

УДК 331.108:351.71

DOI 10.14258/epb202458

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ¹

Л. А. Капустян, Е. Н. Сабына, И. В. Стрижкина

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Актуальность темы исследования состоит в решении одной из главных задач, которые в настоящее время стоят перед государственными органами. Это задача усовершенствования коммуникаций между государством и гражданами путем создания для решения этой проблемы эффективных условий. В государственном и муниципальном управлении с помощью цифровых технологий совершенствуются и изменяются сервисы услуг для населения, акцентируется внимание на тех государственных сервисах, которые вызывают интерес граждан (пользователей данных сервисов). Авторы статьи рассматривают вопросы кадровой политики. Обосновывается важность и необходимость внедрения процесса клиентоцентричности на государственной службе. В основу работы государственных и муниципальных служащих должны быть поставлены интересы и запросы граждан (города, региона, страны).

Рассматриваются понятия кадровой политики с точки зрения политических, социологических, экономических и юридических наук, авторы статьи предлагают рассматривать кадровую политику с позиции управленческой деятельности и теории государственного управления, так как именно таким образом происходит пересечение концепций административной, социологической и экономической.

В статье также рассмотрены понятия «кадры», «персонал», «кадровый потенциал во внешней среде», структура кадровой политики, рассмотрены принципы, цели и задачи, субъекты и объекты, механизм, функции, формы и методы.

Авторами проведен стандартизированный опрос государственных и муниципальных служащих. Результаты опроса обозначили существенные проблемы в реализации правового статуса государственных гражданских служащих, которые не дают возможности эффективно использовать их труд. Авторы статьи предлагают сместить акцент на внутреннего клиента.

Ключевые слова: клиентоцентричность, кадровая политика, кадры, государственная служба, стандарт для внутреннего клиента.

PERSONNEL POLICY IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING A CLIENT-CENTRIC APPROACH IN THE PUBLIC SERVICE

L. A. Kapustyan, E. N. Sabyna, I. V. Strizskina

Altai State University (Barnaul, Russia)

The relevance of the research topic lies in solving one of the main tasks currently facing government agencies. This task is to improve communications between the state and citizens by creating effective conditions to solve this problem. In state and municipal administration, services for the population are being improved and changed with the help of digital technologies, attention is focused on those public services that arouse the interest of citizens (users of these services). The authors of the article consider the issues of personnel policy. The importance and necessity of introducing the process of client-centricity in the public service is substantiated. The work of state and municipal employees should be based on the interests and requests of citizens (city, region, country). The concepts of personnel policy are considered from the point of view of political, sociological, economic and legal sciences, the authors of the article propose to consider personnel policy from the perspective of managerial activity and

¹ Статья подготовлена в рамках гранта для преподавателей магистратуры фонда Потанина 2024 г. ГК24-000890 «Кадровая политика и кадровый аудит на государственной и муниципальной службе» — 2024 год.

the theory of public administration, since this is how the concepts of administrative, sociological and economic intersect.

The article also examines the concepts of «personnel», «personnel», «personnel potential in the external environment», the structure of personnel policy, the principles, goals and objectives, subjects and objects, mechanism, functions, forms and methods. The authors conducted a standardized survey of state and municipal employees. The results of the survey identified significant problems in the implementation of the legal status of state civil servants, which do not make it possible to effectively use their work. The authors of the article suggest shifting the focus to the internal client.

Keywords: client-centricity, personnel policy, personnel, public service, standard for the internal client.

Введение. Главным элементом государственного механизма и управления являются кадры — люди, которые служат в органах государственной и муниципальной власти. Кадровая политика играет особую роль в сфере государственной и муниципальной службы, где действительно именно кадры могут определять судьбу страны, региона, города. Политика государственных органов по отношению к своим сотрудникам (которую, стоит отметить, также разрабатывают и проводят кадры) является частью любой управленческой деятельности. И именно от ее правильной организации, от кадровой работы, проводимой в соответствии с ней, мы можем реально говорить о клиентоцентричном государстве как по отношению к своему внутреннему клиенту, так и к внешнему.

Сложность определения термина «кадровая политика» отчасти объясняется тем, что в его формировании принимают участие представители различных наук: социологии, экономики, философии, юриспруденции. Понятие рассмотрено в научных работах таких авторов, как В. А. Сулейманов, А. И. Турчинов, В. М. Анисимов, А. А. Хохлов, В. В. Черепанов, В. И. Охотский, Е. В. Лукьяненко и иных [1–10].

Социологический подход рассматривает кадровую политику как социально-управленческую деятельность в сфере государственной службы. Анализируется кадровый состав, кадровый потенциал, модели реализации кадровой политики как социальные явления [11, 12].

Ученые-юристы рассматривают кадровую политику как часть административного или служебного права, как институт административно-правового регулирования [13, 14].

Политологи изучают кадровую политику в контексте реализации политической модели в рамках кадровой деятельности государственных и муниципальных структур, как факторов, которые оказывают влияние [15].

Многие экономисты рассматривают кадровую политику, ассоциируя ее с деятельностью по управлению персоналом [16, 17].

