

---

## ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА В СФЕРЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ

**А.В. Теплов**

Кафедра государственного и муниципального управления  
Кафедра компьютерных технологий  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Маклая, 10а, Москва, Россия, 117198*

**Е.В. Колокольчикова**

Кафедра государственного и муниципального управления  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Маклая, 10а, Москва, Россия, 117198*

Данная статья содержит анализ политической роли кадрового менеджмента в органах государственной власти и местного самоуправления. Авторы делают выводы об особой роли кадровых менеджеров в реализации политики Правительства Москвы по профессиональному развитию государственных служащих.

**Ключевые слова:** кадровая политика, кадровый менеджмент, эффективность организации, государственная служба, управление государственной службы и кадров Правительства Москвы, сотрудничество.

В данной статье основное внимание обращено на роль политики государства в сфере кадрового менеджмента в Российской Федерации, а также на его механизмы функционирования и развитие кадровой политики в управах районов города Москвы. Современное общество находится на стадии развития, где важным звеном является человеческий фактор и капитал. Объектом рассмотрения в данной статье выбрана работа с кадрами, так как именно они являются ключевым фактором в современности в реализации эффективного управления в демократическом обществе.

Таким образом, можно отметить зарождение науки, в которой изучаются теории и методы управления персоналом, где также используются психологические, социологические и педагогические исследования в кадровой работе, что в дальнейшем создает эффективный управленческий механизм персоналом в разных областях профессиональной деятельности человека и общества в целом.

Задача любой современной организации, будь то государственный аппарат или маленькая частная компания, — добиться эффективности. Для достижения этой цели используются различные аспекты управления.

Кадровый менеджмент направлен на стабилизацию в сфере экономической политики, так как кадры в современности уже новой политической формации, а следовательно, и политика государства в сфере кадрового регулирования носит особый характер.

Переходя к рассмотрению стратегий, методов реализации и оценке эффективности их применения на практике, необходимо пояснить, что из себя представляет

кадровый менеджмент и какие цели он преследует. Это поможет в дальнейшем разработать новую методику для эффективного использования человеческих ресурсов, которая в будущем благоприятно скажется на развитии организации в современной экономике. Термин «кадровый менеджмент» подразумевает под собой высокопрофессионального управленца в отборе персонала на предприятии. Кадровый менеджмент возник 60—70-е гг. прошлого столетия, когда человек стал основным звеном в системе управления, а умение распоряжаться человеческими ресурсами стало являться одним из стратегических аспектов функционирования организации.

В Российской Федерации бизнес и государственное управление имеют различные подходы к кадровой политике. В классическом представлении цель кадрового менеджмента заключается в удовлетворении потребностей предприятия в образованных кадрах, благодаря которым предприятия получает ту выгоду, на которую они рассчитывали. Однако если сравнивать государственные учреждения и частный бизнес, то видно, что в государственной политике кадрового менеджмента подходы формальные, а в бизнесе, наоборот, неформальные.

Например директором или управляющим частной фирмы может быть любой человек, не имеющий опыта работы и необязательно имеющий высшее образование, главное, чтобы справлялся с работой и приносил прибыль, а в государственном учреждении такой факт исключен, так как требования к государственным служащим закреплены на уровне законодательства (№ 79-ФЗ о государственной гражданской службе РФ, № 25-ФЗ о муниципальной службе в РФ).

Таким образом, набор кадров, например, в префектуру района г. Москвы будет проходить на основе законодательства и требований в нем, например ст. 9 пункт 1 ФЗ № 25 «Основные квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы» гласит, что для замещения должностей муниципальной службы квалификационные требования предъявляются к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей. Таким образом, без опыта работы и соответствующего образования занять ведущие должности муниципальной службы не получится.

