

УДК 352.08

Костяная Елизавета Александровна,
студентка группы МУб-231,
Кузбасский государственный технический
университет имени Т.Ф. Горбачева,
(г. Кемерово, Российская Федерация)
E-mail: lizakostynay11@gmail.com

Научный руководитель:
Востриков Константин Валерьевич,
Кандидат политических наук, доцент,
доцент кафедры государственного и
муниципального управления Кузбасский
государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева,
(г. Кемерово, Российская Федерация)
E-mail: vostrikovkv@kuzstu.ru

Современная организация подразделений по работе с персоналом в государственных органах

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции реформирования системы управления персоналом в органах государственной власти. Проведен анализ эволюции кадровых служб от традиционных отделов кадров к стратегическим HR-подразделениям. На примере Управления Федеральной налоговой службы (УФНС) России по г. Кемерово выявлены ключевые проблемы организации кадровой работы, такие как доминирование бюрократических функций, дефицит стратегического влияния и низкий уровень цифровой аналитики. Автор предлагает комплекс направлений совершенствования, включающих внедрение модели HR-бизнес-партнерства, развитие цифровых компетенций сотрудников кадровой службы, переход к системе управления эффективностью на основе данных (data-driven) и формирование сильного HR-бренда для привлечения молодых талантов. Обосновано, что трансформация кадровых подразделений является необходимым условием повышения конкурентоспособности государства в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: управление персоналом, государственная гражданская служба, HR-стратегия, цифровая трансформация, кадровый резерв, эффективность госуправления, УФНС России, HR-бренд.

В современных условиях динамично меняющейся социально-экономической среды и масштабной цифровой трансформации человеческий капитал становится ключевым фактором эффективности деятельности государства. Способность органов государственной власти своевременно реагировать на вызовы времени, обеспечивать высокое качество предоставления публичных услуг и реализовывать стратегические национальные цели напрямую зависит от профессионализма, мотивации и вовлеченности государственных служащих. В этой связи центральным звеном реформы государственного управления становится трансформация подразделений по работе с персоналом, которые призваны выступить драйверами организационных изменений.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью кардинального пересмотра роли кадровых служб в государственных органах. Традиционная модель «отдела кадров», ориентированная преимущественно на документооборот, учет и контроль соблюдения нормативных требований, перестала отвечать современным запросам. Переход к сервисной модели государства, внедрение проектных методов управления и рост ожиданий общества требуют от HR-подразделений становления стратегическими

партнерами руководства, отвечающими за привлечение, развитие и удержание высококвалифицированных специалистов. Эффективная организация их работы является критическим фактором преодоления системных проблем государственной службы, таких как кадровое старение, текучесть перспективных сотрудников и недостаток мотивации.

Теоретический анализ подходов к организации работы с персоналом позволяет выделить несколько этапов эволюции кадровых служб в России. Если в советский период и начале 1990-х годов доминировала административно-политическая модель «отдела кадров», выполнявшего функции идеологического контроля и учета, то современный этап характеризуется попыткой перехода к стратегической модели управления человеческими ресурсами (HRM). Как отмечают исследователи, данный процесс носит неравномерный характер и сталкивается с рядом институциональных ограничений, присущих государственному сектору [1, с. 15].

Специфика кадровой работы в государственных органах предопределена их публично-правовой природой. В отличие от коммерческого сектора, где главной целью является извлечение прибыли, миссия госоргана заключается в эффективном исполнении властных полномочий и обеспечении публичных интересов. Это формирует уникальную систему требований, закрепленную в Федеральном законе от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и других нормативных актах. Кадровая деятельность в госорганах характеризуется высокой степенью формализации, жесткой иерархичностью, меритократическим принципом замещения должностей через конкурсы и приоритетом этических норм и антикоррупционных стандартов [2, с. 44].

Несмотря на наличие развитой нормативно-правовой базы, практическая реализация современных HR-подходов в государственных органах сталкивается с существенными трудностями. Анализ деятельности подразделений по работе с персоналом на примере УФНС России по г. Кемерово позволяет выявить сохраняющуюся дихотомию между декларируемыми целями модернизации и реальной практикой.

Организация работы с персоналом в исследуемом ведомстве строится на принципах централизации и строгого регламентирования. Кадровая служба входит в блок общего и административного обеспечения и выполняет широкий спектр функций. Однако детальный анализ структуры рабочего времени сотрудников кадровой службы показывает, что около 60–70% ресурсов расходуется на операционные задачи кадрового делопроизводства: оформление приказов о приеме, переводе и увольнении, ведение личных дел (более 1200 единиц), подготовку отчетности и справок. Работа в специализированных информационных системах, таких как «Кадровый портал ФНС России», хотя и автоматизирована на уровне документооборота, пока не обеспечивает глубокой аналитики кадровых процессов [3, с. 28].