Применительно к системе государственной гражданской службы понятие «кадровая политика» используется в разных контекстах [18, 19]. Стоит отметить, что понятие «государственная кадровая политика» применяется некоторыми авторами и для объяснения направлений работы с кадрами в государственных органах, и для объяснения инструмента по управлению кадрами на территории всей страны. Как нам кажется, это не совсем верно. Безусловно, между ними есть взаимосвязь, которая выражается именно в том, что одна служит основой для другой, так как государственные и муниципальные служащие являются частью трудящихся общества. И многие нововведения появляются именно на службе, а затем уже распространяются на всех иных трудящихся. Например, это касалось повышения пенсионного возраста или распространения элементов статуса служащих на руководителей подведомственных учреждений (предприятий). Но государственная кадровая политика на государственной и муниципальной службе — это более узкое понятие и отражает то, как государство регулирует кадровые процессы и отношения в органах государственной и муниципальной власти.

Кадровая политика трактуется в широком и узком понимании. В широком смысле слова — это «генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационных механизмов по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации» [20]. В узком смысле слова — «это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом» [21].

Проанализировав разные источники, можно выделить несколько подходов к определению ключевых аспектов, на которых акцентируют внимание авторы при рассмотрении термина «кадровая

политика». Во-первых, это стратегия кадровой работы. Л. В. Фотина считает, что «кадровая политика в системе государственной службы — стратегия государства по воспроизводству, развитию и обеспечению востребованности кадрового института государственной службы» [22].

Во-вторых, если мы говорим о стратегии, то необходимо обратить внимание на основополагающие принципы кадровой деятельности. Е. В. Охотский под кадровой политикой на государственной службе понимает «общий курс и последовательную деятельность государства по формированию требований к государственным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогнозов о качественных и количественных потребностях в кадрах государственных служащих» [23].

В-третьих, рассматриваются основные направления кадровой работы на государственной службе. Л. В. Вагина полагает, что «кадровая политика государственного органа как система основополагающих направлений деятельности субъектов управления по формированию, рациональному использованию кадрового потенциала государственной службы и государственного управления» [24].

Мы рассматриваем кадровую политику с позиции управленческой деятельности и теории государственного управления, именно таким образом происходит пересечение административной, социологической и экономической концепций. Во-вторых, именно с этих методологических основ наиболее полно можно рассмотреть внедрение клиентоцентричности. Рассматривать управленческую деятельность можно в одном из широких трактовок: «как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную производственную группу» [25].

Итак, мы обозначили, что кадровая политика понимается как стратегия, общие направления и принципы кадровой деятельности. Но, безусловно, только этим не исчерпывается кадровая политика, она включает в себя совокупность методов и средств, которые способствуют реализации управленческой деятельности по отношению к кадровому составу. Согласимся с мнением В. В. Кокаева, который еще в 2004 г., исследуя логически-гносеологическую структуру теории кадровой политики, отмечал, что проблема в определении термина «кадровая политика» не решена [26].

Результаты исследования. Для того чтобы придать больше реалистичности кадровой политике и концепции клиентоцентричности для внутрен-

него клиента, выявить или подтвердить различные теоретические конструкты, которые мы кратко представили, необходимо обратиться к самому внутреннему клиенту, к его мнению о кадровой политике, ее основных положениях. Нами было проведено исследование в форме стандартизированного опроса — анкетирования государственных служащих. В рамках его были опрошены 67 служащих, в возрасте от 23 до 51 года, замещающих должности различных категорий и групп.

В целом воздействие на кадры в органах государственной и муниципальной власти должно быть интегрировано в правовую форму. Это важно, и, как мы отметим далее, по мнению законодателя, специальное законодательство на государственной и муниципальной службе имеет приоритетное начало и в ней много императивного. Кадровая политика должна найти отражение в виде концепций, принципов, программ, планов, положений. Она тесно связана с целью организации и ее стратегией. Кадровая политика должна быть встроена в общую деятельность организации и связана с иной деятельностью, управленческой, финансовой, инвестиционной.

Во многих государственных органах отсутствует четкая формализация кадровой политики (как и в целом на государственной службе)². Это подтверждается и ответами респондентов в ходе проводимого опроса. Большинство опрошенных (61,2%) затруднилось с ответом (то есть не знали, есть ли она), 16,4% ответили, что нет в документах зафиксированной стратегии, лишь 22,4% считают, что она есть.

Вне зависимости от того, какая кадровая политика в организации — пассивная или активная, целенаправленно ли она формируется и проводится руководством и есть ли прогнозы, программы и средства влияния на нее, это объективно существующее явление. Если органы власти или руководители отдельных государственных структур не занимаются разработкой кадровой политики, формированием целей и ценностей, то персонал сам вырабатывает определенную идеологию.

Под кадрами принято понимать профессионально подготовленных работников, обладающих необходимыми знаниями, навыками в системе государственной и муниципальной службы. Это ядро персонала, относительно устойчивая, сложная социально-профессиональная общность. Стоит отметить, что в нормативно-правовых актах понятие «кадры» не закреплено, указываются лишь основные направления кадровой работы. Персонал — это более широкое понятие и под этим термином

² В полной мере система управления кадрами в государственной гражданской службе не сформирована, так как это предполагалось в соответствии с федеральным законом № 58-ФЗ. Кадровой политике в системе государственной службе в целом мало свойственна системность и сбалансированность.

в большинстве случаев понимают весь личный состав организации: и кадры, и иной обслуживающий технический персонал. На государственной службе отличие этих двух теоретических конструкций заложено в сущностном отношении к служащим и закреплено в правовом поле. Государственная служба — это профессиональная деятельность, а значит, гражданин, замещающий должность государственной гражданской службы, обладает профессиональными знаниями и навыками и относится к кадрам. Лица, замещающие должности категории «обеспечивающие специалисты», также относятся к понятию «кадры», а не к обслуживающему персоналу, и работают на условиях заключенного служебного контракта. В государственных органах также могут трудиться лица, которые наняты по трудовому договору, не связанные государственно-служебными отношениями, тем самым они больше относятся к персоналу, хотя не все из них выполняют обслуживающие функции.

