

УДК 331.1

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/79/50>

JEL classification: G31; H68

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО АУДИТА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

©*Коротких А. С., Московский государственный психолого-педагогический университет,
г. Москва, Россия, andrey.korotkikh.2017@mail.ru*

©*Какадий И. И., SPIN-код: 8529-1186, ORCID: 0000-0002-4000-8985, канд. воен. наук,
Московский государственный психолого-педагогический университет,
г. Москва, Россия, kii606@mail.ru*

ACTUAL PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY AND PERSONNEL AUDIT IN THE STATE CIVIL SERVICE

©*Korotkikh A., Moscow State University of Psychology & Education,
Moscow, Russia, andrey.korotkikh.2017@mail.ru*

©*Kakadiy I., SPIN-код: 8529-1186, ORCID: 0000-0002-4000-8985, Ph.D., Moscow State
University of Psychology & Education, Moscow, Russia, kii606@mail.ru*

Аннотация. На современном этапе в России, во взятом курсе социально-экономических и политические преобразований наблюдается тенденция на стратегическое, всеобъемлющее и комплексное развитие кадровой политики государственной службы. В условиях внешнеэкономической нестабильности определяющим факторами успешности реализации государством приоритетных направлений государственной политики РФ по развитию гражданского общества, демократических институтов являются — гибкость, адаптивность, устойчивость кадров органов государственных власти. Кадровая политика в этом свете предстает, как механизм формирования состава высококвалифицированных государственных гражданских служащих. От последнего зависит эффективность функционирования государственно-управленческого аппарата в частности и государства в целом. Именно поэтому данной проблематике посвящено большое количество исследований, авторы которых пытаются, как можно более глубоко рассмотреть теоретическо-методологическую базу кадровой политики. Особую роль в эффективности функционирования кадровой политики играет кадровый аудит на государственной службе. Он представляет из себя комплексную систему оценки кадрового потенциала государственного органа, а также системы работы с кадрами. Несмотря на достаточно хорошо проработанную нормативно-правовую и теоретические базы, что в кадровой политике в целом, что в кадровом аудите в частности имеются определенные изъяны. В статье проанализированы научные данные, рассмотрены основные проблемы кадровой политики и кадрового аудита, а также даны рекомендации по их устранению.

Abstract. At the present stage in Russia, in the course of socio-economic and political transformations, there is a tendency for strategic, comprehensive and comprehensive development of the personnel policy of the civil service. In the conditions of external economic instability, the determining factors of the success of the implementation by the state of the priority directions of the

state policy of the Russian Federation for the development of civil society and democratic institutions are flexibility, adaptability, and the stability of the personnel of public authorities. In this light, the personnel policy appears as a mechanism for the formation of the composition of highly qualified state civil servants. The effectiveness of the functioning of the state administrative apparatus in particular and the state as a whole depends on the latter. This is why a large number of studies have been devoted to this problem, the authors of which are trying to consider the theoretical and methodological basis of personnel policy as deeply as possible. A special role in the effectiveness of the functioning of personnel policy is played by personnel audit in the civil service. It is a comprehensive system for assessing the personnel potential of a state body, as well as a system for working with personnel. Despite the fairly well-developed regulatory and theoretical bases, there are certain flaws in the personnel policy in general, and in the personnel audit in particular. The article analyzes scientific data, considers the main problems of personnel policy and personnel audit, and also provides recommendations for their elimination.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый аудит, государственная служба.

Keywords: personnel policy, personnel audit, public service.

В условиях социально-экономической нестабильности, а также внешнеполитической напряженности, первостепенное значения для Российской Федерации, ее жителей является способность государственноуправленческого аппарата адаптироваться к быстроменяющимся условиям окружающей среды. Это обуславливает повышение важности и необходимости повышения эффективности системы государственной гражданской службы. В органах власти и в любой организации в целом, ядром такой системы выступает кадровый состав.

