

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Валентин Гончаров\***  
**Виктория Тисунова\*\***  
**Ольга Дрозняк\*\*\***

DOI 10.24833/2073-8420-2019-3-52-47-54



***Введение.** В статье приведены основные составляющие работы механизма реализации кадровой политики в государственных учреждениях Луганской Народной Республики. Анализ особенностей функционирования механизма реализации кадровой политики на современном этапе развития общественных отношений дает основание для использования соответствующих экономико-политической ситуации мотивационных мероприятий с целью повышения эффективности кадровой работы.*



***Материалы и методы.** В процессе исследования использован комплекс философских, общенаучных и специальных методов и приемов, а именно: критический и аксиоматический метод, метод анализа и синтеза, структурно-функциональный метод, абстрагирование; дедукция и индукция, статистические и эконометрические методы; общелогические методы и приемы – для формирования научных выводов и результатов исследования.*

***Результаты исследования.** В процессе анализа работы механизма реализации кадровой политики в государственных учреждениях Луганской Народной Республики было установлено, что ее координация осуществляется в рамках действующего законодательства, с целью улучшения ситуации в секторах демографической политики, политики в сферах занятости и рынка труда, образования и науки, здравоохранения, культуры и воспитания. Однако в процессе*

---

\* **Гончаров Валентин Николаевич**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия и управления трудовыми ресурсами Луганского национального аграрного университета, г. Луганск  
e-mail: vgonch@lnau.su

ORCID ID: 0000-0002-2990-8026

\*\* **Тисунова Виктория Николаевна**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента и экономической безопасности Луганского национального университета имени Владимира Даля, г. Луганск  
e-mail: tisunova@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-4576-5379

\*\*\* **Дрозняк Ольга Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и экономической безопасности Луганского национального университета имени Владимира Даля, г. Луганск  
e-mail: bondarenkoov@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-8719-0190



реализации основных направлений кадровой политики не в полной мере были учтены особенности экономико-политической ситуации в стране на современном этапе. Таким образом, с целью улучшения кадровой работы в республике был предложен к использованию перечень систематизированных мероприятий по повышению уровня мотивации среди государственных служащих с учетом существующих реалий.

**Обсуждение и заключение.** Исследование показало, что для успешного проведения кадровой работы в органах государственного управления республики, крайне важно обосновать внедрение системы нематериальной мотивации для уже работающих сотрудников и соответствующие современным реалиям изменения в процессе подбора кадров как составляющих механизма реализации кадровой политики в государственных учреждениях Луганской Народной Республики.

### Введение

**В** современных условиях государственного строительства на территории Луганской Народной Республики (ЛНР) особенную актуальность приобретают проблемы формирования и реализации кадровой политики государства, ведь человеческий капитал признан самым ценным ресурсом любого общества (то есть намного важнее, чем природные ресурсы и накопленное богатство), кроме этого, именно человеческий капитал, а не материальные средства общественного производства является краеугольным камнем конкурентоспособности общества, а также ключевым фактором экономического роста и повышения эффективности общественного развития в целом. Анализ научной литературы свидетельствует о наличии значительного количества работ отечественных и зарубежных ученых, касающихся вопросов государственной кадровой политики. Отдельные аспекты формирования и перспектив развития государственной кадровой политики рассматривают В. Аверьянов, В. Бакуменко, В. Гошовская, Ю. Ковбасюк, В. Князев, В. Луговой, В. Малиновский, А. Оболенский, В. Олуйко, Л. Пашко, С. Серегин, и др. [3. С. 64]. Однако создание механизма реализации государственной кадровой политики – это все еще сложная теоретическая проблема, которая требует дальнейших научных исследований.

### Исследование

Основная идея современной кадровой политики состоит в изменении характера взаимоотношений государства и человека, речь идет о социальном партнерстве в области обеспечения профессиональной и интеллектуальной самореализации личности на основании взаимной ответственности. С целью обеспечения проведения эффективной кадровой политики в государстве возникает необходимость в создании актуальных механизмов и технологии работы с кадровым потенциалом, которые бы способствовали оптимизации кадровой деятельности на основании существующей законодательной базы [2. С.17].