Это же в полной мере относится и к теоретической конструкции «кадровый потенциал во внешней среде». «Кадровый (трудовой) потенциал — совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно-технических условий — сложная, динамичная, открытая, иерархическая и преимущественно стохастическая система» [27]. Он представляет собой совокупность людей, которые желают работать в данной организации, имеют необходимое образование и соответствуют квалификационным требованиям для замещения должностей. В коммерческих организациях иногда сложно объяснить данную теоретическую конструкцию и этот термин совпадает с понятием «трудовой потенциал». На государственной службе он в полной мере находит реальное воплощение в кадровом резерве, который и является основой для формирования кадрового потенциала (в нем состоят как лица, которые являются государственными служащими и работают в данном органе, так и те, кто желает замещать должность). Лица, которые находятся в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе, представляют собой кадровый потенциал, чей опыт, знания, компетенции могут быть использованы для реализации задач государственного управления. Еще более узко для кадрового потенциала во внутренней среде можно рассматривать откомандированных государственных служащих на иные виды службы или отправленных в отставку на военной службе.

В структуру кадровой политики, как мы ранее обозначали, включают принципы, цели и задачи,

субъекты и объекты, механизм, функции, формы и методы. Некоторые авторы также вносят в состав элементов кадровой политики систему стимулирования и мотивации, социальную защиту, психологию управления, экономику труда (мы считаем это также необходимым)³.

Определение параметров кадровой политики на государственной и муниципальной службе производится субъектами. К субъектам кадровой политики относятся органы государственной и муниципальной власти, высшие должностные лица. Они имеют определенные права и обязанности по разработке и реализации кадровой политики, издаются акты, которые формируют, изменяют правоотношения на государственной гражданской службе, реализуют полномочия, связанные с управлением кадровым потенциалом. Для них характерна множественность действий, свойственных субъектам государственного управления, которые вырабатывают способы и средства воздействия на кадры. Причем на этот процесс оказывают влияние и политическая, и экономическая, и правовая системы. Кадровая политика подвержена воздействию со стороны политических элит, и часто это носит субъективный характер. Непосредственно реализацией кадровой политики занимаются руководители подразделений и кадровые службы в процессе выполнения служащими своих функций. Кадровая политика должна не только самоопределяться и саморегулироваться внутренней средой государственного управления, но и учитывать мнение общества, с которым необходимо сохранять обратную связь.

Принципы, на которых базируется кадровая политика на государственной службе, составляют основу правового режима. Следует еще раз подчеркнуть, что государственной службе и кадровой политике в органах государственной и муниципальной власти присущ особый административно-правовой режим (что иногда не учитывается представителями социологического подхода и менеджмента). Государственной службе присущ императивный характер, который предполагает властное воздействие на участников правоотношений, предписывает им определенное поведение. Диспозитивные методы преобладают в регулировании заключения и реализации коллективных трудовых договоров.

Кадровая политика должна быть, с одной стороны, стабильной, с другой — динамичной. Отметим, что принцип стабильности является основным для государственной службы и кадровой политики. Гражданин, выбирая место работы, всегда сравни-

³ Здесь как раз прослеживается взгляд авторов с разных подходов к рассмотрению кадровой политики, что нами было раскрыто ранее.

вает несколько вариантов (данные опроса говорят о том, что первоначальный выбор работы объясняется пониманием «подходящее место работы»), соотнося обязанности, права, ограничения, гарантии

и ответственность. Это следует и из результатов опроса: больше половины опрошенных выбрали свое место деятельности, посчитав его просто подходящим (рис. 1).

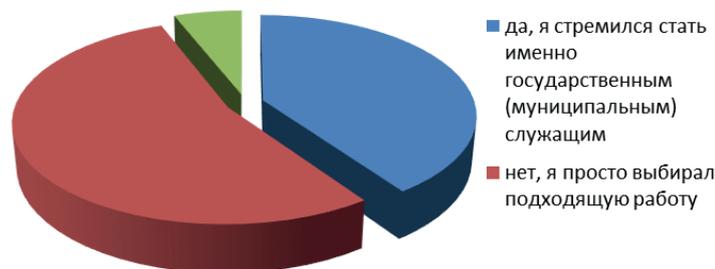


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Стремились ли Вы сознательно стать государственным служащим?»

При выборе принцип стабильности является одним из определяющих, как бы определенной гарантией их положения, хотя не стоит исключать и другие факторы, в том числе эмоциональные, ко-

торые определяют и мотивы поступления на службу и служебную деятельность. Это же показывают данные опроса (рис. 2).

