

**Биджиева Зухра Солтановна, магистрант 3 года
заочной формы обучения
направление 38.04.04 – «ГМУ»**

**Научный руководитель: Тохчуков Мурат Олегович, к.э.н. доцент
ФГБОУ ВО «Карачаево-Черкесский государственный университет
имени У.Д. Алиева» Россия, г. Карачаевск**

**ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В
ПОЛИЭТНИЧНЫХ РЕГИОНАХ
(НА ПРИМЕРЕ КАРАЧАЕВО-ЧЕРКЕССКОЙ РЕСПУБЛИКИ)**

Аннотация. В рамках темы исследования будет проведен анализ кадровой политики, применения кадровых технологий, форм и методов кадрового планирования в условиях полиэтничности Карачаево-Черкесии. Автор исследования определяет этнический фактор, который продолжает играть весомую роль в определении позиций и ролей в политическом ландшафте региона с определением места каждого этноса в органах управления Карачаево-Черкесии.

Ключевые слова: народ, кадры, культура, язык, многонациональный состав, кадровые технологии, кадровая политика, Карачаево-Черкесская Республика, Российская Федерация.

**Zukhra Soltanovna Bidzhieva, third-year Master's student
part-time
Course 38.04.04 – "GMU"
Supervisor: Murat Olegovich Tokhchukov, PhD in Economics,
Associate Professor
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher
Education "Karachay-Cherkess State University
named after U.D. Aliyev"
Karachayevsk, Russia**

**CHARACHAY-CHERKESS REPUBLIC: IMPLEMENTATION OF
HR POLICY IN MULTI-ETHNIC REGIONS
(CASE STUDY: THE KARACHAY-CHERKESS REPUBLIC)**

Abstract. This research topic will analyze HR policy, the application of HR technologies, and the forms and methods of HR planning in the multi-ethnic context of Karachay-Cherkessia. The author of the study identifies the ethnic factor, which continues to play a significant role in determining positions and roles in the region's political landscape, defining the place of each ethnic group in the governing bodies of Karachay-Cherkessia.

Keywords: people, personnel, culture, language, multinational composition, personnel technologies, personnel policy, Karachay-Cherkessia Republic, Russian Federation.

Современная Россия является одним из наиболее многонациональных государств мира, объединяющих сотни этнических общностей, каждая из которых обладает своей уникальной культурой, традициями и языком. Политика построения единого российского народа требует выработки особых подходов к управлению государством, особенно в сфере кадровой политики, обеспечивающей равноправие и интеграцию всех этнических групп. Среди субъектов Российской Федерации особенное значение приобретают регионы с ярко выраженной полиэтничной структурой населения, где необходимость грамотного управления кадрами приобретает особую актуальность.

Применение кадровых технологий в регионах с полиэтничным составом населения представляет собой сложную задачу, обусловленную уникальностью культурно-исторических, лингвистических и религиозных особенностей различных этнических групп. Особые условия диктуют необходимость следования ряду важнейших принципов и приемов,

гарантирующих устойчивость и эффективность кадровой политики в условиях многонациональности.

Основные кадровые технологии, применяемые в полиэтнических регионах, нуждаются в значительной модификации при переходе к условиям, характеризующимся значительным числом этнических групп. Здесь крайне важен отказ от однотипных подходов, базирующихся на универсализации требований ко всем категориям соискателей. Следует применять дифференцированную шкалу оценивания кандидатов, принимая во внимание их национальную принадлежность, владение родным языком и местные традиции. Игнорирование этнического компонента может вести к возникновению конфликтов и снижению привлекательности государственных должностей для представителей этнических меньшинств.

Руководителям и работникам государственных органов необходима высокая профессиональная квалификация в области межкультурной коммуникации. Это связано с потребностью правильно интерпретировать поведение представителей различных этнических групп, владеть приемами вербального и невербального общения, адаптироваться к разным стилям переговоров и взаимодействия. Способность находить компромисс и решать конфликты мирным путем служит залогом успеха в полиэтничном коллективе.