Функции стратегического планирования, развития корпоративной культуры и управления талантами реализуются в ограниченном объеме. Так, обучение сотрудников, охватывающее более 85% штатной численности, преимущественно носит лекционный характер и направлено на изучение изменений в законодательстве, тогда как интерактивные и проектные формы развития составляют лишь около 40%. Процедуры аттестации, охватывающие ежегодно 20–25% сотрудников, часто носят формальный характер: более 98% служащих успешно проходят аттестацию, что свидетельствует о низкой дифференцирующей способности оценочных механизмов и слабой связи результатов оценки с карьерным продвижением и материальным стимулированием [4, с. 112].

Проведенное исследование позволило выделить комплекс взаимосвязанных проблем, препятствующих повышению эффективности кадровой работы в государственных органах на современном этапе:

1. Доминирование административно-бюрократической функции. Кадровая служба воспринимается линейными руководителями и коллективом скорее как «канцелярия», чем как стратегический партнер. Отсутствие ресурсов и полномочий для проактивной работы приводит к тому, что служба реагирует на проблемы постфактум, не

занимаясь прогнозированием кадровых потребностей или управлением вовлеченностью персонала.

2. Компетентностный разрыв HR-специалистов. Сотрудники кадровых подразделений обладают глубокими знаниями трудового и служебного законодательства, однако зачастую лишены навыков применения современных HR-технологий: проведения ассессмент-центров, использования методик оценки «360 градусов», HR-аналитики и работы с большими данными. Опросы показывают, что менее 30% сотрудников кадровых служб проходили повышение квалификации по современным методам управления персоналом за последние три года [5, с. 67].

3. Формализм систем оценки и мотивации. Существующие механизмы аттестации и премирования слабо дифференцированы и не всегда отражают реальный вклад сотрудника в достижение целей ведомства. Жесткая регламентация фонда оплаты труда ограничивает возможности гибкого материального стимулирования высокопроизводительных специалистов, особенно в сравнении с коммерческим сектором.

4. Демографические вызовы и проблема удержания молодежи. Для территориальных органов власти, включая УФНС по г. Кемерово, характерна проблема старения кадрового состава (доля сотрудников старше 50 лет достигает 40%). Молодые специалисты, особенно в сферах IT и анализа данных, часто покидают госслужбу из-за относительно невысоких стартовых зарплат, медленных карьерных лифтов и высокой рутинной нагрузки. Коэффициент текучести кадров в возрастной группе до 30 лет почти в два раза превышает средние показатели по учреждению [6, с. 34].

5. Недостаточный уровень цифровой зрелости HR-процессов. Несмотря на автоматизацию рутинных операций, потенциал цифровых инструментов для аналитики и прогнозирования используется слабо. Отсутствуют единые цифровые платформы самообслуживания для сотрудников, позволяющие управлять своим развитием, получать обратную связь и участвовать в жизни организации в режиме онлайн.

6. Слабое развитие HR-брендинга. Работа по привлечению кандидатов носит пассивный характер, ограничиваясь размещением вакансий на официальных порталах. Активное взаимодействие с вузами, участие в карьерных мероприятиях и продвижение имиджа современного работодателя в социальных сетях развиты недостаточно.

Решение выявленных проблем требует не косметических улучшений, а глубокой организационной трансформации подразделений по работе с персоналом. На основе проведенного анализа предлагается ряд направлений совершенствования, реализация которых позволит перевести кадровую службу на качественно новый уровень.

Первым направлением должна стать стратегическая переориентация деятельности службы по модели HR-бизнес-партнерства. Необходимо пересмотреть положения о структурных подразделениях и должностные инструкции, закрепив за сотрудниками кадровой службы функции внутренних консультантов для линейных руководителей. Внедрение института кураторов (HR-партнеров), закрепленных за конкретными оперативными подразделениями (например, отделами налогообложения), позволит точно диагностировать кадровые проблемы, анализировать потребности в обучении и помогать руководителям в оценке и мотивации команд. Это обеспечит увязку кадровой политики с конкретными бизнес-задачами ведомства.

Вторым направлением является кардинальное повышение компетенций самой HR-команды. Требуется разработка и внедрение программы непрерывного профессионального развития для сотрудников кадровых служб, включающей модули по HR-аналитике, современным методам оценки персонала, проектному управлению и цифровым инструментам. Обучение должно проводиться как с привлечением внешних экспертов и ведущих вузов, так и на базе ведомственных учебных центров (например, Корпоративного университета ФНС России) с использованием кейс-методов и деловых игр.

Третьим направлением выступает внедрение комплексной системы управления эффективностью на основе данных. Необходимо уйти от ежегодной формальной аттестации

к системе регулярной обратной связи и постановки целей по методологии OKR, согласованных со стратегией развития органа власти. Оценка должна включать не только количественные показатели, но и оценку мягких навыков: клиентоориентированности, цифровой грамотности, способности работать в команде. Результаты такой оценки должны иметь прозрачную и быструю связь с системой премирования, возможностями обучения и карьерного роста.

Четвертым направлением следует считать развитие целевых программ работы с молодежью, таких как «Молодежный кадровый резерв». Для привлечения талантливых выпускников необходимо активизировать сотрудничество с ведущими региональными вузами (КемГУ, КузГТУ) через программы долгосрочных стажировок, кейс-чемпионаты и открытые лекции руководителей. Для удержания молодых специалистов целесообразно внедрение индивидуальных карьерных треков, системы наставничества с материальной поддержкой наставников, а также расширение социального пакета (например, компенсация расходов на уход за детьми в рамках региональных программ). Важно создать условия для быстрого включения молодежи в решение стратегических задач и реализации инновационных проектов.