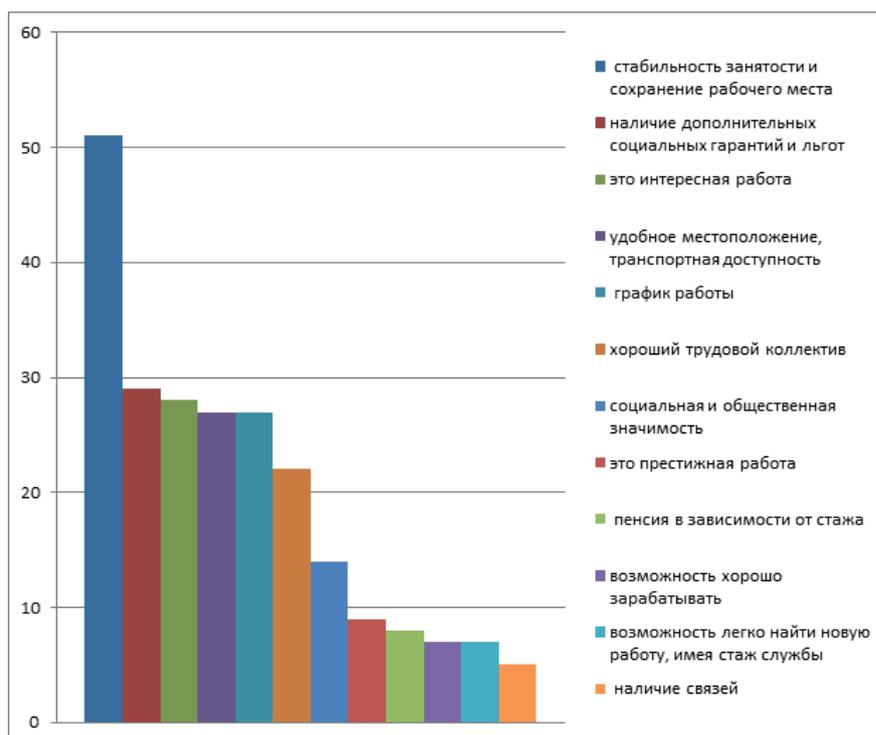


Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что из перечисленного Вы цените в работе больше всего?»

Принцип стабильности закреплен в принципах государственной гражданской и муниципальной службы. Стабильность граждан связывает с тем, что он не потеряет свое рабочее место при реорганизации и ликвидации, сможет воспользоваться социальными гарантиями в полной мере. Стабильность в этом случае выступает гарантией. И это не совсем так, как рассматривает ее законо-

датель: постоянство ее правовых основ функционирования [28].

Предоставляемые государственные гарантии могут выступать как средство привлечения на службу. Но затем этот мотив теряет свое значение вследствие того, что список основных гарантий пересекается с правами, да и в целом эти гарантии предоставляются большинству граждан:

отдых, оплата труда, защита, пенсионное и медицинское обеспечение. Дополнительные гарантии очень зависят от стажа и должности, иных условий и не распространяются в большинстве своем на всех служащих, тем самым мотивирующим фактором для молодежи в полной мере служить не могут. В последние годы реальные гарантии служащих становились все менее значимыми или изменялись условия их предоставления:

так, увеличился необходимый стаж для назначения пенсии за выслугу лет, изменилось исчисление периода основного отпуска, ежемесячной надбавки к должностному окладу за выслугу лет [29].

Отметим, что рассматриваемых три элемента — стабильность, гарантии, оплата труда — являются одними из ведущих стимулов. Это отмечают и сами респонденты (рис. 3).

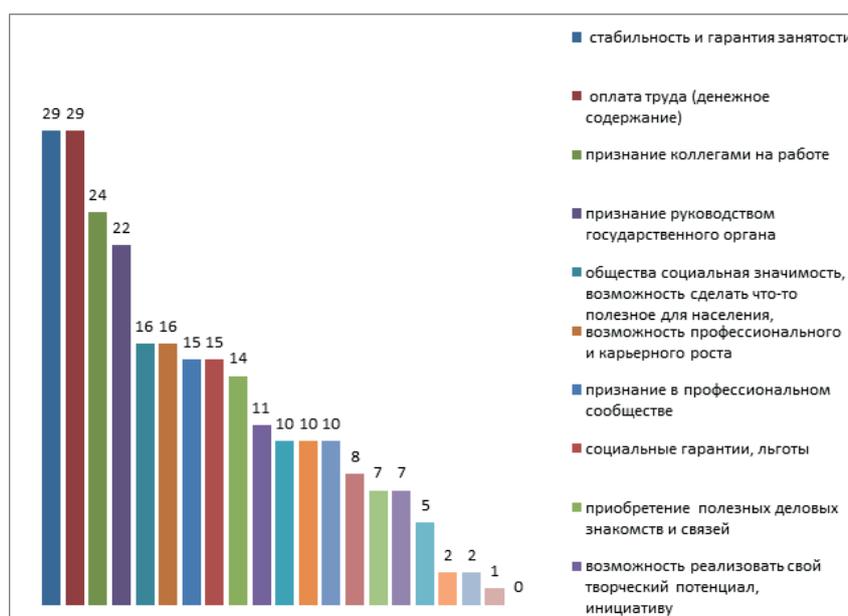


Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие из перечисленных ниже стимулов ответственному и добросовестному выполнению работы являются для Вас наиболее значимыми?»

Клиентоцентричная государственная служба должна ориентироваться на ожидания и интересы служащих, давать им чувство безопасности и защищенности в завтрашнем дне. И в целом мы отмечаем ранее и отметим сейчас, что государственная служба — это не вид церковной службы, гражданин выбирает этот вид деятельности исходя из того, что это трудовая деятельность. Соответственно, если представитель нанимателя желает видеть здесь профессионалов, качественно выполняющих свои обязанности, он должен руководствоваться экономическими мотивами (а не исходя только из того, что государственная служба регулируется императивными нормами и является служебной деятельностью).