Оценка квалификации кандидатов на государственные должности в полиэтничных регионах усложняется наличием множества культурных, языковых и образовательных барьеров. Так, некоторые этнические группы могут испытывать дефицит среднего специального и высшего образования вследствие удаленности проживания или недостатка инфраструктуры. Следовательно, целесообразно вводить гибкую систему оценки знаний и навыков, одновременно устраняя ненужные бюрократические препоны.

Чтобы сохранить гармонию и единство в коллективе, рекомендуется учитывать традиционные праздники, костюмы, кулинарные привычки и другие элементы местной культуры. Специальные программы могут

проводиться для ознакомления сотрудников с обычаями и историей разных этнических групп, что способствует лучшему взаимопониманию и уважительному отношению друг к другу.

Один из значительных вызовов заключается в наличии устойчивых стереотипов и предрассудков относительно способностей и качеств представителей разных этнических групп. Это накладывает повышенные обязательства на руководство и персонал отдела кадров, обязывая их регулярно заниматься просветительскими кампаниями, просвещением сотрудников и профилактикой проявлений нетерпимости и агрессии.

Так, эффективная кадровая политика в условиях полиэтничности возможна только при условии учета всего спектра этнических, культурных и психологических особенностей населения региона. Это достигается созданием гибких и адаптивных технологий, которые поддерживают равновесие между принципами равенства и справедливости, с одной стороны, и сохранением самобытности и культурного наследия этнических групп — с другой.

Учет национального языка и культурных традиций является важнейшим компонентом кадровой политики в регионах с многонациональным составом населения. Эта мера обусловлена рядом фундаментальных причин, которые делают ее необходимой и неизбежной составляющей успешной государственной кадровой политики.

Национальные языки и культурные традиции служат важными элементами самоидентификации членов этнических общин. Их активное использование и признание со стороны властей воспринимаются как знак уважения и признания важности этнических меньшинств. Когда представители этих групп видят, что власть учитывает их язык и культуру, они чувствуют себя вовлеченными в жизнь региона и государства, что снижает риск появления межэтнических конфликтов и усиливает лояльность граждан к власти.

Игнорирование национальных языков и культурных традиций ограничивает доступ представителей этнических меньшинств к государственным должностям, снижая их шансы на карьерный рост и реализацию собственного потенциала. Напротив, внедрение мер, учитывающих языковые и культурные особенности, позволяет расширить круг потенциально успешных кандидатов, привлечь больше квалифицированных специалистов и создать здоровую конкуренцию за рабочие места, что положительно скажется на общем уровне профессионализма государственных служащих.

Культурные традиции и языковые нормы формируют базовые ценности и убеждения, лежащие в основе самосознания любого народа. Сохранение и поддержание этих элементов способствует укреплению чувства общности и солидарности, уменьшает риск размежевания и противостояния между этническими группами. Через использование родных языков и уважение к традициям усиливается общая идентификация граждан с территорией и страной, повышается ответственность за судьбу региона и стремление внести личный вклад в его развитие.

Признание и поддержка национальных языков и культурных традиций способствует активному вовлечению молодёжи в активную политическую и хозяйственную деятельность. Молодёжь, чувствуя, что её язык и культура признаны, охотнее выбирает карьеру государственного служащего, стремясь внести собственный вклад в развитие региона. Это расширяет кадровый потенциал региона, ускоряет темпы экономического роста и способствует постепенному выравниванию разницы в уровне развития между регионами [5]

В регионах с полиэтничным составом населения культурные различия могут выступать катализатором нарастания социальной напряженности. Негативный эффект от игнорирования таких различий заключается в том, что граждане и представители этнических меньшинств начинают чувствовать себя уязвлёнными и угнетёнными. Психологически такое отношение

заставляет их сомневаться в собственной защищённости и перспективе полноценного развития, что неизбежно порождает возмущение и неприятие официальной политики государства.

Например, в ряде республик Северного Кавказа отсутствие должного внимания к культурным особенностям привело к острым столкновениям между представителями титульных и других народов, вызвавшим вспышки насилия и дезорганизацию государственного управления. Подобная реакция населения объясняется неспособностью власти вовремя распознать назревшую проблему и принять предупредительные меры.