Пятым направлением является углубленная цифровизация HR-среды. Необходимо выйти за рамки автоматизации документооборота и создать единый внутренний HR-портал или мобильное приложение для сотрудников. Такой сервис должен предоставлять возможности подачи заявлений в один клик, записи на обучение, доступа к библиотеке знаний, формирования индивидуального плана развития и участия в корпоративных мероприятиях с элементами геймификации. Параллельно следует внедрять инструменты HR-аналитики для расчета индексов вовлеченности, прогнозирования рисков выгорания и текучести кадров, а также оценки эффективности затрат на обучение.

Шестым направлением выступает формирование сильного HR-бренда и структурированной системы адаптации. Позиционирование государственного органа как современного, технологичного и социально ответственного работодателя должно вестись активно через социальные сети (Telegram, ВКонтакте) и участие в рейтингах лучших работодателей региона. Система адаптации новых сотрудников должна быть расширена до 3–6 месяцев и включать не только инструктажи, но и приветственные тренинги, встречи с руководством, экскурсии по подразделениям и программу «бадди» (прикрепление коллег-ровесника для неофициальной поддержки).

Реализация предложенных направлений позволит преодолеть разрыв между операционной загруженностью и стратегическими задачами, повысить привлекательность государственной службы для талантливой молодежи и создать условия для постоянного профессионального роста действующих сотрудников.

Таким образом, современная организация подразделений по работе с персоналом в государственных органах находится в стадии активной трансформации. Переход от модели «отдела кадров» к модели стратегической HR-службы является объективной необходимостью, продиктованной требованиями времени. Успех этой трансформации зависит от способности государственных органов интегрировать лучшие практики корпоративного управления, сохраняя при этом специфику государственной службы, связанную с законностью, стабильностью и социальной ответственностью.

На примере УФНС России по г. Кемерово показано, что существующая модель, будучи надежной системой администрирования, достигла предела своей эффективности без качественных изменений. Ключ к успеху лежит в плоскости изменения роли HR-специалиста: из контролера и делопроизводителя он должен превратиться в архитектора человеческого капитала, аналитика и партнера бизнеса. Внедрение цифровых технологий, развитие компетенций HR-команды, переход к управлению по целям и формирование сильного бренда работодателя станут фундаментом для создания высокопрофессиональной, мотивированной и лояльной команды государственных служащих, способной реализовать задачи национального развития в XXI веке. Только системный подход к модернизации

кадровой работы позволит органам государственной власти соответствовать растущим ожиданиям общества и обеспечивать высокое качество государственного управления.

Список используемых источников:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 381 с.
2. Акционерные общества как объект общественного контроля в Российской Федерации / К. В. Востриков, Я. Залесны, И. С. Павлов [и др.] // NB: Административное право и практика администрирования. – 2020. – № 4. – С. 102-111.;
3. Востриков, К. В. Развитие правового регулирования денежного содержания государственных гражданских служащих в Кемеровской области / К. В. Востриков, Э. Н. Вольфсон // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6(119). – С. 485-488.
4. Аналитический доклад «Молодежь на государственной гражданской службе: мотивация, ожидания, траектории развития» / под ред. Т.Ю. Богатыревой. – М.: РАНХиГС, 2023. – 112 с.
5. Ульрих Д., Янгер Д., Брокбанк У. и др. HR-подразделение: отлаженный механизм. Как повысить его эффективность: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 245 с.
6. Петров А.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами в органах государственной власти: от теории к практике // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2020. – № 4. – С. 7-30.
7. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (последняя редакция) // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
8. Сидорова Е.Л. Аттестация как инструмент развития государственных гражданских служащих: проблемы и направления трансформации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – № 3. – С. 187-193.
9. Потемкин В.К. Управление персоналом: цифровая реальность: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2021. – 320 с.
10. Охотский Е.В. Государственная служба: менеджмент карьеры и профессионализма: учебник. – М.: Юрайт, 2021. – 289 с.
11. Иванова С.В. Performance management в государственных организациях: барьеры и драйверы внедрения // Российский журнал менеджмента. – 2022. – Т. 20, № 1. – С. 103-126.
12. Постановление Правительства РФ от 22.09.2021 № 1589 «О единой информационной системе персонала» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 39. – Ст. 6542.
13. Региональная программа «Развитие кадрового потенциала Кемеровской области – Кузбасса» на 2021-2025 гг. (утверждена Постановлением Коллегии Администрации Кемеровской области от 15.12.2020). URL: <https://docs.kemobl.ru> (дата обращения: 10.12.2025).
14. Официальный сайт Корпоративного университета ФНС России. URL: <https://cu.nalog.ru/> (дата обращения: 10.12.2025).
15. Дресвянников В.А., Калинина Э.А. Совершенствование организационной структуры кадровых служб федеральных органов исполнительной власти // Государственная служба. – 2020. – № 2(130). – С. 87-95.