Структуру нормативно-правовой базы обеспечения реализации кадровой политики ЛНР составляют: конституционные положения, законы республики, подзаконные нормативно-правовые акты, принятые во исполнение по общим вопросам государственного управления, государственной кадровой политики и государственной службы<sup>1</sup>.

Таким образом, механизм формирования и реализации кадровой политики республики должен осуществляться на основании системной деятельности, которая сочетает научно – методологические, политико – правовые, экономические, социальные, организационные, морально – психологические и социокультурные аспекты. Соответственно,

<sup>1</sup> Закон «О государственной гражданской службе Луганской Народной Республики» (с изменениями, внесенными Законами Луганской Народной Республики от 04.09.2015 № 62-II, от 12.08.2016 № 114-II, от 22.01.2018 № 205-II, от 02.02.2018 № 210-II). URL: <https://nslnr.su/zakonodatelstvo/normativno-pravovaya-baza/984/> (дата обращения: 19.09.2019)

механизм реализации кадровой политики в государственном управлении включает: постоянную координационную деятельность государства, прежде всего в секторах демографической политики, политики в сферах занятости и рынка труда, образования и науки, здравоохранения, культуры и воспитания с целью создания предпосылок для реализации кадровой политики в государственном управлении.

На современном этапе развития общественных отношений, механизм реализации государственной кадровой политики в органах государственной службы ЛНР включает в себя следующие составляющие:

- планирование кадрового потенциала;
- формирование кадрового резерва;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников;
- контролирование кадрового обеспечения;
- разработка информационных, инструкторских материалов и практических рекомендаций, которые направлены на дальнейшее совершенствование кадровой работы.

Так, с 2016 года на территории республики проводится конкурсный отбор среди студентов Вузов экономических и юридических специальностей в рамках проекта «Кадровый резерв» с целью выявления лучших и наиболее талантливых ребят для дальнейшего их включения в реестр проекта. Те студенты, которые были зачислены в представленный реестр, получают возможность пройти дополнительное обучение в «Школе кадрового резерва» и быть рекомендованными к трудоустройству в государственных органах управления ЛНР<sup>2</sup>. Однако парадокс ситуации заключается в том, что самая одаренная

и перспективная молодежь в основной своей массе предпочитает естественную трудовую миграцию в связи с постоянно ухудшающимися экономико-политическими условиями жизни, что в целом обесценивает проведение подобного рода мероприятий на территории ЛНР и не решает проблемы нехватки высококвалифицированных кадров в системе органов государственного управления. Следовательно, на современном этапе более целесообразным и экономически обоснованным было бы улучшение обеспечения уже работающих сотрудников государственных учреждений ЛНР.

В качестве примера функционирования некоторых составляющих механизма реализации кадровой политики республики, можно проанализировать результаты проведенного кадрового аудита в Министерстве юстиции ЛНР по состоянию на 01 июля 2018 года. Основанием для анализа послужили: численность и категории персонала, пол и возраст, стаж работы, текучесть кадров, причины увольнений. Результаты проверки свидетельствуют о том, что за четыре года наметилась тенденция к максимальному обеспечению Министерства юстиции республики персоналом, в том числе кадрами с юридическим образованием. Согласно штатному расписанию на 2018 год в Министерстве юстиции ЛНР - 1016 штатных единиц, из них в аппарате - 184 должности, в территориальных подразделениях - 842. Фактически замещают должности 958 специалистов и работников: 197 - в аппарате, 761- на территориях. Изменения в штатной численности в динамике представлены в таблице 1.