Необходимость в укомплектовании штата государственных органов высококвалифицированными кадрами является одним из приоритетов государства и отображается в целом ряде указов Президента РФ, Постановлениях Правительства, а также других нормативно-правовых актах [1]. Для достижения этой цели, совершенно очевидно становится важность повышение эффективности кадровой политики, которая проводится на государственно гражданской службе, а также способах ее объективной ее оценки. В этой связи проведение аудита на государственной службе является актуальным вопросом, своевременное решение которого позволит реально оценивать эффективность кадровых процессов, обеспечить рациональное использование кадрового состава и развитие кадрового потенциала в органах государственной власти [2].

Понятие «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование. В широком смысле этого слова понимается общегосударственная система, нормативно закрепленных, целей, задач, приоритетов и принципов по организации работы с кадрами в рамках государственного органа. Это обуславливает выстраивание работы с государственными служащими в заранее оговоренных рамках и в рамках стратегических целей и задач организации [3].

В узком смысле — это совокупность определенных нормативно и теоретически обозначенных инструментов, благодаря которым осуществляется практическая реализация кадровой политики. Для достижения этой цели, в государственных учреждениях и организациях осуществляется деятельность самих органов власти, их руководителей, кадровых служб по основным направлениям кадровой политики, в число которых выходит [4]:

- Количественное и качественное планирование персонала;
- Формирование кадрового резерва;
- Занятость и маркетинг персонала;
- Сокращение штата;
- Повышение квалификации и переподготовка кадров;
- Производственное управление персоналом (кадровый контроль, адаптация, подготовка к новой должности);
- Политика стимулирования и мотивации труда;
- Социальная политика;
- Информационная политика;
- Планирование расходов на персонал;
- Аудит и контроллинг персонала.

В научной среде кадровую политику подразделяют на несколько видов. А.А. Гармашев и В.М. Захаров дают следующую классификацию кадровой политики:

1. В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации можно выделить следующие виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная [4].

— Пассивная кадровая политика – вся кадровая работа сводится в борьбе с последствиями возникновения кризисных, конфликтных и иных ситуаций в сфере кадров организации. Работа по диагностике и предотвращению подобных ситуаций не проводится в силу отсутствия у руководства необходимых компетенций и технологий.

— Реактивная кадровая политика – характерна для организаций, в чьем распоряжении имеется средства диагностики кризисной ситуации. Это обуславливает наличие у руководства долгосрочного (реже среднесрочного) плана мероприятий по своевременной нейтрализации причин появления конфликтных и иных ситуаций.

— Превентивная кадровая политика – предполагает, как и в случае с реактивной кадровой политикой, наличия у руководства инструментария по прогнозу развития кризисных ситуаций в организации, при одновременном отсутствии каких-либо планов мероприятий для их предотвращения.

— Активная кадровая политика – по своей сути и содержанию схожа с реактивной, но дополнена различными методами и средствами воздействия на персонал, что обуславливает постоянное снабжение квалифицированными кадрами, постоянное функционирования мониторинга возникновения кризисных ситуаций и наличие комплексных антикризисных программ.

Стоит отметить, что в зависимости от рациональности, используемых методов диагностики, а также разработки соответствующих программ развития активную кадровую политику подразделяется на рациональную и авантюристическую. Рациональная кадровая политика строится на таком положении кадровых процессов в организации, при которой кадровые службы и руководство последней одновременно обладают средствами воздействия на эти процессы, а также технологиями диагностики возникновения кризисных ситуаций и методов прогнозирования их развития. Положения и идеи авантюристкой кадровой политики исходят из того, что организация не обладает технологиями прогнозирования и диагностики кадровых процессов, а все решения кадровых служб, направленные на работу с кадрами, подвержены влиянию нерационалистических, личностно-эмоциональных факторов их представителей.

2. По таким характеристикам, как открытость организации для привлечения внешних кадров, а также ориентация на использование внутренних кадровых ресурсов организации выделяют открытую и закрытую кадровую политику.

3. По времени реализации и сроках планирования выделяют краткосрочную и долгосрочную кадровые политики.

