**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА**

**и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Ульяновский филиал РАНХиГС**

Направление подготовки **38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

Образовательная программа (направленность (профиль)) **«Эффективное государственное управление»**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

**на тему:**

**«КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ»**

**Автор работы:**

студент 3 курса

очной формы обучения

группы ГМУ-307

**Сумберт Юлия Сергеевна**

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Научный руководитель курсовой работы:**

преподаватель кафедры управления персоналом, гуманитарных и естественнонаучных дисциплин

**Телепенина Надежда Сергеевна**

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2018 г.

Ульяновск, 2018 г.

**Содержание**

Введение 3

Глава 1 Теоретико-методологические основы кадровой политики и кадрового планирования на государственной гражданской службе 6

1.1 Сущность и содержание понятий «кадровая политика» и «кадровое планирование» 6

1.2 Цели и задачи кадровой политики, основные направления кадрового планирования 10

Глава 2 Практический опыт кадровой политики и кадрового планирования на государственной гражданской службе15

2.1 Кадровая политика и кадровое планирование в системе государственной гражданской службы Российской Федерации15

2.2 Анализ кадровой политики и кадрового планирования на государственной гражданской службе в Российской Федерации и субъектах Российской Федерации21

Заключение 30

Библиографический список 33

**Введение**

Государственная гражданская служба является специфической сферой профессиональной служебной деятельности по обеспечению функций органов государственной власти и управления, что вносит предельную определенность в структуру приоритетов и ценностей в системе управления персоналом органов государственной власти на региональном и федеральном уровнях.

На сегодняшний день крайне высока степень важности вопросов формирования кадрового состава государственной службы Российской Федерации. Углубление политических процессов демократизации российского общества, формирование качественно новых интенций социального развития привели к тому, что проблема эффективности и компетентности политической элиты нашей страны приобрела принципиальное, стратегически важное значение. Модернизацию российского государства следует начать с улучшения качества государственной власти.

Реформирование всей системы государственной службы не может не затронуть такую сферу как работа кадровых служб, занимающихся подбором претендентов на должности государственной службы. Кадровые процессы и кадровые отношения охватывают все сферы деятельности любого органа государственной власти. Во многом именно от выбранной стратегии и тактики кадровой политики, ее приоритетов, подходов и выбранного набора прикладного инструмента зависит качество функционирования как отдельного государственного служащего, так и всей системы государственного управления.

Актуальность работы заключается в том, что цель государственной кадровой политики органов государственной власти – обеспечить эффективное функционирование аппарата государственного управления. Данная тема в настоящее время находится в постоянном внимании высших лиц государства. На сегодняшний день проведено немало научных исследований по различным аспектам применения кадровых технологий в кадровом планировании и работе кадровых служб государственных органов.

Объектом данной курсовой работы является кадровая политика и кадровое планирование в системе государственной гражданской службы.

Предмет исследования – эффективные способы и методы реализации кадровой политики и осуществления кадрового планирования в системе государственной гражданской службы Российской Федерации.

Цель работы – выявить проблемы и препятствия при кадровом планировании и создании кадровой политики на госслужбе.

Задачи курсовой работы заключаются в следующем:

- рассмотреть сущность кадровой политики и кадрового планирования в государственной службе;

- определить цели и задачи кадровой политики и основные направления кадрового планирования в системе государственной гражданской службы;

- проанализировать кадровую политику и кадровое планирование в органах государственной власти Российской Федерации и её субъектах;

- выявить основные проблемы при кадровом планировании и найти пути их решения.

Методика исследования данной курсовой работы включает в себя системный подход к оценке функционирования рассматриваемой системы. При анализе кадровой политики и кадрового планирования в системе государственной гражданской службы использованы методы научного познания: аналитический, сравнительного анализа и другие.

Теоретической основой работы является отечественный опыт в области кадровой политики и кадрового планирования в государственной гражданской службе. Информационной базой послужили данные кадровых практик на портале Минтруда, а также Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ "О противодействии коррупции", Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», Указ Президента Российской Федерации от 29 июня 2018 г. № 378 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018-2020 годы», а также методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы и рекомендации по внедрению механизмов, обеспечивающих сохранение кадрового потенциала, разработанные Министерством труда и социальной защиты.