Следует отметить, что при таком формальном подходе государственной политики в сфере кадрового менеджмента государство, как и директор в частной компании, дает возможность развиваться каждому работнику, так как сотрудник — это ценный капитал, основной актив организации, который нужно беречь и давать ему возможность развития в данной фирме для ее дальнейшего процветания. Таким образом, можно отметить, что кадровая политика, а следовательно, кадровые службы и менеджеры отвечают за развитие организации, за ее долгосрочность, эффективность, прибыльность, устойчивость и даже конкурентоспособность.

Поясним, что управление человеческими ресурсами — это часть кадровой политики. Организация процесса адаптации работников, обеспечение их общеобразовательного и культурного роста, управление процессами внутрифирменной

мобильности и мотивации, укрепление дисциплины труда и сокращение текучести кадров составляют одно из основных направлений кадрового менеджмента — формирование стабильных производственных коллективов [9].

Стандарты ИСО серии 9000 базируются на идеологии TQM. Управление людскими ресурсами (кадрами) осуществляется через вовлеченность персонала, его компетентность и подготовку.

Эффективность управленческих решений определяется действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений.

В условиях жесткой конкуренции перед руководством предприятий возникает достаточно сложная задача: как удержать свои позиции на рынке и сохранить эффективность деятельности. Обычно осуществляется ряд мероприятий по увеличению доли на рынке, по снижению затрат в целях осуществления ценовой конкуренции и еще множество других.

Для того чтобы влиять на членов как отдельных групп, так и коллектива в целом, вырабатываются специальные методы по управлению персоналом. В свою очередь, они подразделяются на административные (власть, «кнут»), экономические («пряник») и социально-психологические (мотивация, мораль, убеждение) [4].

Поскольку роль человека и его потенциала встала на одно из ведущих мест в производственном процессе, то повышается и роль кадровых служб, которые должны уметь грамотно и рационально использовать и применять на практике тот творческий потенциал личности, который имеется в организации.

Как следствие, в управленческой сфере появляется новый вид профессиональной деятельности — менеджмент по кадрам, то есть специалист, высококвалифицированный управляющий, который способен организовать работу персонала с большей эффективностью для развития предприятия. Также стоит отметить, что профессиональная подготовка и переподготовка каждого потенциального специалиста по кадрам очень важна в мире XXI в. Это подтверждается и тем, что данный вопрос в подготовке кадров на сегодняшний момент является одним из ведущих в образовательном процессе.

Современные требования к работе с персоналом обуславливают повышение роли кадровых служб в использовании творческого потенциала личности каждого работника, превращение их в научно-практические центры активизации человеческого фактора. Исходя из этого особенно актуальной представляется разработка нового научно-практического направления — основы кадрового менеджмента, обеспечивающего комплексный подход к решению проблем оптимального использования персонала в различных отраслях производства.

Современные условия требуют значительного улучшения всей деятельности по управлению человеческими ресурсами, которая предусматривает отход от привычных представлений о статистико-документальных формах кадровой работы и переход к комплексному, системному формированию и проведению эффективной кадровой политики в масштабе предприятия, организации, отрасли, региона [9].

Так как основой кадровой политики в настоящее время является человек, то необходимо обращать внимание на научные методы оценки и подготовки кадров как человеческих ресурсов.

В наше время разумно приобретать больше знаний и навыков в области работы с персоналом. Владея базовой основой кадрового менеджмента, главными принципами и ключевыми методами, руководитель поможет производству выйти на иной уровень развития. А следовательно, обучение руководителей и высокопоставленных должностных лиц основам кадровой политики, их подготовка, переподготовка и повышение квалификации будет благоприятно воздействовать на состояние организации, а также формировать понимание всей важности научно обоснованной работы с людьми. Это в дальнейшем повысит престиж кадровых служб, а человеческий фактор на производстве и в организациях будет рационально использован.

Профессиональная направленность кадрового менеджмента пришла к нам из соседних стран, и для усовершенствования системы управления кадрами нужно опираться на зарубежный опыт, особенно Японии и США, где большое внимание уделяется личности.

