобретении им новых знаний и умений, развитии его

профессиональных и личностных качеств в целях поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей.

Информационные системы Министерства финансов Российской Федерации предоставляют собой множество информационных сервисов для государственных, муниципальных и частных организаций, граждан Российской Федерации. Они развернуты в виртуализованной инфраструктуре вычислительного "облака" Министерства финансов Российской Федерации, в котором обрабатывается как открытая информация, так и сведения ограниченного доступа, в том числе персональные данные.

При анализе инновационных технологий, используемых в деятельности Министерства, выявлено, что большая часть инновационные технологии:

- цифровые образовательные платформы для проведения тренингов, семинаров и конкурсов, практика их использования с 2020 по 2022 г. увеличилась с 25 до 35%;

- кейс-метод - увеличился с 12 до 26%;

- информационные платформы для самообучения, которые базируются на инновационных технологиях в кадровой политике. Фиксируется положительная динамика использования - с 30% в 2019 году до 55% в 2022 году.

Профессиональное развитие гражданских служащих включает в себя:

а) дополнительное профессиональное образование;

б) семинары, тренинги, мастер-классы, иные мероприятия, направленные преимущественно на ускоренное приобретение гражданскими служащими новых знаний и умений;

в) конференции, круглые столы, служебные стажировки, иные мероприятия, направленные на изучение передового опыта, технологий государственного управления, обмен опытом;

г) самостоятельное изучение гражданскими служащими образовательных материалов, тематика которых соответствует направлению их профессиональной служебной деятельности и которые размещены на предназначенном для профессионального развития гражданских служащих едином специализированном информационном ресурсе, созданном на базе федеральной государственной информационной системы в области государственной службы (далее - единый специализированный информационный ресурс), а также в иных информационных системах;

д) образовательные курсы, доступ к которым предоставляется гражданским служащим в дистанционной форме.

Профессиональное развитие государственного гражданского служащего осуществляется в течение всего периода прохождения им государственной гражданской службы Российской Федерации.

Реализация данных подходов способствует повышению эффективности деятельности Министерства финансов Российской Федерации.

Ежегодно профессиональное развитие в Министерстве финансов Российской Федерации проходят более 300 государственных гражданских служащих.

Реализация эффективной кадровой политики обеспечила стабильность кадрового состава Министерства финансов Российской Федерации. 32% государственных гражданских служащих имеют стаж государственной гражданской службы более 15 лет. Вместе с тем внедрение современных механизмов подбора кадров позволяет осуществлять равномерное обновление кадрового состава, обеспечивать профессиональную преемственность в коллективе, что создает привлекательные условия работы в Министерстве финансов Российской Федерации для молодежи. Количество молодых специалистов в возрасте до 35 лет составляет 48% кадрового состава.

Высокий профессиональный уровень сотрудников обеспечивает эффективное решение задач и выполнение функций, возложенных на Минфин России.

Резюмируя, следует отметить, что в условиях развития информационных технологий в том числе в реализации кадровой политики Министерства, безусловно, растут также факторы риска при реализации инновационных технологий. В качестве

предложения по совершенствованию внедренных в практике Министерства информационных технологий предлагается повысить так называемый суверенитет информационных технологий, применяемых при реализации кадровой политики:

- защита среды виртуализации;
- повышение степени обнаружения и противодействия вторжениям на различных уровнях;
- средства контроля защищенности и выявления уязвимостей ИТ-инфраструктуры и прикладного программного обеспечения;
- средства мониторинга событий и выявления инцидентов информационной безопасности.

ГЛАВА 2. Теоретические аспекты государственного управления в области кадровой политики

2.1. Сущность и содержание государственного управления в области кадровой политики в системе государственного управления

В современных условиях одной из ключевых ценностей для государства, обеспечивающих его суверенное развитие, является человеческий капитал.

Кадровая политика государства, в частности в системе государственного управления, по своей сущности, содержанию и роли представляет собой важнейшее явление качественного, суверенного и поступательного выполнения государством национальных задач.

Рассматривая кадровую политику с точки зрения государственного управления, следует отметить, что кадровая политика в системе государственного управления рассматривается в качестве деятельности государственных органов, руководителей

государственных органов и работников кадровых подразделений по реализации кадровой стратегии, направленной на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие, мотивацию к эффективной деятельности для более качественного исполнения функций государственного органа.

В этой связи, кадровая политика в системе государственного управления выступает центральным звеном повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих и является одним из наиболее регламентированных направлений.

В свою очередь, одно из важнейших направлений реформирования государственной службы является формирование эффективной кадровой политики, так как от кадрового состава профессиональных специалистов, обладающих необходимыми качествами государственного управления, и результативности их профессиональной и служебной деятельности зависит уровень и качество решения и реализации государственных решений.

Считается, что для успешной реализации государственной политики в области кадров в системе государственного управления в первую очередь необходимо проанализировать теоретические аспекты государственной кадровой политики.

В широком толковании под государственной кадровой политикой понимается официально признанная общая система целей и задач, приоритетов и принципов деятельности

государства по координации и регулированию всех кадровых отношений и процессов в государстве.

В узком же ее толковании государственная кадровая политика определяется в качестве национальной стратегии государства по формированию и развитию профессиональных качеств кадрового потенциала страны и рационального его использования. Это политика регулирования кадровых отношений и процессов в стране.

В этой связи среди приоритетных направлений развития государства, носящих стратегический характер, ключевое место занимает реализация кадровой политики, направленная на формирование высокопрофессиональной специалистов, создание необходимых условий для привлечения молодых кадров с сохранением и развитием института наставничества для дальнейшего совершенствования профессионального уровня молодых специалистов и обеспечения преемственности, в том числе с использованием современных информационных технологий.

Считается, что сегодня особое внимание должно быть уделено вопросам института наставничества, который включает в себя поиск и подбор наставников, их мотивацию, установление взаимосвязи с технологиями оценки профессиональной служебной деятельности как наставника, в том числе с использованием современных технологий.

В качестве примера можно привести создание новым сотрудникам учетных записей для доступа к внутренним ресурсам, образовательным программ.

Сегодня наставничество является неотъемлемой частью комплекса мероприятий по адаптации и профессиональному становлению гражданских служащих. В отличие от других методов профессионального развития (дополнительное профессиональное образование, служебная стажировка и иные) наставничество имеет ряд особенностей, благодаря которым оно обладает существенными преимуществами, позволяющими достичь значимых результатов в профессиональном развитии как молодых гражданских служащих, так и в целом кадрового состава государственного органа.