Данные обстоятельства представляют угрозу, связанную с оттоком квалифицированных кадров из государственных органов. Многие представители этнических меньшинств вынуждены покидать регион или переходить в частные структуры ввиду невозможности продвинуться по служебной лестнице или продемонстрировать собственные способности в официальном учреждении. Причина кроется в навязывании чуждых им ценностей и стандартов, препятствующих полноценной самореализации.

Подобная тенденция ставит под угрозу развитие региона и лишает его уникальных кадров, обладающих специальными знаниями и навыками, полезными для устойчивого развития региона. Следствием станет снижение общего уровня компетентности сотрудников и падение показателей результативности работы государственных органов.

Игнорирование культурных различий в кадровой политике несёт серьезные угрозы, как обществу, так и государству в целом. Чтобы избежать таких рисков, необходимо построить такую систему управления, которая учитывала бы уникальные особенности и потребности всех этнических групп, проживающих на территории региона. Важно стремиться к созданию атмосферы взаимопонимания и взаимоуважения, ставящей во главу угла интересы и чаяния граждан, а не абстрактные лозунги и декларации.

Только осознанный подход к кадровой политике, основанный на глубоком понимании культурных различий, позволит сохранить внутренний

мир и спокойствие в регионе, усилить позиции власти и обеспечить процветание региона в будущем. Это направление работы потребует усилий со стороны руководства и самого общества, однако усилия окупятся сторицей, укрепив позиции региона и страны в мировом масштабе.

Карачаево-Черкесия является ярким примером региона с богатой этнической мозаикой, где проживают представители карачаевского, русского, черкесского, абазинского, ногайского и других народов. Данная особенность выдвигает особый акцент на учете культурных традиций при формировании командного духа в государственных и муниципальных учреждениях региона.

Многонациональность государственных и муниципальных структур Карачаево-Черкесии подразумевает наличие множества уникальных культурных особенностей, привычек и традиций. Игнорирование этих особенностей может вызывать внутреннее сопротивление и недовольство среди сотрудников, усиливая чувство изоляции и неуверенности. Примером может служить невозможность участников совещаний или собраний выражать свое мнение на родном языке, что ограничивает их свободу высказывания и приводит к чувству неполноценности. Включение же в ежедневную практику возможность использовать родной язык и уважение к традициям снимает подобные проблемы и создаёт комфортные условия для всех членов коллектива. [3]

Культурные различия могут вызывать недопонимание и подозрения между сотрудниками, если не учитывать традиции и обычаи разных народов. Один из ярких примеров — различия в поведении, манере общения и восприятии иерархических отношений. Представители горских народов Карачаево-Черкесии традиционно более вежливы и почтительны к старшим по возрасту или званию, в то время как русские сотрудники могут относиться к подобным отношениям проще. Игнорирование этих моментов может породить конфликты и раздражения. Взаимное уважение и понимание

культурных особенностей позволяют сотрудникам почувствовать себя частью большой семьи, готовой совместно преодолевать трудности.

Коллективы, сформированные из представителей разных культур, предлагают широчайший диапазон идей и способов решения задач. Например, обсуждение вопросов здравоохранения или строительства инфраструктуры может приобрести совершенно новое звучание, если включить в обсуждение представителей разных национальностей, живущих в горах и равнинных территориях региона. Это приносит уникальный взгляд на проблемы, что особенно полезно в поисках творческих решений, открывая горизонты для нового взгляда на старые проблемы.

Таким образом, учет культурных традиций при формировании командного духа в многонациональной Карачаево-Черкесии необходим для достижения гармонии и стабильности в рабочем коллективе. Человеческий фактор, подкреплённый уважением к уникальным чертам и обычаям каждого народа, даёт мощнейший инструмент для повышения эффективности труда и установления доброжелательных взаимоотношений между всеми участниками производственного процесса. Поэтому культурные традиции становятся своеобразным фундаментом для достижения успехов в деятельности любой организации региона.