На данный момент в практике управления персоналом органов государственной службы распространен манипулирующий и директивный стиль управления. Его особенность заключается в том, что персонал рассматривается как ресурс, которому, если предоставить стабильность, чувство уверенности в завтрашнем дне, иными словами базовыми атрибутами потребностями государственных служащих, а также, если выстроить в организации, четко регламентирующую систему взаимодействия как внутри себя, так с внешней средой, то персонал ответит на это заинтересованностью в работе, творческим подходом в процессе принятия решений, низкой текучестью кадров, отсутствием прогулов и дисциплинарных проступков. Но в действительности этого не происходит из-за ряда причин:

- Большая загруженность государственных служащих,
- Неэффективное стимулирование труда,
- Невозможность полностью проявить свои навыки, умения, раскрыть свой профессионально-творческий потенциал,
- Невысокий уровень состязательности,
- Несовершенные методы оценки персонала.

Но стоит отметить, что такая характеристика подхода к персоналу на государственной службе, безусловно, не должна восприниматься как нечто универсальное, имеющее место во всех государственных органах. Однако она отражает специфику государственной службы и административно-служебных отношений [6].

В этом и заключается одна из проблем кадровой политики государственной службы. Зачастую, при условии нормативно-закрепленных приоритетов формирования высококвалифицированного кадрового состава государственных органов, которые выражаются в использовании технологий отбора специально-обученных кандидатов, создании кадрового резерва, обеспечении кадрового планирования, проведение аттестации и постоянном развитии каждой кадровой единицы, на практике мы не наблюдаем реализации всего этого. Государственные органы не проявляют заинтересованности в вопросе собственного кадрового обеспечения. Выявить причину этому не всегда под силу руководителям и кадровым службам государственных органов. Именно в этом случае требуется независимый и компетентный взгляд на действующую систему управления персоналом и кадровую политику государственного органа в целом. Помочь решить большую часть этих проблем и трудностей возможно при помощи кадрового аудита. Кадровый аудит – это одно из важнейших и приоритетных направлений кадровой работы вообще любой организации, в том числе и органов государственной службы, и представляет из себя комплексную систему оценки кадрового потенциала государственного органа, а также системы работы с кадрами [6].

Кадровый аудит государственных органов подразделяется на внешний и внутренний [5].

Внутренний аудит осуществляется внутренней кадровой службой государственного органа, основные направления которого сводятся к оценке соответствия проводимой кадровой работы с требованиями законодательства, а именно правил и норм, закрепленных в ст. 44 ФЗ №79.

Внешний аудит проводится из вне специально сформированной группой экспертов в области аудита. В ее задачи входит выявления недостатков кадровой работы путем соответствия фактических положений дел в организации с таковыми указанными в внутренних организационно-правовых документах. Подобный аудит проходит с периодичностью раз в три года или пять лет и носит плановый, а не внезапный характер, так как осуществляется по планам-графикам. В результате проверки подготавливается отчет, содержащий набор проблем и недостатков, если таковые имеются, а также план мероприятий по устранению всех ошибок. План спускается в организацию, в которой проходил аудит, и через некоторое время может либо назначаться контрольная проверка уже выполнения этого плана доработок в сфере кадрового обеспечения государственного органа, либо требование предоставить отчет по реализации плана. Для проведения кадрового аудита необходимо использовать специальные методы, который в обязательном порядке должны отображаться во внутренних организационно-правовых документах. Классификация методов внутреннего аудита выглядит следующими образом:

— Организационно-аналитические. Данный метод предполагает анализ документов и отчетов, которые напрямую или опосредованно могут свидетельствовать о результативности деятельности государственного органа и его персонала.

— Социально-психологические. В рамках этих методов анализируется социально-психологический климат коллектива и результативность деятельности организации, а также отдельно взятых ее представителей из числа персонала.

— Экономические. Совокупность данных методов позволяют оценить, в рамках законодательства, эффективность материального и нематериального стимулирования труда государственных служащих путем сравнения экономических и социальных показателей по группе аналогичных организаций.