Таким образом, сущность кадровой политики в системе государственного управления состоит в привлечении, фиксации и рациональном использовании в системе государственного управления высококвалифицированных кадров, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов государственной власти.

Обеспечение государственной службы высококвалифицированными и профессионально подготовленными кадрами невозможно без применения

действенных кадровых инструментов и технологий. Решение проблем, связанных с формированием и развитием кадрового состава отечественной государственной гражданской службы, требует от руководства и кадровых служб органов государственного управления существенной модернизации применяемых методов работы с персоналом на базе последних научно-практических достижений, синтезированных и обогащенных опытом кадровых практик государственных и коммерческих структур. В связи с чем, в последние годы все большее внимание уделяется исследованию практики применения новейших и инновационных кадровых инструментов, а также выявлению основных тенденций в трансформации кадровой политики в сфере государственной гражданской службы.

Кадровая политика в системе государственного управления, в том числе должна обеспечить в полной мере использование творческого потенциала государственных служащих, их энергии и способностей к решению сложных задач, развивать нелинейное мышление и навыки soft skills, содействовать полному раскрытию своих умений, талантов и способностей.

В российской научной литературе вопросы кадровой политики в системе государственного управления являются предметом изучения ряда авторов, среди которых следует особо отметить таких как С.А. Зуденкова, А.М. Беляев, А. Скоробогатова и Е.А. Бреусова, С.Е. Прокофьев, Д.Ю. Знаменский, А.Я.

Кибанов, и другие, чьи работы затрагивают фундаментальные основы применения кадровых инструментов в сфере государственного управления, однако, многие научно-практические аспекты остаются не разработанными или, в частности, это касается изучения подходов к формированию кадровой политики государственного органа.

По мнению С.А. Зуденковой, кадровая политика в системе государственного управления представляет собой совокупность мероприятий, реализуемых органами государственной власти в отношении государственных служащих. Такая необходимость предопределяется объективными факторами и направлена на формирование, развитие и совершенствование высококвалифицированных кадров на должностях в органах государственной власти.

В свою очередь, по мнению Е.А. Скоробогатовой и Е.А. Бреусовой, кадровая политика представляет собой одно из приоритетных направлений деятельности государственных органов по формированию кадрового состава, мероприятия в рамках которой закреплены в кадровой стратегии, целью чего является обеспечение органов государственной власти высококвалифицированными, активно действующими, добросовестными служащими, реализующими эффективное государственное управление.

Лужбина Т.А. определяет кадровую политику в органах государственной власти как общее направление и последовательную деятельность данных органов, сущность которой заключается в определении требований к государственным гражданским служащим, в их подборе и рациональном использовании, учитывая особенности развития государственного аппарата, качественные и количественные прогнозы потребности в кадрах.

Смольникова К.С. делает акцент на наличие в научной литературе трех подходов к понятию и сущности кадровой политики в органах государственной власти:

- в рамках первого подхода кадровая политика рассматривает с точки зрения деятельности по управлению персоналом, сущность которой предполагает подбор, набор, расстановку всех категорий служащих, занятых в системе государственного управления;

- в рамках второго подхода кадровая политика в системе государственного управления рассматривается с точки зрения деятельности по подбору, расстановке и использованию сугубо профессиональных знаний, умений и навыков государственных гражданских служащих;

- в рамках же третьего подхода кадровая политика в системе государственного управления рассматривается в качестве процесса социального управления коллективом в органах власти для решения задач государственного управления.

На основе анализа вышеуказанных подходов к сущности кадровой политики в системе государственного управления, Смольникова К.С., определяет следующие основные составляющие исследуемой кадровой политики:

- политика занятости. Данная сущность предполагает деятельность по обеспечению органов государственной власти высококвалифицированными специалистами, формированию условий для эффективного выполнения ими профессиональной деятельности, возможности карьерного роста и т.д.;

- Политика обучения. Сущность данной категории заключается в формировании условий для повышения уровня профессионального развития в системе государственного управления, получения новых знаний, умений и навыков, перспективы для профессионального продвижения и т.д.;

- Политика оплаты труда. Данная сущность заключается в формировании системы оплаты труда государственных служащих, мер их материальной и моральной поддержки;

- Политика трудовых отношений. Сущность данного категории кадровой политики заключается в создании благоприятных взаимоотношений руководителей государственных органов власти и государственных гражданских служащих в вопросах выполнения должностных обязанностей.

По мнению таких исследователей, как Н.В. Сердюк, Г.П. Лозовицкая, А.С. Семченко, Е.А. Сумина, кадровая политика

представляет собой комплекс мероприятий, включая мероприятия воспитательного, организационного, правового и иного характера, сущность которых предполагает обеспечение органов государственной власти высокопрофессиональными служащими, обладающими всеми необходимыми личностными качествами, профессиональными знаниями, умениями и навыками. Основными элементами кадровой политики в органах государственной власти при этом выделяются:

- отбор, планирование, наем и использование трудовых ресурсов;

- создание необходимых благоприятных условий для оперативной адаптации, повышения и совершенствования уровня профессионального развития государственных служащих;

- защита прав государственных служащих на получение заработной платы, продвижение по карьерной лестнице и т.д.;

- создание максимально благоприятных условий для эффективного и рационального использования интеллектуальных способностей, умений и навыков кадрового состава для их сохранения и преумножения;

- обеспечение прав и гарантий каждого госслужащего на развитие личных интересов и планов, служебное продвижение, повышение результативности служебной деятельности;

- реализация мероприятий по предотвращению и недопущению конфликтных ситуаций в коллективе.

Исходным элементом исследуемой политики является планирование трудовых ресурсов, предполагающее снабжение органов государственной власти высококвалифицированными служащими в том количестве, которое необходимы для осуществления эффективного государственного управления, и в необходимое время. Непосредственное осуществление набора государственных гражданских служащих должно соответствовать запланированному оптимальному числу служащих, исключая, как недостаток их численности, так и избытка.

Резюмируя, можно сделать вывод, что особенное место в рамках использования трудовых ресурсов в системе государственного управления, т.е. осуществления государственными гражданскими служащими своих профессиональной деятельности, отводится повышению уровня их профессионального развития, повышения квалификации, что является важным элементом кадровой политики.

Вместе с тем, следует отметить по своей сути кадровая политика так или иначе с применением традиционных механизмов отбора и продвижения специалистов по службе является отчасти субъективной и, в тоже время, объективной суммой критериев. Диалектика структуры отдела кадров обязывает не только рассматривать факты, но и личностные качества работника.