В анализе стоит выделить ряд общих и различных черт, присущих той или иной стране, однако опираться на них, копируя полностью или заимствуя в определенные структуры без учета российского менталитета, нельзя. Следует лишь опираться на опыт или на ошибки, к которым тот или иной опыт привел. Однако видно, что если сотруднику уделяется большое внимание, то должна быть хорошо развита и система контроля над кадрами организации в целях достижения прогресса экономики предприятия.

Управлять кадрами — это достаточно сложный процесс, поэтому необходимо изучать отношения между людьми, уметь выявлять закономерности и принципы управленческой деятельности. При эффективной работе организации важно уметь планировать, распределять, формировать и рационально перераспределять человеческий капитал в производственном процессе. Надо понимать, как правильно распоряжаться человеческими ресурсами, поскольку кадры и их потенциал могут выступать как объектом управления, так и субъектом. В этом моменте можно проследить специфику и особенность управления кадрами.

Кадровые службы существовали давно, еще с зарождения мануфактур (в примитивном их состоянии), впоследствии они рассматривались как часть теории классического подхода к управлению, где человек, в свою очередь, рассматривался как фактор производства и как статья расходов, в современности же мы говорим уже именно о кадровом менеджменте, где человек рассматривается как фактор реализации политики государства или частного бизнеса, как источник доходов, а сам кадровый менеджмент — как насущная ежедневная необходимость.

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты различными путями при разной величине затрат на их реализацию, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. Следует понимать, что эффект

в бизнесе — это читая прибыль (в деньгах), а для государства это еще и социальный эффект или даже перспективы долгосрочного развития.

Поэтому очевидно, что только правильно обученный кадровый менеджер способен сформировать такую среду, в которой будет реализован весь потенциал трудовой деятельности сотрудника, что в итоге даст толчок к прогрессу и дальнейшему развитию деятельности компании.

Важно не только как работают кадровые службы и кадровый менеджмент, но важно и то, что представляет собой руководитель фирмы, как он влияет на развитие своей организации, формирование и распределение человеческих ресурсов на его предприятии во благо своего и общего дела. Любой менеджер по кадрам должен уметь определять цели, разрабатывать соответствующие программы и мероприятия и непосредственно должен осуществлять контроль над исполнением обязанностей и полученным результатом. В данном случае менеджмент решает вопросы материального и логического характера.

Если рассматривать классический подход к управлению, то человек представлялся в нем просто как фактор производства, а в современной политике кадрового менеджмента человек является фактором реализации политики организации (в нашем случае государства, но такой же подход и в частном бизнесе).

Также при классическом подходе к управлению расходы на обучение были минимальны, так как представлялись потерей прибыли, сейчас политика государства в корне иная — расходы на обучение и повышение квалификации работников рассматриваются как инвестиции в будущее развитие страны.

В современности кадровая политика государства представляет сочетание экономических и морально-психологических стимулов, а не просто мотивацию за счет материального стимулирования и угроз наказания.

Цель государственной кадровой политики стала долгосрочной, стали применяться аналитические и организационные функции кадровых служб, а не просто технические функции, сводившиеся преимущественно к учету кадров.

Любой руководитель должен руководить не только процессом работы предприятия или организации, но также должен уметь управлять людьми, а именно удовлетворять потребности сотрудников, чтобы успех организации был гарантирован. В итоге руководитель является ведущим звеном в организации, так как ему необходимо иметь навык и знание в направлении и стимулировании деятельности своих кадров в реализации задач и целей предприятия. А также руководителю необходимо создавать благоприятные и бесконфликтные отношения в коллективе, которые будут положительно сказываться на рабочем процессе фирмы.

Менеджеры могут прибегать к творческому мышлению в производстве и в управлении, так как это тоже способствует эффективному развитию предприятия.

Кадровые службы выявляют способы и методы управления человеческими ресурсами, капиталом. Они должны уметь разрабатывать программы по развитию трудового потенциала.

Кадровый менеджмент вытекает из системы кадровых служб, которые являются основой кадровой политики. Благодаря кадровой политике есть возможность создать, а в дальнейшем развить интеллект, который был накоплен в прошлом,

используется сейчас и будет накапливаться в будущем для решения как текущих, так и долгосрочных задач предприятий и организаций.