Данные методы направлены на комплексную оценку кадровых процессов, эффективности работы кадровой службы, а также количественных и качественных характеристик персонала. Кадровые процессы – это совокупность процессов, которые протекают в организации между кадровыми единицами, степень протекания которых может оказывать влияние на возникновение в организации конфликтных и иных кризисных ситуаций. Это обуславливает необходимость отслеживания критериев кадровых процессов, отображенных в Таблице.

Таблица

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ

<i>Группа критериев</i>	<i>Критерии</i>
Экономическая эффективность	Оценка целесообразного расходования зарплатного фонда, а также достаточности или недостаточности денежного стимулирования для эффективного выполнения государственными служащими своих функций и обязанностей
Показатели степени соответствия	Оценка соответствия ожиданий государственных служащих вознаграждениям за проделанную работу с фактически полученным выплатам за труд
Степень удовлетворенности	Удовлетворенность, с одной стороны, каждым отдельно взятым государственным служащим своей работой, занимаемой должности и т.д. С другой, удовлетворенность происходящими процессами в кадровой работе организации в целом
Косвенные показатели эффективности	Текущее состояние кадров, количество прогулов, дисциплинарных взысканий, жалоб на государственных служащих

Структура процессов состоит из трех уровней [6]:

- Функциональный (деловой), который обусловлен разделением труда и специализации, и который ответственен за решением вопросов, отражающих функциональную организационную структуру государственного органа или организации,
- Социально-психологический (социально-эмоциональный), в рамках которого осуществляются неформальные взаимоотношения в коллективе.
- Социально-технический. На этом уровне каждым отдельно взятым государственным служащим производится оценка отношения к своей работе, удовлетворенность или неудовлетворенность выполняемыми функциями, и т.д.

После оценки кадровых процессов проводится оценка деятельности кадровой службы. Она является структурным подразделением, в обязанности которого входит непосредственная реализация конкретных мероприятий в государственном органе. Проверка проводится в рамках таких направлений деятельности кадровой службы, как отбор персонала, аттестация, обучение, мотивация и т.д. Для оценки количественных и качественных характеристик персонала используется ряд подходов, к числу которых можно отнести [5]:

1. Сравнительный подход, который предусматривает сопоставление объекта исследования, а конкретнее его характеристик, с аналогичными объектами в других организациях (текучести персонала, уровней оплаты труда и т.д.).

2. Экспертная оценка, которая ставится в результате деятельности группы экспертов по аудиту, и в результате которой выносится вердикт о происходящих кадровых процессах в организации.

3. Статистический подход, который вобрал в себя различные математические и статистические методы оценки управления персоналом.

4. Подход соответствия, суть которого заключается в сопоставлении фактически установившихся условий организации труда в организации с нормативно закрепленными нормами, регулирующие трудовые отношения.

5. МВО-подход (Management By Objectives) предусматривает установления измеримых целей и последующем их сравнении с достигнутыми результатами.

Оценка количественных характеристик персонала сводится к анализу фактического состава с предписанной штатной потребностью, отслеживание движения и перемещения кадров, оценка социально-демографической структуры персонала, а также отчетно-статистической документации и наблюдения затрат времени государственных служащих на выполнение работы. Оценка качественных показателей связана сравнением фактических профессионально-квалификационных характеристик, которыми обладают государственные служащие, с таковыми потребностями государственного органа, рациональной их расстановкой и необходимостью обучения и повышения своей квалификации. Этой обусловлено одной из основных целей кадрового аудита — рост эффективности работы фундаментального ресурса организации [7].

Стоит отметить, что при обширном теоретическом обосновании кадрового аудита у многих теоретиков государственного управления, а также описании методологии проведения кадрового аудита, текущее законодательство не содержит каких-либо положений и предписаний, строго регламентирующих, процедуру аудита в органах государственной власти. Это при одновременном увеличении общего числа клиентов аудиторских организаций как по стране в целом, так и по столичному региону, в число которых входят как чисто коммерческие организации, так и государственные компании и организации в

государственном управлении. Динамика изменения числа клиентов аудиторских услуг отобразена на Рисунке [8].