В этой связи можно сделать вывод, что политика государства в области кадрового обеспечения должна основываться на базовых принципах, необходимых для профессионального управления и регулирования кадровыми процессами, включать в себя специальные установки, учитывающие условия определенной и специфику сферы регулирования. Без использования этих принципов невозможно представить себе грамотную систему. В свою очередь любое государство с безграмотным управлением кадрами обречено на провал любых властных решений.

2.2. Особенности подготовки и развития кадров в государственном управлении с использованием современных технологий

В настоящее время глобальным трендов в мире является развитие современных информационных технологий, которые внедряются во все социальные сферы, в том числе и в сферу реализации кадровой политики в системе государственного управления. Внедрение информационных технологий в процесс по подготовке и развитию кадров в системе государственного управления обеспечило существенную оптимизацию и повышение эффективности и качества реализации кадровой политики, ведь речь идет о сокращении транзакционных издержка, то есть сокрушения времени и повышения скорости принимаемых решений в области кадровой политики.

В свою очередь, система подготовки и развития кадров в государственном управлении играет ключевую роль для устойчивого развития государственной систему управления. Такая система должна быть надёжной, прочной, отвечающей требованиям времени и рассчитанной, что очень важно, на перспективу.

Ключевая роль, лежащая в основе этого специального вопроса, заключается в том, что создание группы профессиональных и эффективных государственных служащих имеет первостепенное значение для государственной политики и что обмен и сравнение исследований по этой теме может внести значительный вклад. Кадровая политика влияет на всю остальную деятельность правительственного аппарата страны. Качество набираемого и отобранного персонала, уровень его оплаты и вознаграждения, получаемые им льготы, их профессионализм, их подготовка и степень их доверия к своей организации и среди коллег влияют на способность правительств достигать целей своей политики

При реализации политики по управления кадрами в государственных организациях, включая управление кадрами государственной службы, важно учитывать ключевые отличия кадрового менеджмента в органах государственной власти и управления персоналом в бизнес-среде. Реализация политики на государственной службе всегда считалась проблематичной и спорной, в основном из-за разрыва между намерениями лиц,

принимающих решения, и возможностями тех, кто отвечает за ее реализацию: в данном случае государственных служащих. Их часто считают неэффективными, неэффективными и чрезмерно бюрократизированными профессионалами, отрицательно влияющими на эффективность государственного сектора.

В свою очередь, регулирование института государственной службы осуществляется посредством системы служебного законодательства, с явно выраженной ориентацией на административное, а не на трудовое право. Имеются обусловленные законодательством различия профессиональной терминологии («кадры», а не «человеческие ресурсы», или «персонал»; «открытый конкурс на замещение вакантной должности», а не «процедуры найма»; «служебные отношения», а не «трудовые отношения»; «должностной регламент», а не «должностные инструкции»; «квалификационные требования», а не «профессиональные стандарты»; «служба», а не «работа»; и т.д.). Конечно, имеется общее, «корневое» сходство кадрового менеджмента в государственных органах и государственных организациях, с одной стороны, и в бизнес-структурах, с другой стороны. Это сходство отражено в общности основных институциональных теорий профессиональной деятельности и формирования эффективного профессионального потенциала организации. Тем не менее, различие терминологии отражает то обстоятельство, что в государственном и в бизнес-секторах

наблюдаются различия в целях организаций, их задачах, способах реализации задач, в основных типах мотивации сотрудников, в уровнях ограничений, в объемах прямых запретов, в социальных гарантиях – словом, по всему спектру кадрового менеджмента. В частности, в сфере бизнеса формирование структуры персонала и управление человеческими ресурсами подчинены устойчивому развитию бизнеса, производству ресурсов и получению прибыли, расширению рынков, конкуренции компаний. Наоборот, в сфере государственного и муниципального управления служебная деятельность государственных служащих связана с предоставлением государственных услуг, служением государству и гражданам, кооперации государственных органов и организаций, подчинена требованиям целесообразного расходования ресурсов, общественному благу.

Игнорирование этих различий приводит к низкой эффективности работы специалистов в сфере государственного и муниципального управления, подготовленных по программам бизнес-образования. Дополнительно, кадровые службы государственных органов в значительно большей степени, нежели в бизнесе, сталкиваются с проблемами подбора конкурентоспособных кадров, ограничены в возможностях оптимизации численности уже сложившихся коллективов, ориентированы при отборе кадров на социально-нравственную направленность человека. Актуальная ситуация предъявляет как к

управленцам на государственной службе, так и к сотрудникам кадровых служб повышенные требования, связанные с решением комплекса задач по повышению уровня управления, оптимизации процедур оценки и развития кадров. Подобные вызовы требуют не только новых технологий, заимствование которых из сферы бизнеса в значительной степени затруднительно, но и инновационного управленческого мышления, лидерства в стратегических изменениях, масштабного мышления руководителя.

В этой связи считается, что в случае, даже если «транспортировать» управленческие практики и кадровую политику из частного сектора в государственный, не обязательно будет достигнут такой же результат. Наоборот, это может привести к неудачным комбинациям и неудовлетворительным результатам, особенно если органы государственной власти не проявят изобретательность в принятии и внедрении дополнительных и взаимоусиливающих подхода.

В последние годы в Российской Федерации серьёзно была обновлена система подготовки и развития кадров, в том числе организацию и содержание обучения. Теперь они основаны на новых федеральных госстандартах и квалификационных требованиях. Всё это неотъемлемая часть работы по формированию современного облика систему госслужбы.

В свою очередь, в условиях стоящих перед Российской Федерацией масштабных задач, серьезно должен быть пересмотрен и обновлен подход к системе подготовки кадров, к научно-технологической политике. В 2022 году в рамках заседания Совета по науке и образованию Президентом Российской Федерации была отмечена необходимость о детальной расстановке приоритетов, концентрации ресурсов на получение конкретных, принципиально значимых научных результатов. Прежде всего, в тех сферах, где у Российской Федерации есть хорошие заделы и, которые имеют критическое значение для жизни страны.

В последние годы обрела особую значимость проблема оптимизации системы управления кадрами государственных организаций, т.е. организаций, созданных государством для достижения поставленных целей (организаций государственного сектора), в том числе управления государственной службой и ее кадрами.

Согласно Федеральному закону «О государственной гражданской службе РФ», в России должна быть создана система по управлению государственной гражданской службой. В настоящее время происходит консолидация данной системы управления. В федеральных органах государственной власти и в органах власти субъектов РФ сформированы управления кадров и государственной службы, в структуру которых входят отделы по

вопросам государственной службы и работе с кадрами, по работе с кандидатами на должности, кадровому обеспечению, а также подготовке и повышению квалификации кадров. В Министерстве труда и социальной защиты РФ Департамент государственной службы преобразован в Департамент государственной политики в сфере государственной и муниципальной службы, противодействия коррупции, его функции существенно расширены. Данный Департамент занимается разработкой кадровой политики и определением кадровой стратегии государственных федеральных и региональных органов.