Так как основное внимание обращено на человеческий фактор в производстве, то и результаты деятельности предприятия должны оцениваться по тому принципу, где удовлетворенность потребителей, общества и рабочего персонала максимальна, таким образом, качество жизни людей есть показатель эффективности работы организации.

Так как на данный период времени экономика находится на новом уровне развития, а люди — уже с новой политической формацией, то без усилий высококвалифицированного и образованного персонала не может быть эффективной и качественной отдачей от «вложений».

Кадровый менеджмент получил большое распространение и развитие и предстает на рынке вакансий одной из важнейших профессий, благодаря которой организация начинает успешно функционировать и развиваться в условиях рыночных отношений и быстро меняющейся окружающей среды. Иногда мы можем заметить, что при минимальных экономических вложениях организации в актив и при максимальном использовании человеческих ресурсов и инноваций можно получить больше выгоды и получить преимущество в конкурентной среде.

Отбор и подбор персонала на предприятии и в организации является основным критерием эффективного использования человеческих ресурсов. Если допустить ошибку в подборе кадров на рабочее место в соответствии с его компетенцией, то это может повлечь за собой целый ряд нежелательных и негативных последствий, которые будут отражаться на работе и организации фирмы. В дальнейшем это может привести к перемещению сотрудника на другую должность, а порой и к увольнению.

Большая текучесть кадров подрывает процесс развития предприятия в ускоренном прогрессивном темпе. Важным инструментом и механизмом работы с персоналом является кадровое планирование, которое является одним из ключевых факторов развития организации в рыночных взаимоотношениях.

Но нужно не только обучать персонал и искать высокопрофессиональных сотрудников, но необходимо также совершенствовать систему стимулов и мотиваций сотрудников к труду, так как мало кто будет работать на организацию и его эффективность за «идею», хотя в истории развития предприятий такие факты были и есть. Прогресс предприятия зависит также от руководителя организации, который с уважением относится к своим сотрудникам, дорожит ими, налаживает контакт среди подчиненных, не создает постоянных конфликтных ситуаций, а сглаживает их и поощряет за хорошо выполненную работу. Разумеется, поощрение не сводится только к материальному стимулированию, хотя это один из мощных рычагов влияния.

Важно отметить, что специалисты по кадрам должны иметь определенную систематическую базу знаний в области права, психологии и социологии, чтобы уметь анализировать человеческий потенциал и выявлять высококвалифицированную личность для своей организации.

Главная задача современного кадрового менеджмента — это умение правильно и организованно работать с людьми, оценивать их способности и отбирать на подходящие должности. Одной из основных задач кадрового менеджмента — это применение мер, которые должны заинтересовывать сотрудников в дальнейшем их продвижении, как в профессиональном плане, так и в саморазвитии. Стратегии и мероприятия, разработанные менеджерами по кадрам, должны соответствовать целям и задачам организации.

Особое влияние кадровой политики, а значит, и приоритетная задача кадрового менеджмента заключается в возможности исключить из системы практику назначения должностных лиц, основанную на личной преданности и заинтересованности, так как на первый взгляд это является мощным фактором для создания сплоченной команды (этот факт никак нельзя отрицать), но в последующем превращается в источник коррупции и источник злоупотреблений, где царит круговая порука и покровительство групповых интересов. Современная кадровая политика, особенно в государственных органах Российской Федерации, позволяет любому гражданину занять должность, соответствующую его квалификации, и принцип nepотизма утрачивает свою силу.

Кадровый менеджмент должен обеспечивать дальнейшее эффективное развитие организации, но для этого необходимо соблюдать основные принципы, а именно: это соблюдение законодательных норм и правил, касающиеся трудовой деятельности сотрудника; создание условий, благодаря которым работа персонала будет упорядочена, а уровень увольнения на предприятии достигнет минимальной отметки, что способствует стабильности в работе и охарактеризует то или иное предприятие с положительной точки зрения на рынке труда; наблюдение за кадровым составом организации и в случае необходимости в нем — подбор и отбор на соответствующую должность; умение сбалансировать интересы предприятия и сотрудников; создание сплоченного и дружного коллектива во благо эффективного развития предприятия и устранение межличностных и иных конфликтов.

