

*А. Н. Медведева*

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ  
КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ  
ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

***Аннотация:** В статье анализируется кадровая стратегия страны, выявляются актуальные проблемы управления кадровыми ресурсами в органах государственной власти, рассматриваются кадровые практики субъектов Российской Федерации на предмет решения выявленных проблем и целесообразность их использования.*

***Ключевые слова:** Кадровая стратегия, кадровый состав, профессиональная государственная служба, кадровый резерв, управление персоналом.*

В 2008 году во время совещания Президента Российской Федерации с полномочными представителями Президента в федеральных округах на повестку был вынесен вопрос о необходимости изменения

и усовершенствования подходов к государственной кадровой политике, созданию системы усовершенствования профессионального уровня высшего руководства в нашей стране. Тюменская область одна из первых субъектов Российской Федерации уделила должное внимание правовым основам формирования резерва руководящих кадров государственной службы. В рамках исполнения и развития положений, закрепленных в главе 13 Закона № 79-ФЗ, было принято постановление Губернатора Тюменской области № 237. Это первый документ в нашей области, регламентирующий принципы формирования резерва кадров государственной гражданской службы, нахождения в резерве и утверждающий основные аспекты работы с кадровым резервом. Однако, стоит отметить, что определение термина «государственная кадровая политика» законодательно не закреплено.

В настоящее время каждый орган государственной власти в РФ, который определяет долгосрочную перспективу своего развития, практически всегда осознает высокую значимость развития имеющихся ресурсов (организационных, финансовых, человеческих). Согласно Методическому инструментарию по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы — Версия 3.0, разработанному Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, важнейшим ресурсом, который обеспечивает максимальную результативность органов государственной власти и является необходимым для осуществления долгосрочной стратегии развития, достижения поставленных целей, является персонал.

Принципы и приоритетные направления создания и развития кадров государственной гражданской службы РФ определены Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее — Закон № 79-ФЗ) [1], а также уточнены основные направления развития гражданской службы РФ в области государственной кадровой политики на 2016-2018 годы в указе Президента РФ [3].

В 2014 году был разработан проект указа Президента РФ [6] по принятию федеральной программы «Развитие государственной служ-

бы Российской Федерации (2015-2018 годы)» (далее — Программа), которая должна быть направлена на более эффективное формирование кадрового состава всех видов государственной службы, выявление его профессионального потенциала и повышение мотивации, однако, данный указ не был утвержден.

Ситуация, которая сложилась в настоящее время характеризуется недостаточностью квалифицированных кадров, которые способны осуществлять служебную деятельность долгосрочно и эффективно. Особенно ощутима нехватка молодых специалистов, которые будут ориентированы на прохождение государственной службы в долгосрочной перспективе. Кратковременные карьерные планы создают нестабильность системы исполнения государственных полномочий и коррупцию.

В субъектах Российской Федерации данная проблема решается следующими способами. В Тюменской области принято Постановление Губернатора Тюменской области «О порядке прохождения стажировки в исполнительных органах государственной власти Тюменской области» от 22.09.2005 № 88 [4], которое утверждает Положение о порядке прохождения стажировки в исполнительных органах государственной власти Тюменской области, которое определяет порядок принятия (направления) на стажировку и ее прохождения, порядок взаимодействия аппарата Губернатора Тюменской области с исполнительными органами государственной власти Тюменской области по вопросам организации прохождения стажировки. В соответствии с данным постановлением, стажировка — деятельность, представляющая собой выполнение обязанностей по определенной должности в исполнительных органах в соответствии с индивидуальным планом, осуществляемая для приобретения опыта работы по специальности и подготовки к дальнейшей работе в исполнительных органах, проводимая в срок до одного года.

При увеличении недостатка квалифицированных специалистов специалисты кадровых служб органов государственной власти слабо ориентированы на осуществление функций по подбору, отбору и развитию персонала. В соответствии с этим, основной их задачей

является правильное оформление стандартных процедур, а не поиск информации об актуальных методиках работы с кандидатами и организация конкурентных процедур.

Законодательно закреплено, что конкурсы по формированию кадрового резерва проводятся преимущественно с использованием двух конкурсных процедур — тестирование и собеседование.

В Республике Удмуртия в резерв зачисляются кандидаты, которые прошли в установленном законодательством Республики конкурсный отбор (все конкурсные процедуры), обладающие наиболее высокими профессиональными, деловыми и личностными качествами.

Первой конкурсной процедуре во всех субъектах является анализ документов кандидатов на соответствие их квалификационным требованиям. Одним из них является стаж работы по специальности. Однако в стаж работы по специальности могут включаться все периоды работы вне зависимости от того соответствует ли данная специальность должности, на которую претендует кандидат. Данное положение ведет за собой негативные последствия, так как в случае включения в резерв данных кандидатов, есть высокий риск создания резерва неквалифицированного кадрового резерва государственной службы. На наш взгляд, необходимо включить приоритетные направления подготовки по направлению, специальности в должностные регламенты и на основании этого предъявлять требования к образованию и стажу к претендентам.

Причинами вышеуказанных проблем заключаются не только в необходимости совершенствования действующего законодательства, а также в верном его истолковании и использовании наиболее эффективных методик в управлении персоналом.

В соответствии с пунктом 6 части 2 статьи 60 Закона № 79-ФЗ [1] одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава является применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу Российской Федерации и ее прохождении.