Государственная служба остро нуждается в высокопрофессиональных кадрах, решение этой задачи возлагается на формирующуюся систему управления государственной гражданской службой. Прием на государственную гражданскую службу должен осуществляться исключительно при наличии профильного профессионального образования. Минтрудом России в 2015 году разработаны квалификационные требования к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и к гражданским служащим. Эти квалификационные требования детализированы федеральными государственными органами и включают в себя требования к уровню и профилю высшего профессионального образования. Наличие профильной специальности при приеме на работу в государственные и

муниципальные органы, государственные организации, становится нормативным требованием.

В частности, при приеме на работу в структурные подразделения государственных органов по управлению государственной службой и кадрами необходимым будет наличие профессионального высшего образования (уровень магистратуры) по направлению «Управление кадрами».

В свою очередь, говоря о реализации кадровой политики с применением НКТ можно констатировать, что в условиях активного развития ИКТ-индустрии особо актуализируется задача по подготовки и развитию кадров в государственном управлении, которые должны иметь реагирующий и диагностический характер: на изменения в трудовом законодательстве, в конъюнктуре рынка труда госслужащих. Следует также отметить, что развитие информационной экономики обусловливает изменение кадровой политики в системе государственной гражданской службы. Изменения произошли в области принципов работы с кадрами, технологий поиска и подбора персонала, построения системы мотивации ИТ-специалистов, их обучения, повышения квалификации и сертификации, управления карьерой.

В части развития информационных технологий и обеспечения цифровой трансформацией всех сфер экономики в Российской Федерации утверждена государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» утверждена

распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. No 1632-р (далее – Программа). Она направлена на реализацию Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы. Показатели программы предусматривают достижение к 2024 году по ключевым направлениям. В практическом плане данная Программа важность для государственных служащих, обеспечивающих внедрение информационных технологий в работу государственных и муниципальных органов управления. Это обусловливает потребность в определенной стандартизации процессов планирования закупок информационных и компьютерных комплексов, унификации требований к последующему обслуживанию установленных систем разработчиками.

2.3. Нормативно-правовые основы регулирования кадровой политики в органах государственной власти в Российской Федерации с использованием современных технологий

Принимая во внимание, что кадровые отношения, как сложные и многогранные связи, возникают в процессе реализации кадровой политики того или иного органа государственной власти, они формируются с учетом специфики и направленности конкретного органа исполнительной власти.

Прежде всего, безусловно, самую важную роль в правовом реализации кадровой политики играет Конституция Российской Федерации. Конституция Российской Федерации регулирует социально-трудовых и кадровых отношений в государстве и обществе. В первую очередь, Конституция Российской Федерации гарантирует гражданам Российской Федерации при соблюдении требований отсутствия второго гражданства и т.д. равное право участвовать в управлении государством непосредственно, так и через своих представителей, избирать и быть избранными в органы государственной власти и органы местного самоуправления. В Конституции отмечено, что каждый имеет право свободно определять и выбирать род занятости и профессию. Отдельная конституционная норма определяет, что граждане Российской Федерации имеют равный доступ к государственной службе. Большое значение для регулирования государственной кадровой политики имеют положения Конституции, определяющие порядок и процедуры формирования высших государственных органов: Президента РФ, Федерального Собрания РФ, Правительства РФ, судебной системы. Генеральной прокуратуры РФ и т.п. Это, безусловно, является вопросом кадровой политик, ведь руководящие лица вышеуказанных государственных органов избираются или назначаются на эти посты в соответствии с Конституцией РФ.

В свою очередь, кадровые отношения на государственной гражданской службе основываются на правовых нормах, которые призваны подробно регулировать вопросы прохождения государственной службы: условия и порядок поступления на государственную службу, способы замещения вакантных должностей, условия и порядок присвоения классных чинов, порядок проведения аттестации государственного служащего, основания и порядок прекращения государственной службы. Для определения правового статуса государственного служащего как участника кадровых отношений и обеспечения качественного выполнения им своих служебных обязанностей важно точно определить его права, обязанности и ограничения, связанные с государственной службой, вопросы поощрения и ответственности, повышения профессиональной подготовки и служебного роста.

В законах и иных нормативных правовых актах определяются также порядок оплаты труда государственных служащих и различные государственные гарантии. Правильное решение этих вопросов крайне важно для обеспечения социальной защищенности государственных служащих, повышения заинтересованности в эффективном исполнении ими своих должностных обязанностей, стабилизации профессионального состава кадров государственной службы. Следует отметить, что на встрече, необходимо отметить, что Президент Российской Федерации в ходе встречи с СФ ФР РФ в рамках введенных в 2020

году поправок в Конституцию Российской Федерации отметил, что приоритет отдан федеральным конституционным законам, где речь идет о кадровых полномочиях президента в отношении министров, судей, прокуроров или же о введении для них новых ограничений. Наибольшие изменения претерпят законы о правительстве и Конституционном суде (КС). Был изменен подход к Верхней палате парламента Российской Федерации, чтобы она стала одним из настоящих опорных столпов президентской власти, расширившейся после принятия поправок к Конституции. Смысл конституционных новаций состоит в том, чтобы на десятилетия вперед зафиксировать фундаментальные основы устойчивого развития страны. А это историческая преемственность, моральные ценности, это надежные социальные гарантии, повышение роли гражданского общества. Наконец, это укрепление и совершенствование баланса, равновесия между всеми ветвями власти при сохранении Российской Федерации как сильной президентской республики. Были существенно расширены полномочия обеих палат парламента. Возрастает роль Госдумы в формировании Правительства, Совета Федерации – в назначении руководителей силовых ведомств, генерального прокурора и его заместителей, прокуроров субъектов РФ.

В свою очередь, регулирование кадровых отношений, связанных с поступлением и прохождением гражданской службы, в настоящее время осуществляется правовыми нормами,

содержащимися в комплексе актов: в Конституции Российской Федерации.

В настоящее время в основу правового регулирования обеспечения кадровой безопасности органов исполнительной власти положен Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в котором предусмотрены фундаментальные принципы кадровой политики в государственных органах. К ним относятся принцип отбора кандидатов на конкурсной основе, принципы профессионализма и компетентности, принцип развития служащих в форме профессионального обучения, повышения квалификации, принцип обязательности формирования кадрового резерва, принцип регулярной оценки профессионального уровня гражданских служащих в форме аттестаций и квалификационных экзаменов и т.д.