Кадровый менеджмент должен обеспечивать резервами потенциальных кадров во всех направлениях действующей организации; разрабатывать критерии оценок для отбора кандидата на должность; подготавливать специалистов, которые будут обучать вновь пришедших кадров на рабочее место для быстрого и прогрессивного развития организации; создавать структурированную систему заработной платы и льготных основ для привлечения рабочей силы на предприятие; обладать навыками по социальной адаптации сотрудников. Каждый работник при помощи кадрового менеджмента должен саморегулироваться и быть мобильным во всех вопросах.

На примере Управы района Ново-Переделкино города Москвы рассмотрим опыт применения современного кадрового менеджмента.

Структура организации представлена на рис. 1 и при небольшом количестве занятых людей роль кадрового менеджмента существенно помогает в развитии и повышении эффективности.

**СТРУКТУРА УПРАВЫ РАЙОНА НОВО-ПЕРЕДЕЛКИНО**  
(на 01.05.2013)

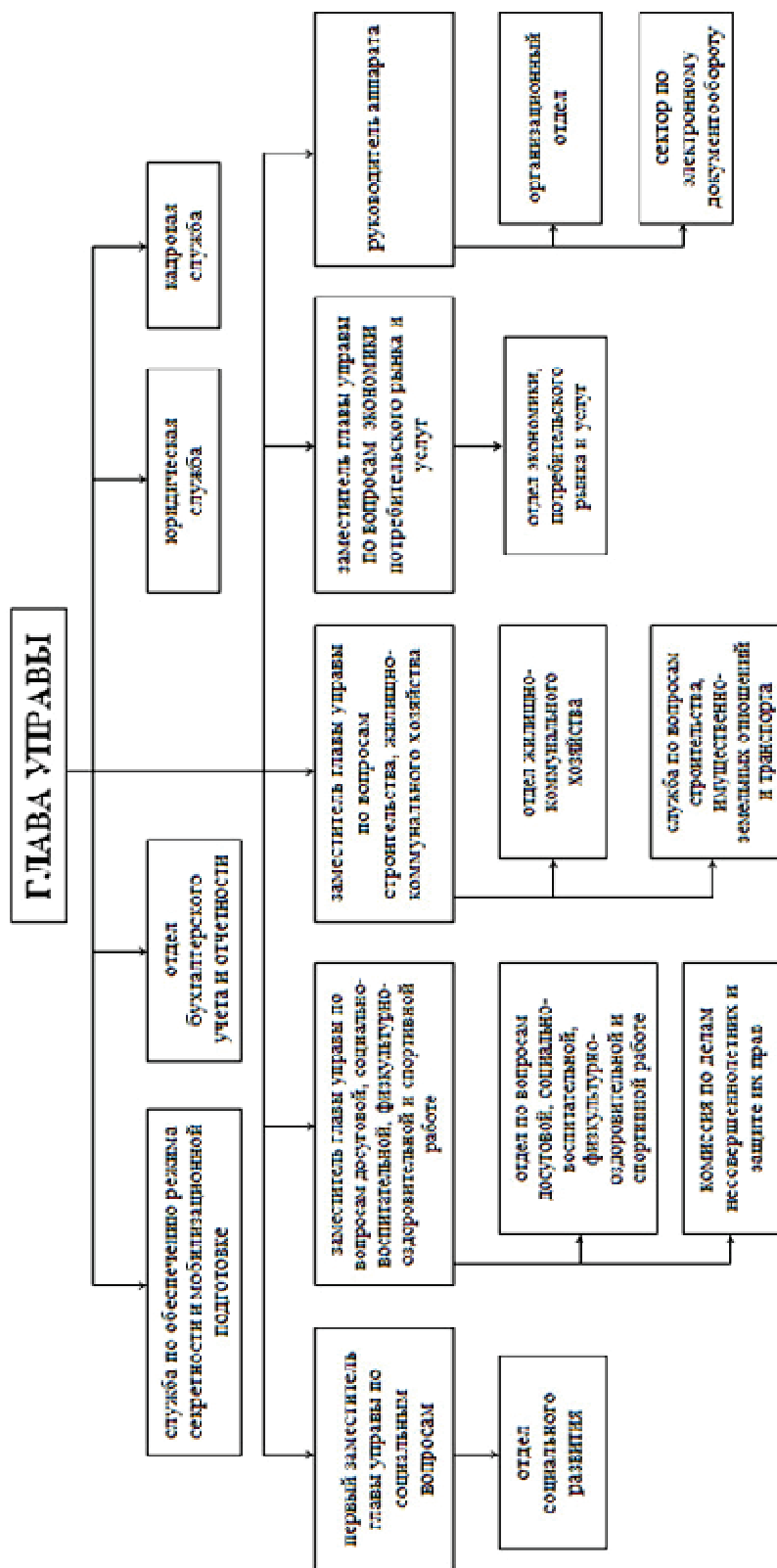


Рис. 1. Структура управы района Ново-Переделкино города Москвы



В 1991 г. в Москве вместо 33 районов появилось 125 муниципальных образований, объединенных в 10 административных округов.

Таким образом, муниципальное образование «Ново-Переделкино» вошло в состав Западного административного округа г. Москвы [6].

Численность постоянного населения Ново-Переделкино составляет 94 тыс. человек на территории района в 847,82 га. На предприятиях, в учреждениях и организациях работает чуть более 10 тысяч человек, в основном в сферах обслуживания: образования, здравоохранения, торговли и службы быта, социальной защиты, жилищно-коммунального хозяйства. И на данный момент при такой большой численности населения управа района прекрасно справляется со своими обязанностями, при столь малочисленном штате сотрудников (37—40 человек). Благодаря своему профессионализму служащие управы реализуют основную задачу — создание комфортного проживания и отдыха для жителей на территории района.