Одной из первоочередных задач трудовой деятельности является необходимость удовлетворения базовых потребностей — физиологических и потребностей безопасности (она также связана со стабильностью). Поступающих на службу привлекает именно наличие льгот и заработная плата, согласно данным опроса, в совокупности они составляют 60% [30]. Этим человек мотивируется к сохранению рабочего места. Мы не будем по-

вторять высказанные точки зрения о том, что государственные гражданские служащие не могут заниматься иной оплачиваемой работой, научной, творческой, преподавательской. Это не совсем так: в соответствии с законодательством это возможно, но сопряжено с рядом ограничений (конфликт интересов, ненормированный рабочий день, процедура декларирования, уведомление представителя нанимателя) [31]. Оценка материальных возможностей государственной службы низкая [32].

Данные нашего опроса подтверждают это. На вопрос о конкурентоспособности размера денежного содержания (включая дополнительные выплаты) большинство служащих (60%) отмечают, что он неконкурентоспособен. Оценка совокупного уровня оплаты труда служащими представлена на рисунке 4.

Многие респонденты отметили необходимость взаимосвязи денежного содержания (по крайней мере, переменной части) и результатами работы. И предлагают премировать государственных служащих в разной степени в зависимости от индивидуальной результативности и премировать всех служащих так как они постоянно и добросовестно трудятся.

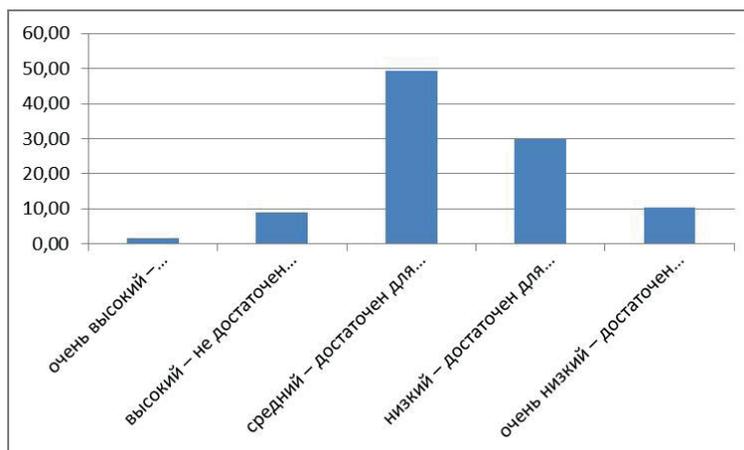


Рис. 4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как вы оцениваете совокупный уровень оплаты Вашего труда?»

Если рассматривать эти нюансы более объемно, то надо понимать, что в соответствии с законодательством предусмотрены две системы оплаты труда, одна из которых и строится именно на оценке результатов деятельности служащего. Но именно на практике это наиболее затруднительно по разным причинам: разнообразностью выполняемых функций, сложностями при вычленении вклада отдельного служащего, временного лага между принимаемыми решениями, субъективностью оценок государственного управления и т. д. Эти вопросы в полной мере не нашли отражения и в теоретическо-методологических положениях.

Нематериальному мотивированию на государственной службе также придается определенное

значение. Есть даже отдельно разработанная Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации утвержденная методика по вопросам нематериального поощрения. Практически и по большей части это награды: благодарности, грамоты и т. д. Остальные формы не получают большого развития из-за императивности законодательства, антикоррупционной политики, недостатка финансовых ресурсов и обоснования их расходования и т. д.

Социально-правовой статус является сильным мотивирующим фактором. Но в настоящее время падает престиж и авторитет государственной службы: невысокий уровень оплаты труда, несущественные льготы, идентичные гарантии, ужесточение правового статуса (рис. 5).

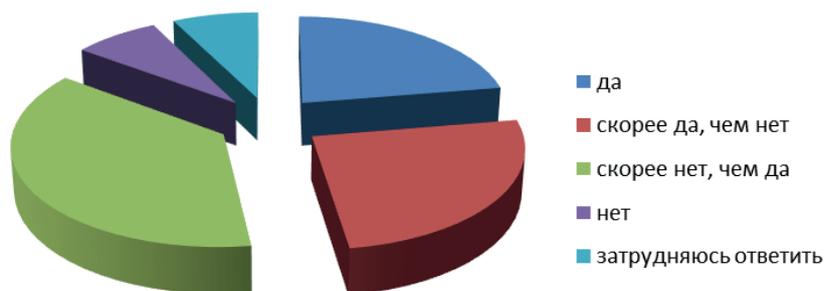


Рис. 5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы, что государственная (муниципальная) служба престижна?»

При этом наниматель предъявляет к государственным служащим ужесточение правового статуса государственного служащего, вводя дополнительные правоограничения. Служащие вынуждены декларироваться, предоставлять адреса сайтов в ИКС, на которых ими размещалась информация; установлены некоторые ограничения на занятие должности после оставления службы, введены этические кодексы.

Все отмеченное нами приводит к тому, что выпускники вузов не желают идти на государствен-

ную и муниципальную службу, что количество молодых специалистов, стремящихся заместить должность государственной гражданской службы, сократилось вдвое с 2001 по 2020 г. Выделенные нами проблемы в реализации правового статуса государственных гражданских служащих препятствуют эффективному функционированию службы. Их изменение возможно только с позиции государственного управления. Нужно еще раз посмотреть на ценности в современном российском

обществе. Сместить акцент на внутреннего клиента прежде всего при реализации кадровой политики.

Государственные гражданские служащие — одни из самых обучаемых граждан в России, они

постоянно проходят те или иные виды профессионального развития. Это подтверждается данными опроса: преобладающее большинство респондентов отмечает прохождение повышения квалификации в течение последних трех лет (рис. 6).