В Законе о гражданской службе предусмотрен термин «кадровая работа». Под ней понимается деятельность, целью которой является воздействие на поведение служащих для его изменения сообразно потребностям государственной службы (или органа, в котором служащие проходят гражданскую службу). Статья содержит 19 направлений, по которым осуществляется кадровая работа, в т. ч. формирование кадрового состава, ведение личных дел, трудовых книжек, реестра гражданских служащих, работа комиссии по урегулированию конфликтов интересов,

проведение конкурса на замещение должностей, испытания, аттестации, квалификационного экзамена, включение в кадровый резерв, организация обучения персонала, организация служебных проверок, консультирование служащих по вопросам гражданской службы.

Способ приема граждан на государственную службу закреплен Указом Президента Российский Федерации от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» и представляет собой определенную процедуру замещения вакансии. В состав этой процедуры входит формирование конкурсных комиссий, первичная проверка документов кандидатов, проведение конкурсного отбора, назначение на должность, зачисление в кадровый резерв, обжалование результатов конкурса. В рамках каждой процедуры должны приниматься меры по обеспечению кадровой безопасности органа. Важную роль в этом случае играют методы отбора кандидатов, которые должны отвечать критерию способности максимально обеспечить кадровую безопасность органа власти (например, недопустимо отбирать демотивированных кандидатов, кандидатов, которые рассматривают государственную службу как возможность наработать стаж гражданской службы, кандидатов, поступающих на службу из корыстных или даже преступных побуждений и т.п.).

Также следует упомянуть Указ Президента Российский Федерации от 01.02.2005 №111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)». Действительно, квалификационный экзамен выступает одной из форм контроля за состоянием профессиональных знаний, умений, навыков государственных гражданских служащих, а значит является весьма продуктивным превентивным методом обеспечения кадровой безопасности, поскольку упреждающий контроль позволяет предотвратить возникновение кадровых рисков в перспективе.

Говоря о кадровой политике с использованием информационных технологий, таких как цифровые платформы для отбора, подготовки и продвижения кадров, внедрения цифровых методов опросов и голосования необходимо соразмерно обеспечить так называемую кадровую и цифровую безопасность и суверенитет.

Следует отметить, что сегодня кадровая безопасность занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности (экономической, правовой, экологической), так как она «работает с кадровым ресурсом с использованием ИКТ, а они в любой составляющей первичны.

Определенная законодательная база по вопросам обеспечения кадровой безопасности государственного органа на

сегодняшний день в полной мере, к сожалению, не разработана. В рамках моделирования кадровой политики государственного органа крайне важно учитывать, что это действие должно осуществляться с учетом базовой концепции кадровой политики, которая должна быть утверждена на федеральном уровне власти. В связи с тем, что такая концепция на сегодняшний день в Российской Федерации отсутствует, приходится признавать, что полноценно описать обеспечение кадровой безопасности как явление правового характера довольно проблематично.

В Российской Федерации принят и действует Федеральный закон от 28.12.2010 № Э90-ФЗ «О безопасности». Данные закон определяет сферу его регулирования: государственная безопасность, общественная безопасность, безопасность личности, экологическая безопасность и иные виды безопасности, которые предусмотрены российским законодательством. Между тем в законодательстве на сегодняшний день не выделяется отдельно термин «кадровая цифровая безопасность» как подвид безопасности в целом.

Считаю, что такая недооценка института кадровой безопасности недопустима, в связи с чем она должна быть по крайней мере выделена федеральным законодателем в качестве самостоятельного вида государственной безопасности.

Тем не менее, считаю возможным в настоящем исследовании использовать положения Федерального закона «О безопасности» в

целях обоснования основных направления обеспечения кадровой безопасности федеральных органов исполнительной власти.

Ключевые направления обеспечения кадровой безопасности государственных органов является прогнозирование, выявление, анализ и оценка угроз в связи с активным внедрением и применением ИКТ.

Разработка и применение комплекса оперативных и долговременных мер по выявлению, предупреждению и устранению угроз кадровой безопасности, локализации и нейтрализации последствий их проявления

Следует отметить, что в Российской Федерации действует целый ряд нормативных актов, посвященных отдельным аспектам обеспечения кадровой безопасности государственных органов именно. Так, вопросам противодействия коррупции посвящен Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

Среди мер по противодействию коррупции данный закон называет предъявление квалификационных требований к кандидатам на должности гражданской службы, проверку сведений, представляемых кандидатами, урегулирование конфликта интересов, имплементацию в практику кадровой работы принципов меритократии (должностной рост и поощрения на основе заслуг и достоинств), нормативное закрепление непредставления служащим сведений доходах, расходах,

имуществе в качестве основания для увольнения служащего. Последнему вопросу посвящен специальный Указ Президента Российской Федерации от 18.05.2009 № 5581.

Следует также выделить Закон Российской Федерации от 21.07.1993 №5485-1 «О государственной тайне». Обеспечение режима конфиденциальности некоторых сведений является одним из необходимых способов обеспечения государственной кадровой безопасности. Статья 2 указанного закона под государственной тайной понимает защищаемые государством сведения в области военной, внешнеполитической, экономической, разведывательной, контрразведывательной и оперативно-розыскной деятельности, распространение которых может нанести ущерб безопасности России.

Также можно выделить 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». Персональные данные государственного служащего — весьма уязвимое место с точки зрения обеспечения кадровой безопасности, поскольку к ним относятся не только имя, отчество, фамилия, контактные данных служащего, но и различные сведения о его жизни, в т. ч. о его профессиональной служебной деятельности. Именно поэтому вопросам защиты персональных данных служащих посвящен отдельный правовой акт.

В свою очередь основными нормативно-правовыми аспектами регулирования кадровой политики в Министерстве финансов Российской Федерации, в том числе с использованием ИКТ определяются Федеральным законом от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)», Указом Президента Российской Федерации от 30.05.2005 № 609 «Об утверждении Положения о персональных данных гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела», Приказом Минфина России от 25.06.2012 № 88н «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими Министерства финансов Российской Федерации».

Считается, что для совершенствования нормативно-правовых регуляторов кадровых отношений необходимо такие направления, как конкретизация правового и социального статуса государственного служащего; расширение направлений

использования и внедрения эффективных кадровых решений с использованием ИКТ.