Такого профессионализма в управах города Правительство Москвы добилось благодаря кадровой политике и использованию различных технологий кадрового менеджмента.

Как уже упоминалось ранее, термины «менеджмент человеческих ресурсов» и «кадровый менеджмент» возникли только 60—70-е гг. XX в. Люди уже рассматриваются как огромный потенциал, который при налаженном и более рациональном планировании приведет к реализации решений и целей в общей структуре организации. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности всех членов организации.

Следует разобраться, когда же именно кадровый менеджмент стал зарождаться в управах города Москвы.

Начало таким переменам в кадровых службах началось в 1998 г., когда вышло Постановление Правительства Москвы № 400-ПП от 26 мая 1998 г. об итогах формирования районных Управ и мерах по дальнейшей реализации Закона города Москвы «О районной Управе в городе Москве». В данном документе было сказано, что в 1998 г. «несмотря на то, что в Управах работает 3433 специалиста (или в среднем по 27—28 в одной Управе), специалисты Управ ведут, как правило, по 6—7 направлений деятельности».

Реализация положений Закона города Москвы «О районной Управе в городе Москве», организация работы комиссий районных Управ, вопросы ведения приема населения советниками районных Собраний требуют профессиональных знаний не только от советников районных Собраний, но и от руководителей районных Управ, а изменяющаяся нормативная база — дополнительных консультаций. Однако уровень работы по кадровому обеспечению районных Управ требует анализа и проведения ряда мероприятий в целях создания как действующего резерва на замещение должностей глав Управ и их заместителей, так и создания реестра муниципальных должностей муниципальных служащих, способных профессионально решать задачи районного уровня.