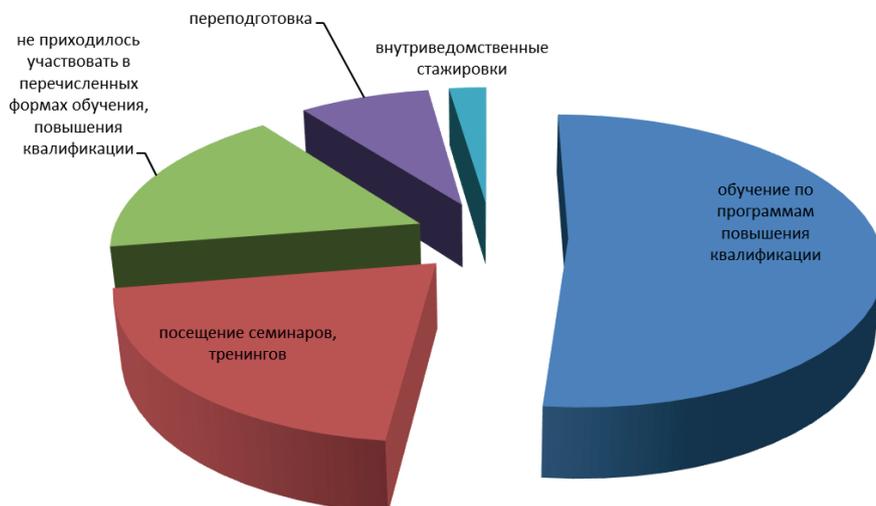


Рис. 6. Распределение ответов на вопрос: «Приходилось ли Вам за последние три года участвовать в обучении, повышении квалификации, переподготовке, стажировке?»

Отдельно необходимо предусмотреть развитие так называемых «мягких навыков» государственных служащих. Служащие отмечают необходимость в этом. Более 91% служащих говорят о необходимости развития мягких навыков, таких как креативность, самоорганизация, коммуникативность и критическое мышление.

Институт аттестации не связывается служащими с качеством улучшения деятельности государственного органа. Более 70% респондентов отметили, что аттестация не влияет на профессиональную квалификацию и качество выполняемой работы (рис. 7).

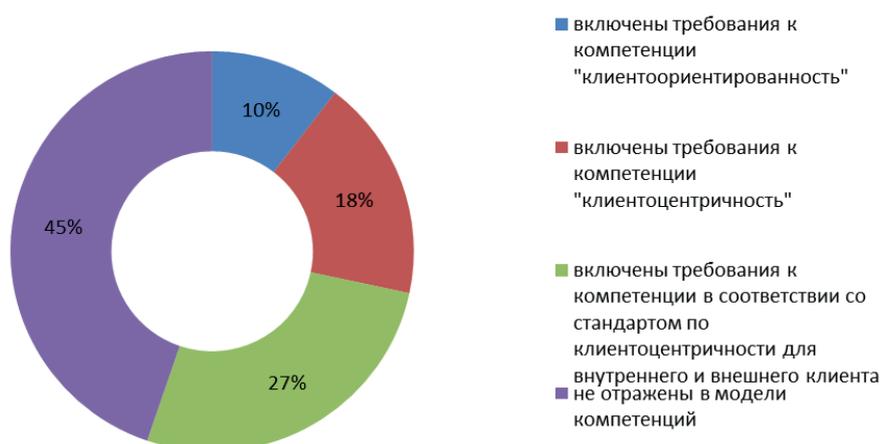


Рис. 7. Ответы респондентов на вопрос: «Отражены ли в утвержденной модели компетенций сотрудников кадрового подразделения требования к навыкам, обеспечивающим ориентацию на потребности клиента (внутреннего и внешнего)?»

Многие ученые считают, что аттестация способствует выявлению перспектив в использовании способностей служащих [33]. Но, по нашему мнению, процедура аттестации рассматривает-

ся как экзамен (испытание), который показывает, соответствует ли служащий замещаемой должности или нет. Отчасти это можно объяснить тем, что аттестация не выступает в полной мере фор-

мой оценки деятельности государственного служащего, а только проверкой его пригодности к выполнению возложенных на него задач, обязанностей по должности. Мотивационным фактором она не является, так как лишь одно из решений аттестационной комиссии — «аттестован с включением в кадровый резерв» формируется на конкурсной основе.

Начать нужно со всестороннего и объективного анализа кадровой ситуации в органах государственной власти, выявления всех позитивных и негативных тенденций, и на этой основе прогнозировать кадровую ситуацию в государственном аппарате, а затем проводить кадровое планирование. В российской практике, в отличие от зарубежной, это не только планирование потребностей в кадрах, но и планирование их использования. Игнорирование кадрового планирования, безусловно, приведет к проблемам в самые кратчайшие сроки. Необходимо разработать в отношении каждой должности модели компетенций, которые содержат требования к профессиональным и личностным ка-

чествам, в том числе с учетом ориентации на внешнего и внутреннего клиента.