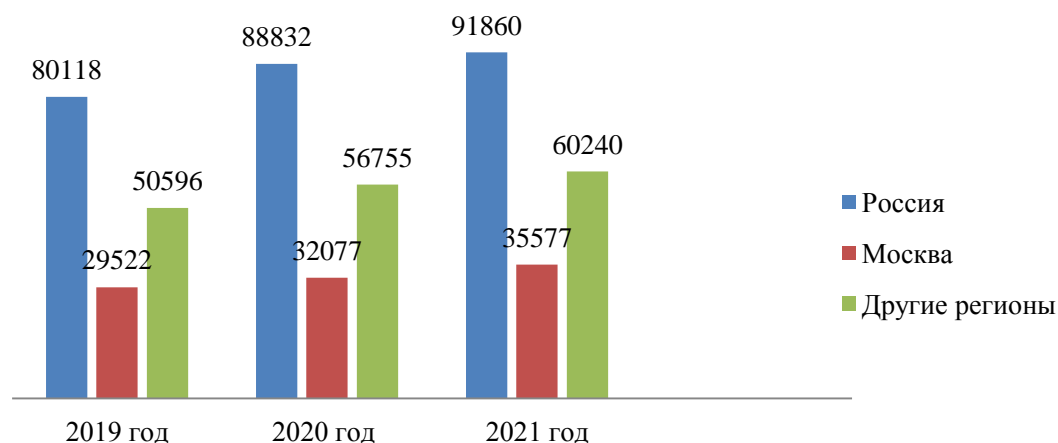


Рисунок. Количество клиентов, которым оказаны аудиторские услуги

Логично было бы предположить, что подобная тенденция должна наблюдаться и на государственной службе. Однако на практике отсутствуют вообще какие-либо рекомендации по поводу возможных методов контроля государственно-управленческого аппарата. В открытом доступе отсутствует какой-либо централизованный ресурс, благодаря которому можно было бы сделать выводы о состоянии и перспективах развития аудита на государственной службе в целом и кадрового аудита в частности. Государственные органы, основываясь на положении ст.44 ФЗ №79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации», могут определять основания, субъекты и объекты проведения лишь внутреннего кадрового аудита посредством формирования локального нормативно-правового акта, действующего и распространяющегося только на этот государственный орган [1]. А внешний же аудит носит характер плановых проверок, которые проводятся с очень маленькой периодичностью. Все это выливается в то, что тот аудит в государственных органах проводится децентрализованно, не системно и неэффективно. Методы осуществления могут меняться в зависимости от организации, а результаты можно характеризовать, как необъективными. Для решения этих проблем целесообразно:

Во-первых, расширить имеющуюся нормативно-правовую базу путем закрепления четких положений и предписаний, касающихся сроков, порядка и правил проведения как внутреннего кадрового аудита, так и внешнего.

Во-вторых, расширить и устранить недостатки уже имеющихся средств и методов аудита посредством внедрения и адаптации под условия государственной службы технологий, применяемых в негосударственных и коммерческих организациях.

Например, одной из таких технологий является система периодической комплексной аттестации и оценки государственных служащих, посредством проведения собеседований, анкетирования и интервьюирования [6]. Предшествующим этапом является выбор и обоснование форм их проведения наиболее подходящим под специфику государственного органа, а также лиц и служб ответственных за проведения мероприятий и подведения итогов.

Примером применения в коммерческих организациях подобных технологий может служить типовой оценочный цикл, в рамках которого в течении года с работником проводится как минимум два собеседования, включающих в себя промежуточное и главное оценочное собеседования. В практике государственной службы оценка проведенных собеседований должна осуществляться непосредственным руководителем того субъекта, в

отношении которого проводится собеседование. Собеседования являются гибкими. То есть, вопросы, которые в нем задаются, с одной стороны, касаются индивидуально проделанной работы за прошедший период, препятствий, возникших при осуществлении своих должностных обязанностей. Но при этом учитывают внешние факторы, которые так или иначе могли повлиять на результат работы. Собеседование направлено на обнаружения такого влияния и минимизация их воздействия на сотрудника. Это способствует тому, что:

-У государственных служащих появляется возможность определить индивидуальный план работы сроком от 6 месяцев до полутора лет, включить в него приоритетные цели и задачи.