Из приведенных цифр видно, что дефицит в кадрах и в аппарате Министерства юстиции ЛНР в 2015 году составлял 21%, в 2016 году - 15%, в 2017 году - 6%, а по состо-

**Таблица 1. Изменения штатной численности сотрудников Министерства юстиции ЛНР за 2015 - 2018 г. г. (чел.)**

Год	Количество штатных должностей в аппарате Министерства юстиции		Количество штатных единиц в территориальных органах		Всего по Министерству юстиции ЛНР	
	штат	факт	штат	факт	штат	факт
2015	179	142	1024	534	1203	676
2016	179	152	846	611	1025	763
2017	184	173	842	752	1026	925
2018	214	204	802	761	1016	965

<sup>2</sup> Об утверждении Положения о кадровом резерве государственного органа Луганской Народной Республики с изменениями и дополнениями: указ Главы ЛНР от 20 августа 2016 г. № 470/01/08/16: от 21.11.2016 №764/01/11/16: от 21.11.2016 №765/01/11/16. URL: <https://mintrudlnr.su/akti/162-polozhenie-i-ukaz-o-kadrovom-rezerve-gosudarstvennogo-organa-luganskoy-narodnoy-respubliki.html> (дата обращения: 11.04.2019)

янию на 01.07.2018 года – 5%, т.е. кадровый дефицит практически преодолен. В территориальных органах некомплект выше, но за счет кадрового резерва он снизился с 48% до 5% (соответственно: 2015 год – 48 %, 2016 год – 28%, 2017 год – 11% и 2018 год – 5%).

Среднесписочная численность персонала в Министерстве юстиции ЛНР составила за 2015 год – 370 человек, за 2016 год – 739 человек, за 2017 год – 819 человек, по состоянию на 01.07.2018 – 824 человека. Движение кадров в Министерстве юстиции республики (количество принятых и уволенных за 2015 – 2017 годы) представлено в таблице 2.

**Таблица 2. Движение кадров в Министерстве юстиции ЛНР за 2015- 2017 г.г.**

Год	Аппарат Министерства (чел.)		Территориальные подразделения (чел.)		Всего по Министерству юстиции (чел.)	
	Количество принятых	Количество уволенных	Количество принятых	Количество уволенных	Количество принятых	Количество уволенных
2015	68	12	477	39	545	51
2016	24	33	492	191	516	224
2017	28	16	204	102	232	118

Показатели динамики текучести кадров в Министерстве юстиции республи-

ки представлены в таблице 3. Из приведенных цифр видно, что количество уволенных в 2016 и 2017 годах возросло в сравнении с 2015 годом, что говорит о неудовлетворенности работников оплатой труда и ограничениями, связанными с работой на государственной гражданской службе. Из 118 государственных гражданских служащих, уволенных в 2017 году, - 58% расторгли контракты по соглашению сторон, 36% – по собственной инициативе, 6% – по истечении срока действия служебного контракта. Уволенных специалистов по отрицательным мотивам нет.

**Таблица 3. Динамика текучести кадров в Министерства юстиции ЛНР за 2016-2018 г. г.**

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент текучести кадров	30%	14%	11%

Ввиду снижению коэффициента текучести кадров очевидно, что основной состав коллектива Министерства юстиции ЛНР сформировался и можно говорить о наметившейся кадровой стабильности.

Распределение работников Министерства юстиции республики по полу на 01.07.2018 года следующее, - 39 % специалистов составляют мужчины, 61 % – женщины. Результаты анализа кадрового состава Министерства

юстиции республики относительно возрастных характеристик представлены в таблице 4 и составляют: в 2016 году – 34 % государственные гражданские служащие в возрасте до 30 лет, 37% – в возрасте от 30 до 40 лет; в 2017 году - 28 % - служащие в возрасте до 30 лет и 43 % – в возрасте от 30 до 40 лет. В таблице 4 приведен анализ распределения работников Министерства юстиции ЛНР в соответствии с их возрастными характеристиками.

**Таблица 4. Распределение работников Министерства юстиции ЛНР в соответствии с их возрастными характеристиками**

Количество работников в возрасте / год	менее 30 лет	от 30 до 40 лет	от 40 до 50 лет	от 50 до 60 лет	свыше 60 лет
2016	218	238	123	68	2
2017	204	319	141	68	3

Кадровый состав Министерства юстиции республики разнообразен в зависимости от стажа работы. Так, лишь 25 % служащих имеют страховой стаж менее 5 лет и только 25 % служащих имеют стаж государственной службы более 5 лет (табл. 5).