Заключение. Вынуждены констатировать, что в полной мере система управления кадрами в государственной гражданской службе не сформирована так, как это предполагалось в соответствии с Федеральным законом № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» и Стандартом для внутреннего клиента. По нашему мнению, особое внимание на государственной службе должно быть обращено на правовой статус, но не в рамках еще больших ужесточений: ограничений, запретов и ответственности. Все внимание на другой стороне весов: на права и гарантии. Если этого не будет сделано, кадровая политика не станет в полной мере клиентоориентированной на внутреннего клиента. Следовательно, и на внешнего также, так как не удовлетворенный государственный служащий не сможет выполнять возложенные на него обязанности на самом высоком уровне, на службу не будут приходить профессионалы, а оставшиеся могут подвергнуться эмоциональному выгоранию.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анисимов В. М. Сущность механизмов формирования и реализации государственной кадровой политики // Государственная кадровая политика: материалы методического семинара. 30 октября 2001 г. М., 2002. 113 с.
2. Анисимов В. М. Кадровая политика России: философская и социологическая основы // Вопросы философии. 2010. № 4. С. 49.
3. Сулемов В. А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. М., 2005. 388 с.
4. Турчинов А. И., Кононенко Т. А., Магомедов К. О. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: социологический анализ: монография. М., 2013. 302 с.
5. Хохлов А. А. Государственная кадровая политика и механизмы ее реализации в органах власти: курс лекций. Орел, 2001. 285 с.
6. Черепанов В. В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: учебное пособие. М., 2009.
7. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. Кадроведение. 2-е изд. / под ред. Е. В. Охотского. М., 2005. 312 с.
8. Черепанов В. В., Иванов В. П. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие. М., 2007. 575 с.
9. Лукьяненко А. Е., Лукьяненко В. И., Новиков А. В. Управление персоналом государственных органов: система организации и функционирования. М., 1999. 573 с.
10. Охотский Е. В., Анисимов В. М. Книга работника кадровой службы: учебно-справочное пособие. М., 2005. 229 с.
11. Сельцовский П. А. Кадровая политика в системе государственного управления как фактор укрепления национальной безопасности России: дисс. ... доктора социологических наук. М., 2009. 429 с.
12. Шентябина И. А. Кадровая политика в сфере государственной гражданской службы субъекта Федерации как социально-управленческая деятельность на примере Приволжского федерального округа: дисс. ... кандидата социологических наук. Нижний Новгород, 2005. 189 с.
13. Щукина Т. В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: дисс. ... доктора юридических наук. Воронеж, 2011. 634 с.
14. Мурат Досымбек. Правовые и организационные основы кадровой политики Министерства юстиции и внутренних дел Монголии: дисс. ... кандидата юридических наук. М., 2021. 235 с.

15. Нефедов В. А. Кадровая политика как фактор национальной безопасности: региональный аспект: автореф. дис. ... кандидата политических наук. Ростов-на-Дону, 2009. 26 с.
16. Хорошев Г. И., Савруков Н. Т. Управление персоналом: конспект лекций. СПб., 2000. 125 с.
17. Лямин Г. В. Формирование кадрового ядра персонала медицинских учреждений: дисс. ... кандидата экономических наук. Омск, 2017. 195 с.
18. Панин И. Н. Кадровая политика в сфере государственной службы // Государственная служба в современной России: сборник статей / отв. ред. Е. В. Алферова, В. В. Черепанов. М., 2003. С. 150–158.
19. Вагина Л. В. Кадровая политика в системе государственной службы // Государственность и государственная служба в России: пути развития: материалы совместной междисциплинарной аспирантской конференции РАГС — СЗАГС. Вып. 4. СПб., 2004. С. 167–169.
20. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М., 2004. 695 с.
21. Развитие системы кадрового менеджмента как функциональной сферы деятельности экономических субъектов: научная монография / И. Л. Авдеева, Ю. Е. Александрович, Л. Л. Алехина и др.; под общ. ред. Н. А. Лытневой. Орел, 2023. 323 с.
22. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / под. общ. ред. Л. В. Фотиной. М., 2024. 362 с.
23. Государственная служба: учебник для вузов / под. общ. ред. Е. В. Охотского. М., 2024. 327 с.
24. Вагина Л. В. Государственная служба России: анализ становления, развития и кадрового обеспечения // Материалы науч.-исслед. работ кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ. М., 2004. 356 с.
25. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2000.
26. Кокаев Проблемы исследования логическо-гносеологической структуры теории кадровой политики: категории и понятия // Государственность и государственная служба в России: пути развития. Вып. 4: Государственная служба: кадровый потенциал. М.; СПб., 2004.
27. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. М., 2002. 541 с.
28. Комментарий к Федеральному закону от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (постатейный). URL: <https://docs.cntd.ru/document/420384702/titles/7DMOKC> (дата обращения: 10.10.2024).
29. Капустян Л. А., Сабына Е. Н. Правовой статус государственных гражданских служащих: проблемные аспекты // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2020. № 17. С. 3–6.
30. Усов С. М., Шульгин В. А. Государственная служба или бизнес: проблема выбора // Устойчивое развитие науки и образования. 2017. № 5. С. 227–232.
31. Арутюнова С. Э. Морально-этические особенности статуса государственных служащих // Правовая культура. 2017. № 1 (28). С. 16–21.
32. Комлева А. В. Механизм формирования оценок престижа государственной службы // Социология власти. 2003. № 5. С. 113–127.
33. Гусакова Т. С. Аттестация служащих как механизм их кадрового потенциала // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2017. № 4. С. 81–84.

