

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

**ВЛАДИМИРСКИЙ ФИЛИАЛ**

Факультет

Управления

Специальность/направление подготовки

Государственное и муниципальное управление

Специализация/профиль/программа

Государственная и муниципальная служба

Кафедра

Государственного и муниципального управления

# Понятие «кадровая политика» в современной науке. Обоснование и определение концепции государственной кадровой политики.

ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Потапова Елена Петровна, к.ф.н, доцент  
Кафедра Государственного и муниципального  
управления

# Содержание



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- I. Понятие «кадровая политика» в современной науке
  - 1. Определение кадровой политики
  - 2. Цель кадровой политики
  - 3. Формирование кадровой политики
  - 4. Направление кадровой политики
  - 5. Инструменты кадровой политики
  - 6. Этапы выработки кадровой политики
  - 7. Виды кадровой политики
    - I. 7.1 . Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий
    - II. 7. 2 Виды кадровой политики по степени открытости
  - 8. Вывод
- II. Обоснование и определение концепции государственной кадровой политики
  - 1. Концепция государственной кадровой политики (ГКП)
  - 2. Формирование ГКП
  - 3. Недостатки партийно-советской модели кадровой политики
  - 4. Положительные черты кадровой политики в СССР
  - 5. Учет современных реалий и потребностей России

# Понятие «кадровая политика» в современной науке

---

ЧАСТЬ 1

---

# 1. Определение кадровой политики

---

Кадровая политика — совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом. Кадровая политика формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

Она находит своё отражение в следующих документах:

- правилах внутреннего распорядка
- коллективном договоре.



## 2. Цель кадровой политики

**Цель кадровой политики** — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

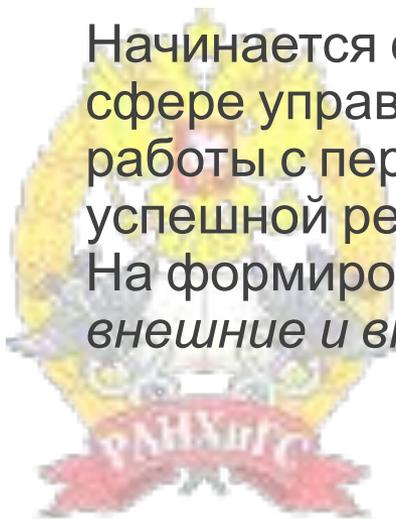


# 3. Формирование кадровой политики

---

Начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики влияют *внешние и внутренние факторы.*



РАНХиГС  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# 3. Формирование кадровой политики

---

**Факторы внешней среды** — те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т.е. те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

# 3. Формирование кадровой политики

---

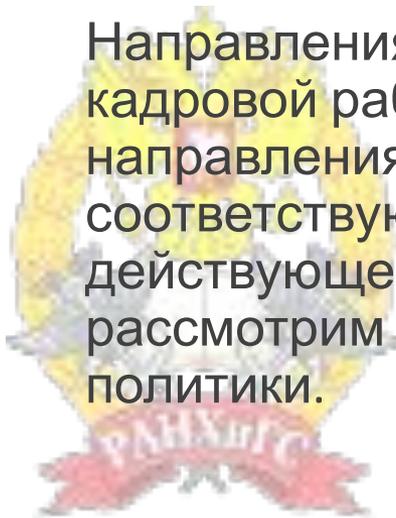
**Факторы внутренней среды** — это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизован или предпочитающая принцип децентрализации — в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

# 4. Направление кадровой политики

---

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики.



РАНХиГС  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК УПРАВЛЕНИЯ  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# 4. Направление кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристики
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: <ol style="list-style-type: none"><li>1. соответствия</li><li>2. профессиональной компетенции</li><li>3. практических достижений</li><li>4. индивидуальности</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека</li><li>2. Уровень знаний, соответствующий требованиям должности</li><li>3. Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)</li><li>4. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства</li></ol>