Анализируя кадровый состав Министерства юстиции республики по квалификаци-

онному уровню, отметим, что в 2016 году из 665 государственных гражданских служащих 596 имели высшее образование (90 %), из них 432 – высшее юридическое, что составляло 65%. В 2017 году из 745 государственных гражданских служащих – 638 человека имели высшее образование – 86%, из них высшее юридическое – 62%.



**Таблица 5. Распределение государственных гражданских служащих Министерства юстиции ЛНР по стажу работы**

	менее 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	свыше 10 лет
Страховой стаж (%)	15	12	25	48
Стаж государственной службы(%)	67	8	12	13

На основании проведенного анализа количественной и качественной структуры персонала Министерства юстиции Луганской Народной Республики можно говорить о преобладании сотрудников женского пола с высшим профессиональным образованием, в основном до 40 лет, со стажем работы от 5-ти лет и выше. Соответствующий стаж и опыт работы, стойкая жизненная позиция, наличие необходимых знаний и умений являются отличительными чертами сложившегося коллектива, где более зрелые специалисты, несмотря на отсутствие зако-

нодательной базы по вопросам организации наставничества, могут выступать в роли «наставников». И поскольку работа в Министерстве юстиции требует высокого профессионального владения специальными знаниями, то именно «наставники» помогают их освоению, закреплению и развитию.

С целью определения удовлетворенности используемых мотивационных мероприятий был проведен опрос среди служащих представленного министерства, результаты которого нашли свое отображение в таблице 6.

**Таблица 6. Удовлетворенность персонала Министерства юстиции ЛНР используемыми мотивационными мероприятиями**

Составные элементы мотивации	Удовлетворенность составными элементами
Предоставление форменной одежды	18%
Отпуск от 30 календарных дней, дополнительные отпуска, социальные отпуска	52%
Поздравление сотрудников с днем рождения	30%
Медицинский профилактический осмотр	36%
Путевки в пионерские лагеря, отдых, экскурсии	60%
Обучение, повышение квалификации	60%
Участие в конкурсах, квалификационных экзаменах	47%
Оплата больничных листов	17%
Оптимизация организации рабочего места	43%

На основании данных, приведенных в таблице 6, можно сделать выводы о том, что некоторые составные элементы мотивации уже не являются актуальными для сотрудников. Следовательно, возникает необходимость в разработке новых государственных программ и проектов, которые должны включать в себя перечень мероприятий, способствующих повышению уровня заинтересованности работников государственной службы республики.

### Результаты исследования

На данном этапе развития политической и экономической ситуации в ЛНР широкое применение материальных стимулов для служащих государственных учреждений является затруднительным. Поэтому использование некоторых составляющих системы нематериальной мотивации может быть впол-

не эффективным. В качестве примера можно привести:

- гибкий график, (что актуально для женской части коллектива, воспитывающих детей в возрасте до 3-х лет, для матерей-одиночек (одним удобнее раньше начинать, другим – позже заканчивать работу, чтобы вовремя отвести (привести) ребенка в детский сад или школу));
- персональный участок работы (речь идет о возможном изменении статуса сотрудника, назначенного ответственным за определенное направление работы, кроме этого служащим приобретает бесценный управленческий опыт);
- индивидуальный подход при организации и проведении конкурсных процедур;
- поддержка стремления к личностному росту (при подготовке заявок сотрудников на повышение квалификации можно дать возможность самостоятельно выбирать

интересную для себя тему и посещать соответствующие курсы в рабочее время за счет бюджетных средств);

- участие в заседаниях, совещаниях (известно, что для рядового сотрудника приглашение и представление, как специалиста, повышает его значимость в собственных глазах и в глазах коллег);

- право первого выбора (сотруднику, которого нужно поощрить, можно предложить первому выбрать время для отпуска или одно из направлений работы отдела (управления));

- персональная помощь (нужно откликаться на просьбы работников, например, написать отзыв на дипломную работу, оформить прохождение практики по месту работы);

- обращение за советом (сотруднику будет приятно чувствовать себя значимым и полезным);

- публичная благодарность, признание успехов работников;

- правильная постановка задачи, ответственность за ее выполнение тоже отлично мотивируют;

- своевременная выплата заработной платы.