Курсовая работа состоит из двух глав, каждая из которых разделяется на два подпункта. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики и кадрового планирования. Во второй главе описаны особенности регулирования кадровой политики и планирования на государственной гражданской службе в Российской Федерации.

**Глава 1 Теоретико-методологические основы кадровой политики и кадрового планирования на государственной гражданской службе**

**1.1 Сущность и содержание понятий «кадровая политика» и «кадровое планирование»**

Политика в современном обществе является многообразным миром отношений, деятельности, поведения, ориентаций и коммуникационных связей между людьми по поводу власти и управления обществом.

Кадровая политика – важное направление деятельности государства, учреждения, организации по проведению мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и совершенствование трудового потенциала общества.

Под кадровой политикой в сфере государственного и муниципального управления понимается последовательная деятельность государства и всех его органов по формированию требований к государственным и муниципальным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию их профессионального потенциала.

Кадровая политика в органах государственной власти представляет собой деятельность их руководителей, а также структурных подразделений по вопросам государственной гражданской службы и кадров, направленную на подбор, подготовку, повышение квалификации, профессиональный рост госслужащих, обеспечивающую качественное выполнение ими полномочий органов государственной власти. Неправильный подбор кадров ведет к значительным издержкам, пустой растрате образования и опыта работы, высокой текучести.[[1]](#footnote-1)

Суть кадровой политики в системе органов исполнительной власти состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на государственной и муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов государственной власти и местного самоуправления.

Любая кадровая политика должна опираться на принципы справедливости, последовательности, соблюдения трудового законодательства, равенства и отсутствия дискриминации.

Кадровая политика призвана в полной мере использовать творческий потенциал служащих, их энергию и способности к решению назревших проблем; помочь государственным и муниципальным служащим наиболее полно раскрыть свои умения, таланты и способности. На основе подобного подхода возможно повысить качество работы служащих и обеспечить решение важнейших государственных программ в экономической, социальной, культурной и других сферах.

Основная цель кадровой политики – внести эффективный вклад в осуществление стратегии и привить государственным гражданским служащим социальную ответственность перед органом власти и обществом.

Реальным воплощением кадровой политики в органах исполнительной власти является кадровая работа, представляющая собой реализуемую на практике совокупность технологий, способов и механизмов ее осуществления. Кадровая работа – непосредственная деятельность кадровых служб организаций по формированию и совершенствованию кадрового состава соответствующих структур.

На государственной и муниципальной службе кадровая работа вбирает в себя такие составные элементы, как кадровое планирование, отбор персонала, обеспечение его профессионального развития, оценка кадров, их мотивация, социальный контроль и т.д.

Исходным моментом кадровой работы органов исполнительной власти является кадровое планирование, определяемое как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время.

Кадровое планирование имеет целью укомплектования организационных структур специалистами, знания и практические навыки которых соответствуют квалификационным характеристикам соответствующих должностей. Именно от результатов планирования человеческих ресурсов зависит эффективность ее работы. Кадровое планирование осуществляется как в интересах проведения эффективного государственного управления, так и в интересах самих работников.

Кадровое планирование – это составная часть планирования в организационной структуре. На первом этапе устанавливаются главные задачи, которые исходят из целей организации. Они заключаются в том, чтобы обеспечить необходимое количество и качество персонала на каждом месте и в нужное время. На втором этапе кадрового планирования разрабатывается кадровая стратегия организации, в связи с общими условиями ее развития и обновления. Цель ее – создать предпосылки должностного и профессионального движения работников, установить необходимые условия труда и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого работника. На третьем этапе определяются конкретные цели каждого сотрудника и уточняются принципы руководства внутри организационной структуры. На четвертом этапе планируются мероприятия, которые способны реализовать конкретные цели каждого служащего.

Важно спланировать размещение персонала таким образом, чтобы учесть потребности во времени, в нужном месте, в нужном количестве, необходимой квалификации для решения поставленных задач. Кадровое планирование должно создавать условия для более продуктивной работы и удовлетворения работой. Сегодня планирование становится важным элементом кадровой политики, помогает при определении ее задач, стратегий и целей, ориентированных на будущее, способствует их выполнению через соответствующие мероприятия.