# 4. Направление кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристики
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: <ol style="list-style-type: none"><li>1. конкурсности</li><li>2. ротации</li><li>3. индивидуальной подготовки</li><li>4. проверки делом</li><li>5. соответствия должности</li><li>6. регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Отбор кандидатов на конкурсной основе</li><li>2. Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе</li><li>3. Эффективная стажировка на руководящих должностях</li><li>4. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент</li><li>5. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.</li></ol>
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип: <ol style="list-style-type: none"><li>1. отбора показателей оценки</li><li>2. оценки квалификации</li><li>3. оценки выполнения заданий</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок</li><li>2. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности</li><li>3. Оценка результатов деятельности</li></ol>

# 4. Направление кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристики
5. Развитие персонала	Принцип: 1. повышения квалификации 2. самовыражения 3. саморазвития	1. Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала 2. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения 3. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда

# 5. Инструменты кадровой политики

---

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

# 6. Этапы выработки кадровой политики



1. проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;
2. разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
3. официальное утверждение кадровой политики организации;
4. этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;
5. оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

# 6. Этапы выработки кадровой политики



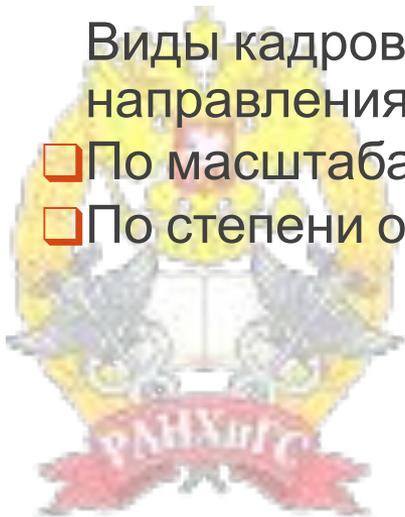
1. разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;
2. реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
3. оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

# 7. Виды кадровой политики

---

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

- По масштабам кадровых мероприятий.
- По степени открытости.



**РАНХИГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# 7.1. Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий

---

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие виды кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- Активная:
  - Рациональная;
  - Авантюристическая.

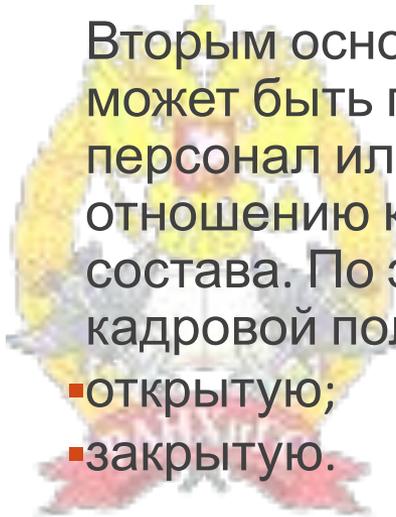
РАНХИГС  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# 7.2 Виды кадровой политики по степени открытости

---

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики:

- открытую;
- закрытую.



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# 8. Вывод

---

Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. А именно, рассмотрение и принятие решений в кадровой политике происходит по всем комплексным функциональным подсистемам организации, например: управление научно-технической деятельностью, управление производством, социальная политика и т.д., что напрямую влияет на их деятельность – с одной стороны. С другой стороны, решения в области политики деятельности в этих комплексных функциональных подсистемах влияют на кадровую политику всей организации в целом. А главной целью кадровой политики организации, является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимым количеством работников, с определенными качествами.

# Обоснование и определение концепции государственной кадровой политики

---

ЧАСТЬ 2

# 1. Концепция государственной кадровой политики (ГКП)

---

Концепция государственной кадровой политики – это система исходных, опорных позиций и главных идей, раскрывающих научные основы подхода государства к решению кадровых проблем в современных условиях и на перспективу, задачи и приоритетные направления формирования, развития и рационального использования кадрового потенциала России. Концепция – это своего рода философия кадровой политики, ее научно-теоретический фундамент. Именно система идей, целей и приоритетов является стержнем всей кадровой деятельности, ее важнейшей качественной характеристикой.

# 1. Концепция государственной кадровой политики (ГКП)

---

Концепция и собственно кадровая политика во многом совпадают, но не тождественны. Концепция становится кадровой политикой, когда идеи и программные позиции государства выражены и закреплены законодательно в целях, принципах, методах и требованиях к организации работы с кадрами. В то же время, кадровая политика без концепции не может существовать: теряется линия кадровых процессов из-за отсутствия их планирования и прогнозирования.