Применительно к уже работающим сотрудникам, такие меры будут достаточно оправданными и незатратными. Кроме этого, ввиду уже сложившейся ситуации в области формирования кадрового резерва, существует необходимость в создании более объективной системы подбора кадров. Например, использование конкурсного отбора, как одного из способов реализации кадровой политики в ЛНР имеет как положительные моменты, так и отрицательные. С одной стороны, это один из самых демократических способов подбора кадров, поскольку в процессе его проведения реализуется право доступа каждого гражданина республики к работе в органах управления, но с другой стороны, несовершенство проведения конкурса обусловлено общепринятыми требованиями указанных теоретических основ подбора персонала. Так, члены конкурсной комиссии в своем большинстве не являются психологами и специалистами по кадровой работе, а перечень методов отбора претендентов не отличается высоким уровнем профессионализма в этой области. Порядок проведения конкурса регламентирует определение толь-

ко профессионального уровня участников, особенности характера человека, его моральные качества при этом, как правило, не учитываются. Кроме этого, вызывает недоумение монополизация руководством того или иного органа государственного управления права на перемещение, аттестацию и набор служащих, что порождает достаточно заметный субъективизм в оценке деловых и моральных качеств сотрудников. Вследствие этого и возникает так называемое «кумовство» и серьезные опасения у реальных претендентов в целесообразности личного участия в подобном конкурсе. Таким образом, с целью объективной оценки процесса проведения кадрового набора в государственные учреждения ЛНР целесообразно создавать отделы кадрового менеджмента, в состав которых есть смысл ввести опытных психологов, которые, кроме всего прочего, смогли бы внедрить, а затем и использовать электронную базу претендентов с помощью Internet. Это помогло бы обеспечить оперативность подбора персонала путем изучения личных карточек и автобиографии лиц, которые хотели бы работать на должностях государственных служащих.

### Заключение

Поскольку процесс реализации кадровой политики тесно связан с вопросами реформирования общественных отношений в республике, то должно быть учтено современное состояние ЛНР, имеющиеся потребности и перспективы развития общества. Если речь идет о социальном аспекте, то нужно учитывать достижение высокого уровня развития человеческого потенциала республики, удовлетворение ожиданий населения относительно профессиональной самореализации, достойной оплаты труда; если об экономическом аспекте, то существует объективная необходимость в: обеспечении всех отраслей общественного производства квалифицированными кадрами, повышении уровня благосостояния населения; в институциональном аспекте - совершенствовании нормативно-правовой базы с целью внедрения новейших подходов в кадровом менеджменте; в организационном аспекте - развитие системы управления трудовыми ресурсами на принципах социального диалога и партнерства государства со своими гражданами.

### Литература:

1. Амосов А.Ю. Процесс формирования и развития рабочих кадров на предприятии: теоретический аспект // Теория и практика государственного управления: сб. науч. тр. Х., 2014. Вып. 4 (47). С. 165-168.
2. Государственная кадровая политика в Украине: состояние, проблемы и перспективы развития наук. Киев, 2012.
3. Государственная служба. Т. 1. Киев, 2012.
4. Государственная служба в Украине: социально-правовой и организационный аспекты. Киев, 2011.
5. Государственное управление. Т. 2. Днепр, 2013.
6. Emelyanov S. The leading role of human capital in the process of countries' progressive economic development // Economic Annals-XXI. 2016. Vol. 157. Issue 3-4 (1). P. 19-21.
7. Klymchuk A. The labor assessment in forming the enterprise personnel's motivation // Naukovyi Visnyk NHU. 2018. № 3. URL: <http://www.nvngu.in.ua/index.php/en/authors-and-readers/terms-of-subscription/1599-engcat/archive/2018/contents-3-2018/economy-and-management/4442>.
8. Охотский Е.В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание. М., 2011.

## PERSONNEL POLICY IMPLEMENTATION IN THE GOVERNMENT INSTITUTIONS OF THE LUGANSK PEOPLE'S REPUBLIC

**Introduction.** Topical issues regarding the implementation of personnel policy in the government institutions of the Lugansk People's Republic are presented and explored in the article. The analysis of the features of the personnel policy implementation at the present stage of development of social relations provides a basis for using relevant motivational measures to improve the effectiveness of personnel work.