Представительство этнических групп в органах государственной власти Карачаево-Черкесии складывается достаточно сложно и отражает как реальную демографию региона, так и исторический контекст развития республики. Несмотря на провозглашённую Конституцией Российской Федерации идею равенства всех граждан, этнический фактор продолжает играть весомую роль в определении позиций и ролей в политическом ландшафте региона.

Вот как выглядит реальная картина представительства этнических групп в органах власти Карачаево-Черкесии:

Карачаевская община традиционно представлена сильнее всего в высшем руководстве республики. Высшая фигура политической власти —

Глава Карачаево-Черкесии — всегда выбирается из карачаевской этнической группы. Аналогично карачаевцы широко представлены в правительстве, законодательном органе (Парламенте КЧР) и местном самоуправлении. Их доминирующая позиция объясняется исторической ролью карачаевцев в истории региона и традиционной поддержкой со стороны Москвы.

Русские, будучи вторым по численности этносом, также имеют заметное представительство в государственной власти. Чаще всего русские занимают позиции на среднем и нижнем уровнях государственного управления, а также среди представителей правоохранительных органов и судов. Несмотря на относительную слабость в верхних эшелонах власти, русская община считается опорой стабильности и надежной базой для реализации федеральной политики. Заметная фигура политической власти – Спикер Народного собрания (Парламента) Карачаево-Черкесии.

Черкесы, обладая древними культурными традициями и яркой национальной идентичностью, представлены в высших органах власти региона. Хотя в последние годы наблюдался некоторый рост влияния черкесов в политике, особенно в культурной и туристической сферах, в целом их голоса в политическом процессе звучат тише, чем хотелось бы самим представителям этой группы. Заметная фигура политической власти – Председатель Правительства Карачаево-Черкесии.

Абазинская община, имея сравнительно небольшую численность, смогла организовать себе прочное место в элитах республики. Абазины активно представлены в деловых кругах и финансовом секторе, что косвенно способствует их влиянию на региональный политический ландшафт. Несмотря на это, официальное представительство абазин в структурах власти всё равно ограничено и не соответствует амбициям этой группы. Заметная фигура политической власти – Руководитель Администрации Главы и Правительства Карачаево-Черкесии.

Ногайцы, являясь самой маленькой крупной группой, практически отсутствуют в высшем руководстве региона. Основная сфера их влияния —

экономика и аграрный сектор, но ни один ногаец никогда не занимал пост руководителя региона или высокопоставленного чиновника. Хотя их культурная идентичность поддерживается через общественные организации, политическая роль ногайцев остается весьма скромной. Заметная фигура политической власти – заместитель председателя Правительства Карачаево-Черкесии.

Таким образом, в реальности представительство этнических групп в органах власти Карачаево-Черкесии далеко от идеальной пропорции, установленной конституционными нормами. Доминирование карачаевцев сочетается с сильной позицией русских, слабостью черкесов и периферийным статусом ногайцев и абазин. Такая асимметрия в политическом весе и представительстве групп приводит к постоянному напряжению и угрозе повторения прошлых конфликтов, делая политическое пространство Карачаево-Черкесии нестабильным и зависимым от тонких настроек баланса между этническими силами.

Список источников и литературы:

1. Сулемов, В.А. Кадровый потенциал общества и государственного управления: состояние проблемы, перспективы развития [Текст] /В.А. Сулемов// Государственная служба и кадровый потенциал России: история, современность, будущее. Курск, 2012.- С. 146-149.
2. Круглякова Н.Н. Тенденции применения кадровых технологий при реализации государственной кадровой политики. [Электронный ресурс] // Форум молодых ученых. - 2023. - №1 (77). - URL: <https://www.forum-nauka.ru/teknomer> (дата обращения: 22.01.2026).
3. Круглякова Н.Н. Особенности региональной кадровой политики реализуемой органами публичной власти Карачаево-Черкесии [Электронный ресурс] // Мировая наука. - 2023. - №1 (70). - URL: <https://www.science-j.com/teknomer> (дата обращения: 22.01.2026).
4. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебное пособие / В.В. Черепанов. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 575 с.
5. Тохчуков М.О. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами [Текст] /М.О. Тохчуков// Мир науки, культуры, образования. - М., 2016. - №6 (61). - С. 327-328.