РАЙЖИГС  
НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ НАУК И ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# 1. Концепция государственной кадровой политики (ГКП)

---

Государственная кадровая политика (ГКП) – это стратегия формирования, развития и использования трудовых ресурсов страны; система официально признанных (провозглашенных законодательно) целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений.

В Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом РФ В.В. Путиным в августе 2001 г., отмечалось, что построение демократического правового федеративного государства требует создания адекватной системы органов государственной власти и соответствующей ей целостной системы государственной службы, обеспечивающих реализацию функций государства, повышение эффективности экономики и развития гражданского общества.

## 2. Формирование ГКП

---

Она вырабатывается на основе возможностей и потребностей практики, российской действительности. В ее формировании принимают участие:

- ученые;
- правящая элита;
- государственные служащие высшего эшелона;
- практики всех уровней государственной власти.

Кроме того, ГКП строится не на пустом месте, она отражает выявленные объективные закономерности развития реальных кадровых процессов, повторяющиеся в них связи и отношения.



РАНХИГС  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## 2. Формирование ГКП

---

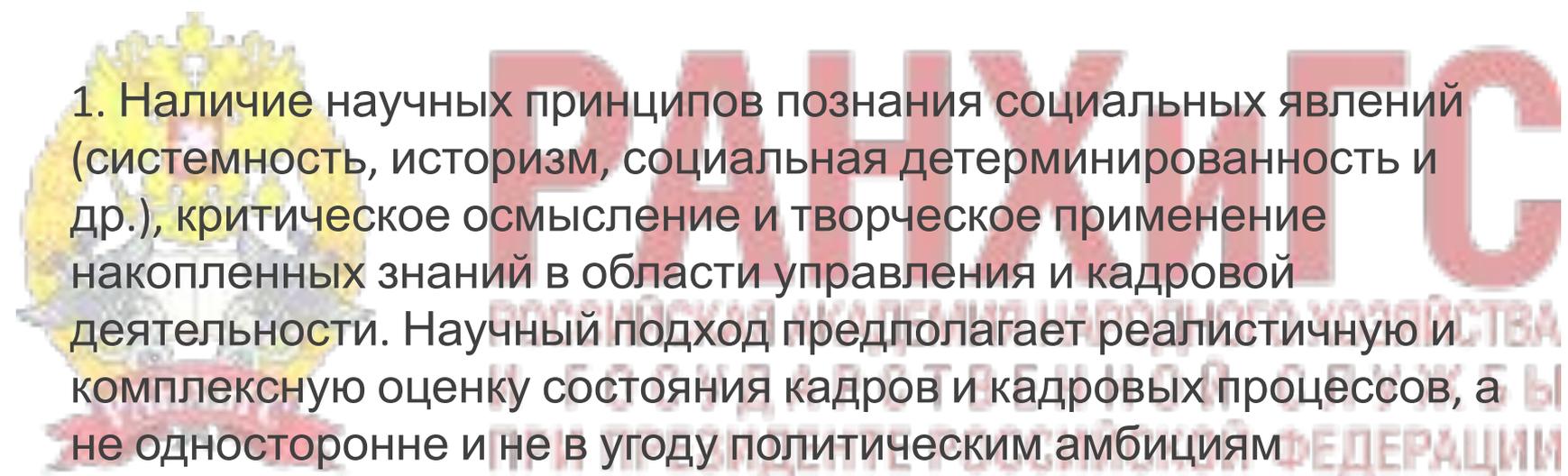
Эти три позиции (потребность практики, участники формирования и закономерности кадровых процессов) – свидетельство объективности кадровой политики.

Однако, по формам, механизмам, технологиям выражения и реализации государственная кадровая политика субъективна. Таким образом, можно сделать вывод:

**ГКП и многообразная деятельность по ее реализации – это объективно обусловленный, но сознательно регулируемый процесс. Это лицо власти и ее инструмент эффективного осуществления стратегического курса страны.**

### 3. Предпосылки и источники разработки современной кадровой политики

---



1. Наличие научных принципов познания социальных явлений (системность, историзм, социальная детерминированность и др.), критическое осмысление и творческое применение накопленных знаний в области управления и кадровой деятельности. Научный подход предполагает реалистичную и комплексную оценку состояния кадров и кадровых процессов, а не односторонне и не в угоду политическим амбициям отдельных лидеров.