Например, в Ярославской области принята Методика подбора кадров для замещения должностей государственной гражданской

службы Ярославской области в Правительстве области, утвержденная распоряжением Губернатора Ярославской области от 09.10.2014 № 479-р. В Приложении 1 к данной Методике закреплены характеристика и особенности применения методов оценки кандидатов при подборе кадров на государственную гражданскую службу. Например, традиционный в метод отбора «интервью», в соответствии со статьей 2 Приложения 1 к Методике, делится на два вида — стандартизированное и полустандартизированное.

Стандартизированное интервью проводится по заранее разработанной четкой схеме, одинаковой для всех кандидатов и содержащей единый перечень вопросов.

Полустандартизированное интервью предусматривает как единые для всех вопросы, так и вопросы индивидуальные для каждого кандидата [5].

Данные положения являются целесообразными, поскольку при проведении данного метода отбора («интервьюирование») максимально объективно оцениваются профессиональные знания кандидатов. На наш взгляд, необходимо законодательно закрепить метод «стандартизированного интервью» на федеральном уровне.

Кадровый резерв должен быть в системе «открытых данных». Данное положение подразумевает, что информация об объявлении конкурсов и их итогах обязательно публикуется на официальных сайтах (порталах) органов государственной власти субъектов. Однако в данном направлении отсутствует унифицированный подход, поскольку в некоторых субъектах публикуются только нормативные акты с указанием включенных в резерв кандидатов и исключенных из него, другие же публикуют только списки резервистов.

Необходимо определить перечень информации, обязательной для размещения на официальных сайтах (порталах) органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также периодичность ее размещения, в соответствии с действующим законодательством.

Исходя из этого актуальным является применение современных и эффективных технологий управления персоналом, ориентированных на достижение поставленных целей и результативное исполнение полномочий государственных органов.

Вместе с тем необходимо отметить, что кадровая политика государственных органов не всегда имеет четкую взаимосвязь с их стратегическими целями и полномочиями. Если работа с кадрами заключается только в выполнении административных процессов и не ориентирована на достижение целей, реализацию задач и функций государственного органа, кадровая служба будет выполнять только сервисные функции, а не функции качественного обеспечения компетентными и мотивированными кадрами, имеющими потенциал развития.

Кадровая стратегия — комплекс мероприятий по работе с кадрами начиная от стадии привлечения и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы до увольнения. Стратегия формируется в зависимости от миссии государственного органа власти, его приоритетных целей и задач, специфики реализуемых полномочий и направлена на достижение планируемых результатов государственного органа в конкретный период времени [7].

В целях осуществления приоритетного направления кадровой стратегии — формирования кадрового состава, максимально отвечающего всем квалификационным требованиям для конкретной должности или профессионально специализированной группе должностей — необходимо применять актуальные методики аттестации и адаптации для граждан, которые впервые поступают на государственную гражданскую службу, стажерские программы для студентов высших учебных заведений и молодых специалистов, наставнические программы обучения. В субъектах Российской Федерации (далее — РФ) на постоянной основе проводятся конкурсы на звание «Лучший государственный гражданский служащий».

Начиная с 2015 года на федеральном уровне стали проводить конкурс «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе», в котором были отмечены Почетными грамотами Министерства труда и социальной защиты РФ кадровые практики Административного департамента Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, Департамента государственной гражданской службы Администрации Томской области,

Департамента государственной службы и кадров при Президенте Республики Татарстан, Управление Главы Республики Башкортостан по вопросам государственной службы и кадровой политике и др.

Создание системы эффективной и профессиональной государственной службы, ориентированной на обеспечение потребностей гражданского общества и развитие экономики является главной целью стратегической кадровой политики.

Для реализации поставленной цели необходимо решить множество задач, в состав которых входит — оптимизация численности государственных служащих, в том числе гражданских служащих, посредством совершенствования системы распределения функций и полномочий между государственными органами, организационной структуры гражданской службы, осуществляемой с учетом дифференциации кадрового состава по направлениям деятельности и расширения полномочий гражданских служащих категории «специалисты».

По данным Росстата, в Тюменской области за последние три года численность работников, замещающих должности гражданской службы, сократилась на 1324 человека, в 2014 году она составляла — 3443 чел., в 2015-м — 3443 чел., в первом полугодии 2016-го — 2119 человек. Данная оптимизация направлена на исключение дублирующих полномочий, выявление незадействованных ресурсов, сокращение бумажного документооборота. На данном этапе развития государственной гражданской службы работникам кадровых служб государственных органов нужно направить все силы на выявление незадействованного потенциала в сфере управления кадрами, а именно на подбор кадров с максимально соответствующих заявленным квалификационным требованиям.

Понимание того, что главный стратегический ресурс и основа эффективной реализации государственной кадровой политики — это кадры государственной гражданской службы, является основополагающим во всей деятельности государственной службы.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3215.

2. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ // Собрании законодательства Российской Федерации. 2014. № 26 (ч. I). Ст. 3378.
3. Указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 гг.» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2016. № 33. Ст. 5165.
4. Постановление Губернатора Тюменской области «О порядке прохождения стажировки в исполнительных органах государственной власти Тюменской области» от 22 сентября 2005 № 88 // Тюменская область сегодня. 2005. 21 октября. № 195. С. 2.
5. Распоряжение Губернатора Ярославской области «О подборе кадров для замещения должностей государственной гражданской службы Ярославской области в Правительстве области» от 9 октября 2014 года № 479-р // [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/423844687>
6. Проект Указа Президента РФ «О федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015-2018 гг.)» и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015-2018 гг.)» (по состоянию на 29.01.2015) (подготовлен Минтрудом России).
7. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы — Версия 3.0 // [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>