В свою очередь совершенствование и разработка современной базы нормативно-правового регулирования кадровых отношений позволит обеспечить надежную правовую основу процессов формирования состава профессиональных государственных служащих. Такой подход к совершенствования государственной службы был упомянут Президентом Российской Федерации В.В. Путиным: «развитие человека - это и основная цель, и необходимое условие прогресса современного общества. Это и сегодня, и в долгосрочной перспективе - наш абсолютный национальный приоритет».

Резюмируя хочется отметить, что несмотря на достигнутые результаты в области совершенствования кадровой политика, на сегодняшний день нормативно-правовое регулирование данной сферы все еще имеет фрагментарный характер.

ГЛАВА 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию государственной политики в области кадров с использованием современных технологий на примере Министерства финансов Российской Федерации

3.1. Предложения по совершенствованию кадровой политики Министерства финансов Российской Федерации с использованием современных технологий

В предыдущей главе были рассмотрены основные направления и сдерживающие факторы в вопросах реализации кадровой политики, реализуемой в Министерстве финансов Российской Федерации.

Кадровая политика Министерства не формализована как отдельный документ, хотя отдельные подходы к ней закреплены Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 28 августа 2017 г. № 138н «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства финансов Российской Федерации».

С целью наиболее детального и объективного изучения вопроса эффективности кадровой политики в период с ноября по декабрь 2022 года был проведен опрос удовлетворенности, в котором приняло участие более 60% сотрудников. Опрос был направлен на составление объективной картины удовлетворенности и вовлеченности сотрудников внутри в Министерстве, а также определить траекторию преобразования рабочих процессов, улучшения условий труда и коммуникаций.

На вопрос о качествах госслужащих респонденты отмечали коммуникабельность, компетентность, целеустремленность, ответственность.

Безусловно, респонденты также указывали на такие качества, как креативность, трудолюбие, честность и навыки по созданию полезных связей.

Необходимо подчеркнуть, что пандемия внесла свои коррективы и в деятельность государственных служащих, так как практически всем пришлось работать дистанционно. Следует отметить, что дистанционный формат работы устраивает лишь 30 % в связи комфортными условиями работы, так как можно самим планировать день, сэкономить расходы на дорогу. Вместе с тем, большинство опрошенных порядка 70% ответили, что удаленный формат их не устраивает.

В качестве мероприятий, которые могут обеспечить повышение эффективности труда государственных служащих, большинство опрошенных порядка 60% отметили повышение оклада, порядка 30% отметили усиление социальной и правовой защищенности госслужащих, порядка 10% указали на необходимость совершенствования нормативной правовой базы.

На вопрос о удовлетворённости большинство опрошенных отметило стабильность положения (порядка, 55%), возможность карьерного роста (порядка 25%), социальные гарантии (15%), получение профессионального опыта (5%).

Результаты исследования дают возможность сделать ряд предложений по совершенствованию кадровой политики, как в Министерстве, так и в сфере госслужбы в целом.

Первое. Считается, что наличие высокой дисциплины на государственной гражданской службе еще не означает, что госслужащие работают достаточно эффективно. В этой связи актуальным и своевременным становится создание системы для оценки объема и качества выполняемых госслужащим услуг, которая должна быть синхронизирована с системой оплаты труда. Это связано с тем, что, по нашему мнению, наиболее перспективными направлениями государственной кадровой политики – рост уровня престижа и авторитета госслужбы, также как возможность карьерного роста и профессионального и развития. Соответственно, в качестве одной из основных рекомендаций по совершенствованию государственной политики в области кадров, безусловно, является выработка более гибкой системы оплаты труда государственных служащих, обеспечение максимально прозрачного с использованием ИКТ и цифровых платформ профессионального отбора новых кадров государственной службы.

Второе. Любая госслужба характеризуется ненормированным режимом работы, что может в последствии стать своего рода демотивирующим фактором. Кроме того, принимая во внимание, что вовлеченность госслужащих требует активного и широкого коммуникативного взаимодействия, считаю, что в качестве очередной рекомендации должна стать разработка и внедрение

эффективного механизма психологического сопровождения профессиональной деятельности государственных служащих.

Считается, что в качестве первоочередных направлений для повышения эффективности кадровой политики следует отметить следующие:

1. Принимая во внимание специфику каждого из органа государственной власти, считается целесообразным формализовать кадровую политику в каждом конкретном государственном органе. Такая формализация может быть направлена на разработку программ, охватывающих систему процедур и мероприятий для достижения целей, кадровых технологий, обеспечения мониторинга государственных служащих с использованием информационных технологий по психологической диагностики и прогнозированию кадровой ситуации. Далее в соответствии с разработанным планом необходимо определить программу мероприятий по устранению выявленных проблем на каждом этапе мониторинга. Считаю, что разработка таких программ позволит обеспечить реализацию комплекса мер по совершенствованию кадровой политики в Министерстве и на госслужбе в целом.

2. В соответствии с качеством и объемам выполняемых работ, а также степени значимости результатов труда для государства, необходимо совершенствовать систему оплаты эффективности работы. Наряду с повышением оклада для госслужащих считаю

необходимым также выработать соразмерные меры ответственности за принятие некачественных и необоснованных управленческих решений.

3. Создание системы психологического сопровождения профессиональной деятельности в сфере государственного управления, в том числе разработка типовой модели психологической поддержки государственных служащих. Не секрет, что ответственная работа нередко сопровождается эмоциональными перегрузками, стрессом и другими неблагоприятными состояниями, снижающими эффективность и работоспособность.

В этой связи в рамках Министерства был проведен экспресс-опрос на актуальную тему «Нужна ли в Министерстве комната психоэмоциональной разгрузки», который прошел до 10 февраля (включительно) на Портале Министерства.

В этой связи, считается, что можно кроме комнаты для психоэмоциональной разгрузки также предусмотреть должность психолога, который относится к категории «специалист» и призван осуществлять экспертные и консультативные функции. Основными направлениями деятельности психолога в органах государственного управления должны быть:

- профессиональная оценка личности государственного служащего, его систему мотивации, ценностей для дальнейшего

психологическое сопровождение в профессиональной деятельности государственного служащего;

- разработка критериев и показателей продуктивности деятельности государственных служащих, оценки ее результатов с учетом функций и ролей, механизмов ее оптимизации.

4. Создание механизмов, которые обеспечивали бы возможность постоянного карьерного роста госслужащих как по вертикали, так и по горизонтали, поставив в зависимость карьерный рост госслужащих от уровня их профессионализма, объема и качества выполняемой ими работы. В приоритетном положении должны быть те госслужащие, у кого значения данных показателей выше, чем у других. В качестве основного источника формирования кадрового состава федеральных государственных гражданских служащих целесообразно рассматривать выпускников профильных высших учебных заведений.