2. Способность к критическому анализу отечественного и зарубежного опыта работы с кадрами, реальному осмыслению его позитивных и негативных сторон, возможностей адаптации этого опыта к условиям современной России. В России всегда были сильны позиции государства в формировании и использовании кадров, особенно чиновничества.

## 4. Недостатки партийно-советской модели кадровой политики

---

В этой связи уместно выделить сильные и слабые стороны советской системы работы с кадрами. Недостатки партийно-советской модели кадровой политики:

Носила узкоклассовый и идеологизированный характер;

- 
- В значительной степени была аппаратной, жесткоцентрализованной;
- 
- Являлась монополией одной партии; осуществлялась через формально-бюрократический институт номенклатуры партийных комитетов;
- 
- Отсутствовала открытость при формировании резерва кадров.
- Отсутствие систематического притока свежих сил с одновременным перерождением части руководящего состава.

□

# 5. Положительные черты кадровой политики в СССР

---

- Активность ГКП – она была всегда в движении, занимала главные направления деятельности партийных комитетов.
- Была выработана и осуществлялась стройная система подбора, расстановки и воспитания кадров.
- Осуществлялся контроль за деятельностью кадров всех звеньев и уровней, вплоть до привлечения к ответственности за какие-либо нарушения.
- Существовала целостная система профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров всех уровней.
- Наличие четко поставленных цели по формированию научно-производственного и кадрового потенциала Советского Союза.

# 6. Учет современных реалий и потребностей России

---

- Кризисная ситуация в кадровой сфере преодолевается медленно (не сформирована новая действенная матрица управления, уровень профессионализма и функциональной грамотности управленческих кадров остается низким, профсоюзы выведены за пределы кадровых отношений).
- Сохраняется высокий уровень безработицы, прежде всего, среди женщин, молодежи и уволенных в запас военнослужащих.
- Продолжается «утечка мозгов» - выезд за пределы страны выпускников «элитарных» технических специальностей ведущих вузов России.
- Противоречива кадровая ситуация в органах управления – от государственного уровня до уровня муниципального. Нередки случаи, когда высшие должности в федеральных структурах

# 6. Учет современных реалий и потребностей России

---

Основные черты (принципы) государственной кадровой политики, или какой должна быть ГКП в правовом демократическом государстве:

- научно обоснованной, реалистичной и созидательной. ГКП должна быть ориентирована на возрождение и устойчивое развитие страны, для чего необходимо привлечение к управлению профессионально подготовленных и предприимчивых людей;
- комплексной, базирующейся на единстве целей, принципов, форм и методов работы с кадрами;
- единой для всей России, но в то же время многоуровневой;
- перспективной, то есть рассчитанной на развитие государства, носить упреждающий и опережающий характер:

# 7. Вывод

---

Государственная кадровая политика может и должна быть важнейшим ценностным управленческим ресурсом и прежде всего фактором повышения эффективности государственного управления. Она призвана выполнять две важнейшие функции. Первая — востребованность в сфере государственного управления профессионалов, ориентированных на позитивные действия в интересах общества. Она позволяет реализовать профессиональный потенциал нравственной личности. Вторая — обеспечение безопасности государственного управления, с одной стороны, от дилетантов, а с другой — от деструктивных профессионалов и прежде всего людей безнравственных. Для сферы государственного управления, интересов общества, интересов граждан деструктивный профессионал, безнравственный профессионал куда более опасен, чем дилетант.

# СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

---

1. Новокрещёнов А. В. Государственная кадровая политика : учеб. пособие / А. В. Ново- крещёнов ; СибАГС.— Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2010.— 202 с.
2. СУБЕРЛЕНКА [Электронный ресурс] // Особенности развития кадровой политики современной России / М. В. Ткаченко – Тольятти, 2016
3. Щукина Т. В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование : монография / Т.В. Щукина. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2001. – 650 с.
4. Тажиденова Айнур Рамазановна Роль кадровой политики в системе управления персоналом // Вестник КалмГУ. 2014. №2 (22). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-kadrovoy-politiki-v-sisteme-upravleniya-personalom> (дата обращения: 28.05.2017).