До настоящего времени в городе не сложилась практика целевой подготовки кадров муниципальных служащих на базе высших и средних специальных учебных заведений. Из действующего состава руководителей районных Управ лишь

каждый четвертый глава Управы прошел переподготовку по специальности «Государственное и муниципальное управление», 4 главы Управы и более 20 их заместителей не имеют высшего базового образования.

В этом же документе было поручение «совместно с Московским комитетом образования подготовить до 1 января 1999 г. заказ на распределение выпускников средних специальных заведений, готовящих кадры по специальностям: менеджмент службы управления кадрами и трудовыми отношениями, делопроизводство и архивоведение, правоведение, для прохождения муниципальной службы в аппаратах районных Управ в соответствии с имеющимися потребностями». Это явно свидетельствовало о четкой политике Правительства города Москвы по развитию и перемене в вопросе подготовки и подбора кадров в Управы города.

В подтверждение тому, что данная кадровая политика довольно четко реализовывалась, можно привести в пример, что в 2005 г. в Закон города Москвы № 3 от 26 января 2005 г. «О государственной гражданской службе города Москвы» в качестве Основных обязанностей гражданского служащего появился пункт «поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей» [2].

Именно поэтому сейчас одни из главных направлений деятельности управления государственной службы и кадров Правительства Москвы является профессиональное развитие и обучение государственных служащих.

«Масштабные и сложные задачи, которые стоят перед сотрудниками Правительства Москвы, требуют от них новых знаний и компетенций — именно поэтому мы разработали новую концепцию непрерывного обучения и развития государственных служащих. Обучение проводится на базе Московского городского университета управления (МГУУ) Правительства Москвы» [1].

«Повышение квалификации и дополнительное профессиональное образование госслужащих ориентировано на освоение передовых технологий, актуальных знаний и навыков, которые необходимы госслужащим для эффективной реализации целевых программ развития столичного мегаполиса» [1].

В наши дни управление государственной службы и кадров Правительства Москвы также активно проводит мероприятия по привлечению специалистов на государственную службу. Например, в начале нового учебного 2013 г. открыли осенний сезон дней карьеры для студентов и выпускников столичных вузов и провели презентацию молодежных кадровых программ Правительства Москвы на форуме «Профессиональный рост» [5].

Направления обучения, предлагаемые управлением государственной службы и кадров Правительства Москвы — это программы повышения квалификации по таким отраслям, как транспорт, образование, ЖКХ, здравоохранение, предоставление государственных услуг населению и др.

Особое внимание управление государственной службы и кадров Правительства Москвы уделяет совершенствованию управленческих навыков, таких как лидерские качества, стили руководства, управление персоналом, мотивация и развитие подчиненных, развитие навыков межличностной и служебной коммуникации. Также важно совершенствование умения взаимодействовать внутри команды, об-

щаться с жителями, убеждать разные аудитории, иметь навыки презентации и публичных выступлений. Особой категорией является такая технология кадрового менеджмента, как командообразующие программы (работа на общий результат).

Содержание программ достаточно современно и ориентировано на практику: используется метод обучения с применением кейсов, которые направлены на отработку конкретных навыков и решение реальных задач и проблем.

Центр современных образовательных технологий МГУУ Правительства Москвы собрал внушительную библиотеку кейсов по всем отраслям городского управления — это уникальный опыт решения проблем и задач, стоящих перед любым мегаполисом. Обучающие программы созданы на основе успешного российского и международного опыта и максимально адаптированы к условиям государственного управления в Москве. К проведению обучающих программ привлекаются лучшие российские и зарубежные преподаватели и бизнес-тренеры [1].