5. В функции кадровой политики предлагается добавить стратегический анализ и прогнозирование не только внутреннего развития органа государственной власти, а также анализа внешней среды, уровня развития цифровизации, информационно-коммуникационных технологий для выработки стратегии кадровой политики.

3.2. Экономическая целесообразность предложенных мероприятий

Рост потребности в квалификационных кадрах предполагает совершенствование системы подготовки кадров, нахождение новых путей повышения ее эффективности.

Следует отметить, что именно с ростом темпов научно-технического прогресса, развития и роста ИКТ во всех сферах жизнедеятельности, в том числе в реализации кадровой политики, возникла острая необходимость сопоставить рост затрат на профессиональную подготовку рабочей силы с экономическим эффектом.

Отмечается, что у отечественных и зарубежных ученых нет единого мнения о методах, подходах к расчету экономической целесообразности предложенных мероприятий, несмотря на то, что попытки выработки соответствующих методик принимались неоднократно. Вместе с тем, результаты научных исследований установили, что каждый процент прироста квалификации кадров обеспечивает прирост производительности труда в среднем на 0,5-1%.

Оценка эффективности инвестирования в человеческий капитал в системе государственного управления очень актуальны для их эффективной работы, так как кадровый состав, его знания, умения и профессионализм становятся высокоценными активами предприятий, которые при грамотном управлении трансформируются в капитал, приносящий большую результативность. Следует отметить, что в отличие от затрат на

рабочую силу в правовых актах Российской Федерации, а также в международных нормативных отсутствует четкое и однозначное определение сущности инвестиций для реализации кадровой политики. Решением вопроса оценки экономической эффективности и целесообразности в части предложенных мероприятий по линии совершенствования кадровой политики и внедряемых в системе государственного управления решений занимаются ученые разных стран мира.

Ряд зарубежных исследователей и экспертов определяют сущность инвестиций в персонал как определенные действия и связанные с ними затраты, повышающие квалификацию, способности и производительность труда работников и многократно компенсируемые возрастающим доходом в будущем. По мнению авторов, это может служить преобладающим стимулом для таких инвестиций. Инвестиции и внедряемые подходы к совершенствованию кадровой политики можно разделить на следующие группы: затраты на образование, повышение квалификации государственных служащих (включают общую и специальную, формальную и неформальную подготовку на рабочем месте); расходы на здравоохранение (расходы на профилактику заболеваний, лечение, диетическое питание, улучшение жилищных условий); затраты на мобильность, благодаря которым работники мигрируют из мест с относительно низким производством в места с относительно высоким.

Зарубежные ученные первыми смогли провести оценку эффективности инвестиций в человеческий капитал. Эта эффективность составляет 12–14% повышение эффективности. Поэтому исследования в области оценки мер по реализации кадровой политики, в том числе в системе государственного управления до сих пор считается основным направлением исследований.

В настоящее время реализация, совершенствование и оценка эффективности кадровой составляющей в системе государственной гражданской службы становится одной из наиболее значимых функций стратегического управления. Это связано с тем, что в экономике, основанной на знаниях, рабочая сила является носителем трудового и интеллектуального потенциала, способного обеспечить конкурентоспособность и реализовать потенциал эффективности государственного управления. Кадровый потенциал государственного органа власти и его эффективная реализация позволяет грамотно ставить и выполнять государственные задачи. В этих условиях достижение стратегических целей управления человеческими ресурсами невозможно без реализации инвестиций в персонал, предполагающих затраты на развитие и реализацию трудового потенциала и формирование человеческого капитала как нематериального актива системы государственного управления, способного приносить доход как работнику, так и работодателю. В

свою очередь, употребляя термин «инвестиции» для оценки эффективности и целесообразности предлагаемых в выпускной квалификационной работе (далее – ВКР) мероприятий, следует отметить, что так называемый инвестиционный процесс всегда предполагает получение дохода, который необходимо прогнозировать, планировать и рассчитывать, а инвестиционные решения согласовывать со стратегическими целями государственного органа.

Поэтому необходимо планировать, учитывать, анализировать и контролировать не только расходы, связанные с оплатой труда, но и расходы, осуществляемые в целях развития и реализации трудового потенциала и формирования человеческого потенциала в Министерстве финансов Российской Федерации.

Считается, что экономическая целесообразность предложенных в ВКР мероприятий должна включать, в том числе из таких аспекты, как здоровье; общие навыки, связанные с базовой подготовкой, умением поиска информации и ее использования при решении задач, природными способностями и уровнем образования; технические и специальные навыки, связанные с процессами цифровизации и информатизации, включая уровень физической подготовки и состояния государственных гражданских служащих, а также аналитические способности, ведущие к совершенствованию принимаемых решений.

При этом если развитие личных навыков и компетенций оплачиваются самостоятельно государственным гражданским служащим, то другие составляющие человеческого капитала требуют вложений со стороны государства.

Считается, что для оценки экономической целесообразности и эффективности предложенных в практику Министерства финансов Российской Федерации мероприятий по совершенствованию кадровой политики необходимо: 1) определение структуры затрат и их стоимостная оценка; 2) определение структуры результатов и их стоимостная оценка; 3) сопоставление сметных размеров затрат.

Известно, что эффективность производства только на 30-35% зависит от инвестиций, остальные – от уровня квалификации рабочих и специалистов. Опираясь на такие цифры можно сделать выводы о важности совершенствования кадровой политики в Министерстве финансов Российской Федерации. Наиболее популярной является четырехуровневая модель оценки эффективности обучения и методология расчета окупаемости инвестиций в кадровый потенциал (Return On Investment (ROI)), которые были разработаны известным специалистом в области управления человеческими ресурсами. Суть данной методики сводится к созданию причинно-следственной связи между проводимой подготовкой и результатом деятельности обученного персонала.

Расчет значения показателя «рентабельность инвестиций» (ROI) производится по стандартной формуле: ROI = (GI – E) / E, (1)где GI – прирост дохода (прибыль); E – расходы на совершенствование кадровой политики в органах государственной власти.

Существует четыре основных аспекта, которые следует учитывать при расчете рентабельности инвестиций в кадровый состав: производительность; прогулы (отсутствие на рабочем месте по разным причинам); скорость адаптации. Каждый из показателей играет важную роль в оценке инвестиций в персонал, но необходимо акцентировать внимание на чем-то одном, так как слишком много факторов влияет на конечный результат – качественное выполнение государственных задач. Так, например, при увеличении уровня повышения квалификации кадров на 10 % производительность труда возрастает на 8,6 %, а тот же рост основных средств увеличивает производительность лишь на 3,4 %. Таким образом, рентабельность инвестиций в человеческий капитал почти в три раза выше, чем вложений в финансовый капитал.