-У государственных служащих появляется возможность самостоятельно отслеживать прогресс выполнения пунктов плана.

-У контролирующих кадровых органов появляется возможность простого мониторинга, который проводится в форме периодических мини-собеседований, выполнения планов государственных служащих.

Появляется возможность определить индивидуальные потребности в обучении, необходимые для повышения эффективности их деятельности. Выстраивается четкая понятная структура между субъектом и объектом оценивания. Помимо этого, существует множество, ставшими традиционными методами кадрового аудита в коммерческой сфере, в число которых входят [6]: метод письменных характеристик, ранжирование, метод парных сравнений, градация, рейтинговые шкалы.

В совокупности вышеуказанные методы характеризуются простыми в исполнении и несложными для реализации на практике государственной службы. Помимо них существуют современные, только набирающие популярность, но при наличии специалистов способным грамотно организовать работу в данном направлении, так или иначе пригодных для использования на государственной службе. К ним можно отнести [6]: метод критических случаев, метод bars (метод рейтинговых шкал поведенческих установок), метод bos (метод рейтинговых шкал наблюдения за поведением), метод оценки по 360°.

Последний хоть и является организационно сложным, но на наш взгляд является самым перспективным и прогрессивным для внедрения в практику кадрового аудита на государственной гражданской службе.

Суть метода заключается в том, что информация, которая может быть использована для оценки кадровой ситуации в организации, собирается не только от специально организованных групп экспертов, кадровых служб и руководителей организации, но и, как от внутренних субъектов (все сотрудники организации), так и от внешних (граждане), которые так или иначе взаимодействуют с объектом исследования. Эта информация содержит данные о поведении человека в реальных рабочих ситуациях, а также данные о профессиональных качествах, навыков, умений, которые были проявлены в ходе выполнения работы. Данный метод подходит как для оценки индивидуальных параметров отдельных сотрудников, так и для оценки кадровой ситуации в структурном подразделении.

При этом, оценка субъектов, с которыми взаимодействует сотрудник, является лишь частью данного метода. Важное место здесь отводится самоанализу. А посредством обратной связи, такая процедура будет положительно сказываться на развитие кадрового потенциала сотрудников. Это самый очевидный результат от внедрения метода, но не единственный. Применение данного метода оценки на государственной гражданской службе позволяет:

-Оценить уровень всестороннего профессионального развития каждого отдельно

взятого государственного служащего, а также целых структурных подразделений государственной организации.

-Определить необходимость и направления обучения.

-Разработать мероприятий по развитию ключевых как узкопрофильных компетенций государственного гражданского служащего, так и компетенций общего типа.

-Возможность отобрать кандидатов в кадровый резерв государственного органа.

-Улучшить взаимоотношения в структурном подразделении и повысить эффективность работы коллектива в целом.

-Привить государственным служащим привычку самооценки своей работы.

-Увеличить мотивацию кадрового состава, посредством получения и предоставления людям обратной связи об эффективности выполнения ими должностных обязанностей.

В совокупности, можно сказать, что данный метод позволяет определить качественные характеристики персонала, обеспечить их развитие и повысить кадровый потенциал государственных служащих по организации в целом. Это особенно актуально, ведь важнейшую задачу, которую решает в настоящее время кадровый аудит на государственной службе – это оценка профессиональной компетентности и соответствия кадрового состава занимаемым должностям. Данный метод отлично дополнил и упростил бы выполнение этой задачи.