REFERENCES

1. Anisimov V. M. The essence of the mechanisms of formation and implementation of the state personnel policy. State personnel policy: materials of the methodological seminar. October 30, 2001 Moscow, 2002. 113 p.
2. Anisimov V. M. Personnel policy of Russia: philosophical and sociological foundations. Questions of philosophy. 2010. № 4. P. 49.
3. Sulemov V. A. State personnel policy in modern Russia: theory, history, new realities. Moscow, 2005. 388 p.
4. Turchinov A. I., Kononenko T. A., Magomedov K. O. Modern HR Policy and Personnel Management in Russian Organizations: Sociological Analysis: monograph. Moscow, 2013. 302 p.
5. Khokhlov A. A. State HR Policy and Mechanisms for its Implementation in Government Bodies: lecture Course. Orel, 2001. 285 p.
6. Cherepanov V. V. State HR Policy and HR Activities in the Civil Service System: study Guide. Moscow, 2009.
7. State personnel policy and the mechanism for its implementation. Personnel management. 2nd ed. / ed. by E. V. Okhotsky. Moscow, 2005. 312 p.
8. Cherepanov V. V., Ivanov V. P. Fundamentals of civil service and personnel policy: textbook. Manual. Moscow, 2007. 575 p.

9. Lukyanenko A. E., Lukyanenko V. I., Novikov A. V. Personnel management of government agencies: the system of organization and functioning. Moscow, 1999. 573 p.
10. Okhotsky E. V., Anisimov V. M. Book of the personnel service employee. Textbook and reference manual. Moscow, 2005. 229 p.
11. Seltsovskiy P. A. Personnel Policy in the System of Public Administration as a Factor in Strengthening Russia's National Security: diss. ... Doctor of Sociology. Moscow, 2009. 429 p.
12. Shentyabina I. A. Personnel Policy in the Sphere of State Civil Service of a Subject of the Federation as a Social and Managerial Activity on the Example of the Volga Federal District: diss. ... Candidate of Sociological Sciences. Nizhny Novgorod. 2005. 189 p.
13. Shchukina T. V. Personnel Policy in the System of State Civil Service of Subjects of the Russian Federation: Conceptual Approaches and Administrative-Legal Regulation: diss. ... doctor of law. Voronezh, 2011. 634 p.
14. Murat Dosymbek. Legal and organizational foundations of the personnel policy of the Ministry of Justice and Internal Affairs of Mongolia: diss. ... candidate of legal sciences. Moscow, 2021. 235 p.
15. Nefedov V. A. Personnel policy as a factor of national security: regional aspect: abstract of dis. ... candidate of political sciences. Rostov-on-Don, 2009. 26 p.
16. Khoroshev G. I., Savrukov N. T. Personnel management: lecture notes. St. Petersburg, 2000. 125 p.
17. Lyamin G. V. Formation of the core personnel of medical institutions: diss. ... candidate of economic sciences: 08.00.05. Omsk, 2017. 195 p.
18. Panin I. N. Personnel policy in the sphere of civil service. Civil service in modern Russia: collection of articles / responsible editors E. V. Alferova, V. V. Cherepanov. Moscow, 2003. Pp. 150–158.
19. Vagina L. V. Personnel policy in the system of civil service. Statehood and civil service in Russia: development paths: materials of the joint interdisciplinary postgraduate conference RAGS — SZAGS. Issue 4. St. Petersburg, 2004. Pp. 167–169.
20. Personnel management of the organization: textbook / ed. A. Ya. Kibanov. Moscow, 2004. 695 p.
21. Development of the HR management system as a functional sphere of activity of economic entities: scientific monograph / I. L. Avdeeva, Yu. E. Aleksandrovich, L. L. Alekhina et al.; under the general editorship of N. A. Lytneva. Orel, 2023. 323 p.
22. Personnel policy in the civil service: textbook for universities / under. general editorship of L. V. Fotina. Moscow, 2024. 362 p.
23. Civil service: textbook for universities / under. general editorship of E. V. Okhotsky. Moscow, 2024. 327 p.
24. Vagina L. V. Civil service of Russia: analysis of formation, development and personnel provision: materials of scientific research works of the Department of Civil Service and Personnel Policy of the Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation. Moscow, 2004. 356 p.
25. Drucker P. F. Management tasks in the XXI century. Moscow, 2000.
26. Kokaev Problems of research of logical-gnoseological structure of the theory of personnel policy: categories and concepts. Statehood and civil service in Russia: development paths. Issue 4: Civil service: personnel potential. Moscow, St. Petersburg, 2004.
27. Odegov Yu. G., Nikonova T. V. Personnel audit and controlling. Moscow, 2002. 541 p.
28. Commentary on the Federal Law of July 27, 2004 No. 79-FZ “On the Federal Civil Service of the Russian Federation” (article by article). URL: <https://docs.cntd.ru/document/420384702/titles/7DMOKC> (date of access: 10.10.2024).
29. Kapustyan L. A., Sabyna E. N. Legal status of state civil servants: problematic aspects. Scientific notes of the Altai branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation. 2020. No. 17. Pp. 3–6.
30. Usov S. M., Shulgin V. A. Civil service or business: the problem of choice. Sustainable development of sciences and education. 2017. No. 5. Pp. 227–232.
31. Arutyunova S. E. Moral and ethical features of the status of civil servants. Legal culture. 2017. No. 1 (28). Pp. 16–21.
32. Komleva A. V. The mechanism for forming assessments of the prestige of civil service. Sociology of power. 2003. No. 5. Pp. 113–127.
33. Gusakova T. S. Certification of employees as a mechanism of their personnel potential. Bulletin of the Voronezh Institute of Economics and Social Management. 2017. No. 4. Pp. 81–84.

Поступила в редакцию: 14.10.2024.

Принята к печати: 05.11.2024.