В свою очередь, используя методику, которая позволяет рассчитать рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих, попытаюсь определить влияние повышения квалификации в Министерстве финансов Российской Федерации.

Прибегнем в следующей формуле:

Нр=(Кск-Кси)*И*У*100, где

Нр- рост производительности труда вследствие повышения квалификации и вовлеченности кадров;

Кск, Ксн - средний разряд рабочих на начало и конец года;

И - разность между коэффициентами тарифной сетки;

У - удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности госслужащих в Министерстве.

В 2022 году производительность труда вследствие повышения уровня квалификации выросла на 190%, а средняя зарплата - на 6%; удельный вес зарплаты в себестоимости продукции на 20%

Таким образом, считаю, что в случае внедрения предложенных мной мероприятий позволит обеспечить прирост производительности труда на 15%, что приводит к повышению конкурентоспособности за счет повышения качества выполнения возложенных задач и оптимизации временных затрат, обеспечит снижение текучести кадров на 20% и оптимизацию численности персонала в Министерстве, позволит повысить мотивацию к труду у сотрудников Министерства

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях одной из ключевых ценностей для государства, обеспечивающих его суверенное развитие, является человеческий капитал. Кадровая политика государства, в частности в системе государственного управления, по своей

сущности, содержанию и роли представляет собой важнейшее явление качественного, суверенного и поступательного выполнения государством национальных задач. Поэтому задача любого государства заключается в том, чтобы уделять самое пристальное внимание на подготовленность и соответствие кадров, при должной компетентности которых государство сможем достичь стратегических задач, направленных на социально-экономическое развитие страны.

С развитием цифровой экономики и по мере развития информационных технологий и внедрения их, в том числе в систему кадровой политики государства, они доказали свою эффективность в оценке кадровой политики государства с применением компетентного подхода.

В этой связи, одним из ключевых направлений по повышению эффективности государственной кадровой политики является разработка и внедрение современных и надежных информационных технологий. Такие современные информационные технологии должны с одной стороны обеспечить оперативность, гибкость, прозрачность деятельности государства по набору, отбору кадров, с другой стороны - сохранность персональных данных и защиту сведений о кандидатах.

Такие информационные технологии в отличие от классических технологий в сфере реализации кадровой политики позволяют эффективней выявить соответствие государственного гражданского служащего занимаемой должности, провести оценку качества исполнения обязанностей, возложенных на него. К ним относятся также профессиональные и личные качества служащего

и в какой степени и мере они соответствуют потребностям органа государственной власти.

Сегодня в Российской Федерации среди современных ИКТ следует выделить федеральную государственную информационную систему «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров».

Например, в Минфине России для формирования квалифицированного кадрового состава органов государственной власти проводятся различные мероприятия с применением информационных технологий. Реализация кадровой политики в части повышения квалификации с применением информационных технологий на примере Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруд России) осуществляется посредствам внутреннего портала Министерства финансов Российской Федерации (Минфин России). В закладках: «Портал обучения», - «Дистанционные курсы можно проводить самостоятельное изучение учебных материалов. Регистрация информации об изучении каждой темы занятия сотрудниками Минфина происходит автоматически.

Информационные системы Министерства финансов Российской Федерации предоставляют собой множество информационных сервисов для государственных, муниципальных и частных организаций, граждан Российской Федерации. Они развернуты в виртуализованной инфраструктуре вычислительного «облака» Министерства финансов Российской Федерации, в котором обрабатывается как открытая информация, так и сведения ограниченного доступа, в том числе персональные данные.

Вместе с тем, считается, что сегодня в условиях беспрецедентного внедрения ИКТ во все сферы экономики, говоря о кадровой политике с ИКТ, таких как цифровые платформы для отбора, подготовки и продвижения кадров, внедрения цифровых методов опросов и голосования необходимо соразмерно обеспечить так называемую кадровую и цифровую безопасность и суверенитет.

Следует отметить, что сегодня кадровая безопасность занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности (экономической, правовой, экологической), так как она «работает с кадровым ресурсом с использованием ИКТ, а они в любой составляющей первичны.

В этой связи считается, что такая недооценка института кадровой безопасности недопустима, в связи с чем она должна быть по крайней мере выделена федеральным законодателем в качестве самостоятельного вида государственной безопасности.

Разработка и применение комплекса оперативных и долговременных мер по выявлению, предупреждению и устранению угроз кадровой безопасности, локализации и нейтрализации последствий их проявления

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.];
2. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»;
3. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
5. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

6. Указ Президента Российский Федерации от 01.02.2005 № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»;
7. Указ Президента Российский Федерации от 01.02.2005 №111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»;
8. Указ Президента Российской Федерации от 30.05.2005 № 609 «Об утверждении Положения о персональных данных гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела»
9. Приказ Минфина России от 25.06.2012 № 88н «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими Министерства финансов Российской Федерации»;
10. Андрюхина, И. Ю. Совершенствование кадровой политики в системе государственной гражданской службы: зарубежный опыт / И. Ю. Андрюхина // Вестник экспертного совета. — 2021. — № 2. — С. 14–18.
11. Анциферова, И. Социологический анализ кадровой политики в сфере госслужбы / И. Анциферова, В. Ермаков // Государственная служба. — 2019. — № 5 (91). — С. 22–26.

12. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 237 с.

13. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе : учеб. пособие / С. Г. Заборовская. — Москва : Юрайт, 2021. — 209 с.

14. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Д. Ю. Знаменский ; отв. ред. Н. А. Омельченко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2021. — 405 с.

15. Писарева, Л. В. Проблемы кадровой политики на государственной службе / Л. В. Писарева // Наука и образование сегодня. — 2017. — № 12 (23). — С. 48–50.

16. Разнова, Н. В. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. — Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. — 148 с

17. Слепцова, Е. В. Современные проблемы управления кадровым потенциалом в госорганах / Е. В. Слепцова, В. В. Волкова / Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2019. — № 11-3. — С. 167-169

18. Смольникова К. С. Сущность и значение кадровой политики в органах управления / К. С. Смольникова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2020. — № 1. — С. 134.

19. Страхова, Е.Г. Кадровая политика и кадровое обеспечение муниципального образования / Е.Г. Страхова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2012. — № 7-2 — С. 83-84.

10. Хайбуллаева, М. М. Проблема кадровой политики на государственной службе / М. М. Хайбуллаева, Д. В. Голиков // Системные технологии. — 2018. — № 26. — С. 111–114.