Выводы

Подводя итог всему выше сказанному, можно сделать вывод, что кадровая политика одна из важнейших направлений работы на государственной службе. Она призвана обеспечивать государственные органы высококвалифицированным кадровым составом. Для этого применяются нормативно-закрепленные технологии отбора, аттестации персонала и других мероприятий кадровой работы, направленные на обеспечение на должном уровне количественные и качественные характеристики государственных гражданских служащих. Для проверки и оценки проводимых и реализуемых кадровой политикой мероприятий по достижению вышеуказанных целей и задач, на государственной гражданской службе проводится кадровый аудит. Он представляет собой сложный комплексный процесс, включающий в себя научно обоснованные методы, принципы и направления. Но в настоящее время, кадровый аудит, проводимый в государственных органах не лишен изъянов и проблем, которые обусловлены, во-первых, несовершенством законодательства, а во-вторых, скудным практически-ориентированным инструментарием оценки и анализа кадровых процессов на государственной гражданской службе. Но что первая, что вторая группа проблем, оказывающих негативное влияние на проведение кадрового аудита, решается посредством четкого нормативного закрепления положений, предписаний в сфере кадрового аудита, а также расширением инструментов и технологий его проведения за счет внедрения и адаптации современных практик кадрового аудита коммерческих организаций, которые обладают большим потенциалом применения в государственном секторе. Есть все основания полагать, что такие изменения положительно скажутся на эффективности проведения кадрового аудита, что в свою очередь напрямую положительно отзовется на всей кадровой политике в государственных органах и организациях.

Список литературы:

1. Пальшина А. А., Иванова Ж. А. Кадровый аудит как инструмент мониторинга эффективности системы управления персоналом в государственных учреждениях // Экономика, управление и образование. 2018. С. 135-137.

2. Сердюк Н. В. Формирование кадровой политики и управление персоналом государственной службы. М.: Академия управления МВД России, 2019. 76 с.
3. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Петропавловская А. В. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2022. 575 с.
4. Москвитина Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит. Иркутск: Изд-во ИГУ, 2018. 108 с.
5. Знаменский Д. Ю. Государственная и муниципальная служба. М.: Юрайт, 2022. 405 с.
6. Морозова А. А. Кадровый аудит как средство оценки потенциала персонала // Сборник материалов II Межвузовской студенческой научно-практической конференции. М., 2021. С. 357-361.
7. Шамина А. К., Какадий И. И. Управление развитием и карьерой персонала в организации социальной сферы // Научный журнал Дискурс. 2017. №2 (4). С. 133-140.

References:

1. Pal'shina, A. A., & Ivanova, Zh. A. (2018). Kadrovyyi audit kak instrument monitoringa effektivnosti sistemy upravleniya personalom v gosudarstvennykh uchrezhdeniyakh. In *Ekonomika, upravlenie i obrazovanie* (pp. 135-137). (in Russian).
2. Serdyuk, N. V. (2019). Formirovanie kadrovoy politiki i upravlenie personalom gosudarstvennoy sluzhby. Moscow. (in Russian).
3. Odegov, Yu. G., Pavlova, V. V., & Petropavlovskaya, A. V. (2022). Kadrovaya politika i kadrovoe planirovanie. Moscow. (in Russian).
4. Moskvitina, N. V. (2018). Kadrovaya politika i kadrovyyi audit. Irkutsk. (in Russian).
5. Znamenskii, D. Yu. (2022). Gosudarstvennaya i munitsipal'naya sluzhba. Moscow. (in Russian).
6. Morozova, A. A. (2021). Kadrovyyi audit kak sredstvo otsenki potentsiala personala. In *Sbornik materialov II Mezhvuzovskoi studencheskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii*, Moscow. 357-361. (in Russian).
7. Shamina, A. K., & Kakadii, I. I. (2017). Upravlenie razvitiem i kar'eroi personala v organizatsii sotsial'noi sfery. *Nauchnyi zhurnal Diskurs*, (2 (4)), 133-140. (in Russian).

*Работа поступила
в редакцию 25.04.2022 г.*

*Принята к публикации
29.04.2022 г.*

Ссылка для цитирования:

Коротких А. С., Какадий И. И. Актуальные проблемы кадровой политики и кадрового аудита на государственной гражданской службе // Бюллетень науки и практики. 2022. Т. 8. №6. С. 501-510. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/79/50>

Cite as (APA):

Korotkikh, A., & Kakadiy, I. (2022). Actual Problems of Personnel Policy and Personnel Audit in the State Civil Service. *Bulletin of Science and Practice*, 8(6), 501-510. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/79/50>