**Materials and methods.** In the research process, a complex of philosophical, general scientific and special methods and techniques was used, namely: critical and axiomatic method, method of analysis and synthesis, structural and functional method, abstraction; deduction and induction, statistical and econometric methods; general logical methods and techniques for forming scientific conclusions and research results.

**Results of the study.** The analysis of the personnel policy implementation in public institutions in the Lugansk People's Republic found that its coordination is carried out within the framework of the current legislation in order to improve the situation in the demographic, employment and labor market, education and science, health, culture and moral upbringing fields. However, in the process of implementing the main directions of the personnel policy, the features of the economic and political situation in the country at the present stage were not fully taken into account. Thus, in order to improve personnel work in the republic a list of systematic measures to increase motivation among public servants was proposed for

use, taking into account existing realities.

**Discussion and conclusions.** The study showed that in order to successfully carry out personnel work in the government of the republic, it is extremely important to justify the introduction of a system of non-material motivation for existing employees and the changes corresponding to modern realities in the process of selecting personnel as components of the implementation of personnel policies in government institutions of the Lugansk People's Republic.

Valentin Goncharov,

Doctor of Economic Science, Professor, Head,  
Department of Enterprise Economics and Human Resources Management, Lugansk National Agrarian University" (LNAU),  
Lugansk

Victoriia Tisunova,

Doctor of Economic Science, Professor, Head,  
Department of management and economic security, Lugansk Vladimir Dahl National University,  
Lugansk

Olga Drozniak,

Candidate of Economic Science, Associate Professor, Department of management and economic security, Lugansk Vladimir Dahl National University, Lugansk.

### Ключевые слова:

кадровая политика, эффективность, мотивация, гражданские служащие, кадровый резерв, кадровое обеспечение, кадровое планирование, персонал.

### Keywords:

personnel policy, efficiency, motivation, civil officials, personnel reserve, staffing, personnel planning, personnel.

**References:**

1. Amosov A. Ju., 2014. Process formirovaniya i razvitiya rabochih kadrov na predpriyatii: teoreticheskij aspekt [The process of formation and development personnel at the enterprise: theoretical aspect]. Teorija i praktika gosudarstvennogo upravlenija [Theory and practice of public administration]: *Sbornik nauchnykh trudov [Collection of scientific papers]* Kharkiv. № 4 (47). P. 165-168.
2. Gosudarstvennaya kadrovaya politika v Ukraine: sostoyanie, problemy i perspektivy razvitiya nauk [State personnel policy in Ukraine: position, problems and prospects of science development]. Kyiv, Natsional'naya akademiya gosudarstvennogo upravleniya [National Academy of Public Administration]. 2012.
3. Gosudarstvennaja sluzhba [Public service]. Vol. 1. Kyiv, Natsional'naya akademiya gosudarstvennogo upravleniya [National Academy of Public Administration]. 2012.
4. Gosudarstvennaja sluzhba v Ukraine: social'no-pravovoj i organizacionny jaspekty [Public service in Ukraine: social, legal and organizational aspects]. Kyiv, Natsional'naya akademiya gosudarstvennogo upravleniya [National Academy of Public Administration]. 2011.
5. Gosudarstvennoe upravlenie [State administration]. Vol. 2. Dnepropetrovsk, Natsional'naya akademiya gosudarstvennogo upravleniya [National Academy of Public Administration]. 2013.
6. Sergey Emelyanov, Natalia Nekrasova, 2016. The leading role of human capital in the process of countries' progressive economic development. *Economic Annals- XXI*. Volume 157. Issue 3-4 (1). P. 19-21.
7. Klymchuk A., 2018. The labor assessment in forming the enterprise personnel's motivation. *Naukovyi Visnyk NHU*. № 3. URL : <http://www.nvngu.in.ua/index.php/en/authors-and-readers/terms-of-subscription/1599-engcat/archive/2018/contents-3-2018/economy-and-management/4442>.
8. Ohotskii E.V., 2011. Gosudarstvennyi slujaschii: status, professiya, prizvanie [Public servant: status, profession, vocation]. Moscow.