Проанализировав все вышесказанное, можно сделать вывод, что кадровый менеджмент в настоящее время является неотъемлемой частью любой организации. В каждый период развития предприятия или организации кадровые менеджеры должны решать ряд задач по улучшению кадрового состава и эффективному использованию человеческих ресурсов. Менеджер по кадрам проходит несколько этапов по формированию структуры организации и личностного состава работников. Квалифицированные менеджеры — это основные создатели корпоративной культуры, то есть это те люди, которые налаживают внутреннюю атмосферу любой организации, создают целостность всей работы и структурируют ее, особенно они важны как средства реализации политики Правительства Москвы по профессиональному развитию государственных служащих.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Официальный сайт Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы. URL: <http://hr.mos.ru>
- [2] Закон города Москвы № 3 от 26 января 2005 г. «О государственной гражданской службе города Москвы».
- [3] ИСО 9000:2000. Система менеджмента качества. Основные принципы и словарь.
- [4] Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 5.
- [5] Официальный сайт Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы на Facebook. URL: <https://www.facebook.com/hr.moscow>.
- [6] Официальный сайт Управы района Ново-Переделкино города Москвы. URL: <http://www.upravanp.ru/uprava/upravastruktura>.
- [7] Официальный сайт Управы района Раменки города Москвы. URL: <http://ramenki.zao.mos.ru/uprava/structure.php>.
- [8] Постановление Правительства Москвы № 400-ПП от 26 мая 1998 г. «Об итогах формирования районных Управ и мерах по дальнейшей реализации Закона города Москвы „О районной Управе в городе Москве“».
- [9] Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 2004.
- [10] Игнатъев В.С. Бюрократия в процессах модернизации: субъект или барьер? // Вестник РУДН. Серия «Политология». — 2013. — № 1.

## REFERENCES

- [1] Oficial'nyj sajt Upravlenija gosudarstvennoj sluzhby i kadrov Pravitel'stva Moskvy. URL: <http://hr.mos.ru>.
- [2] Zakon goroda Moskvy № 3 ot 26 janvarja 2005 goda «O gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe goroda Moskvy».
- [3] ISO 9000:2000. Sistema menedzhmenta kachestva. Osnovnye principy i slovar'.
- [4] Maslov V. *O strategicheskom upravlenii personalom*. Problemy teorii i praktiki upravlenija. — 2003. — № 5.
- [5] Oficial'nyj sajt Upravlenija gosudarstvennoj sluzhby i kadrov Pravitel'stva Moskvy na Facebook. URL: <https://www.facebook.com/hr.moscow>
- [6] Oficial'nyj sajt Upravy rajona Novo-Peredelkino goroda Moskvy. URL: <http://www.upravanp.ru/uprava/upravastruktura>
- [7] Oficial'nyj sajt Upravy rajona Ramenki goroda Moskvy. URL: <http://ramenki.zao.mos.ru/uprava/structure.php>
- [8] Postanovlenie Pravitel'stva Moskvy № 400-PP ot 26 maja 1998 goda «Ob itogah formirovaniya rajonnyh Uprav i merah po dal'nejshej realizacii Zakona goroda Moskvy “O rajonnoj Uprave v gorode Moskve”».
- [9] Shhekin G.V. *Osnovy kadrovogo menedzhmenta*. — K.: MAUP, 2004.
- [10] Ignat'ev V.S. *Bjurokratija v processah modernizacii: sub'ekt ili bar'er?* Vestnik RUDN. Serija «Politologija». — 2013. — № 1.

## THE ROLE STATE POLICY IN PERSONNEL MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF STATE AND MUNICIPAL AUTHORITIES

**A.V. Teplov**

The Department of Government and Municipal Management  
The Department of Computer technologies  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaja str., 10a, Moscow, Russia, 117198*

**E.V. Kolokol'chikova**

The Department of Government and Municipal Management  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklaja str., 10a, Moscow, Russia, 117198*

This article analyzes the role of personnel management in government agencies and local government. The author concludes that provides an overview of the influence of human resource management in large organizations and industries, the analysis of the role of human resource management in the organization, an overview of its major mechanisms of functioning in an emerging market in the introduction of innovative technologies to improve the efficiency of production.

The authors conclude that the special role of HR managers in the implementation of the policy of the Moscow government for professional development of civil servants.

**Key words:** personnel management, personnel, efficiency, large firms, organizations, public service, cooperation, Department of Civil Service and Personnel of the Government of Moscow.