Результаты кадрового планирования зависят от внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам относятся: анализ содержания труда, анализ относительной ценности труда, классификация должностей, анализ результатов работы, анализ производительности труда, анализ оплаты труда. К внешним факторам относятся: возрастная структура персонала, проекция освобождения и ротации кадров, программные цели и бюджет организационной структуры, изменения в нормативных актах, ситуация на рынке труда, политическая среда.

Кадровое планирование должно решать следующие задачи: определение потребности государственных учреждений в кадрах; источники кадрового пополнения, привлечения необходимых работников с необходимой квалификацией; кадровая адаптация; управление деловой карьерой и служебно-профессиональное продвижение персонала.

Стратеги развития государственного органа и кадровая политика тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга. Четко сформулированный стратегический план государственного органа, содержащий цели и задачи по эффективной реализации его функций, должен стать основой для формирования кадровой стратегии, направленной на оптимальное и рациональное использование кадровых ресурсов в конкретный плановый период. Также правильно выстроенная кадровая стратегия будет одним из важнейших условий успешной реализации стратегического плана государственного органа.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровая политика является одной из составных частей общей политики организации, устанавливает принципы, методы и формы, организационный механизм по выработке целей задач в отношении персонала компании. Кадровое планирование – неотъемлемый элемент кадровой политики, призванный создавать условия для более продуктивной работы и удовлетворения результатами.

**1.2 Цели и задачи кадровой политики, основные направления кадрового планирования**

Несмотря на методологическую схожесть процесса реализации кадровой политики в организациях, кадровая политика в системе государственной службы имеет некую специфику. Так, например, приоритетными направлениями кадровой политики в системе государственной службы являются:

- формирование эффективного механизма подбора кадрового состава государственных служащих и работы с ними;

- повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;

- совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих.

Реализация указанных приоритетных направлений предполагает решение ряда основных задач:

- управление развитием профессиональных качество государственных служащих;

- обновление и ротация кадрового состава государственных служащих;

- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;

- объективная оценка результатов деятельности государственных служащих, в первую очередь при проведении аттестации или квалификационного экзамена.

Главной целью кадровой политики в системе органов исполнительной власти является формирование стабильного и высокопрофессионального кадрового потенциала, который в профессиональном и деловом отношении позволял бы обеспечит эффективное функционирование и развитие государственного аппарата и органов местной власти, а также отвечал современным запросам системы государственного управления и гражданского общества.

Государственная кадровая политика, независимо от конъюнктуры и возможных корректировок, к числу главных своих целей относит:

- создание благоприятных и равных социальных условий и правовых гарантий для проявления каждым работником своих способностей и знаний;

- обеспечение высокого профессионализма управленческого и технологического процесса, укомплектованности всех участков трудовой деятельности квалифицированными, активно действующими и добросовестными работниками;

- установление надежных преград на пути проникновения на руководящие и управленческие должности людей недостойных, склонных к карьеризму.[[2]](#footnote-2)

Задачи кадровой политики в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: формирование профессионального и ценностно-ориентированного корпуса государственных гражданских служащих, совершенствование нормативной правовой основы развития кадровой политики в системе государственной гражданской службы, включая разработку и внедрение кадровых стратегий в органах государственной власти; совершенствование организации и проведения кадровых процедур в системе государственной гражданской службы и придание им характера стимулов для эффективной служебной деятельности, модернизация деятельности кадровых служб в органах государственной власти и создание органов по управлению государственной гражданской службой, внедрение инновационных кадровых технологий и процедур в системе государственной гражданской службы, повышение прозрачности кадровой политики в системе государственной гражданской службы и формирование механизмов обратной связи с институтами гражданского общества.

Наиболее важным направлением в организации работы с кадрами становятся постоянное и всестороннее развитие кадров, совершенствование их знаний, профессиональных навыков и умений. Суть работы в этом направлении состоит в организации механизма, основанного на личном интересе работника, экономических стимулах и социальных гарантиях, побуждающих персонал предприятия постоянно повышать свою квалификацию и профессионализм, что, в частности, позволит создать резерв для замещения более высоких должностей или ротации кадров в соответствии с потребностями организации.

Главная задача планирования персонала – перевести имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности и в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного «уравнения» планов организации; и определить время, в которое они будут востребованы.

Грамотно спроектированное кадровое планирование должно дать четкие, однозначные ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты?

- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к меняющимся требованиям?

- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия?

Исходя из перечисленных выше вопросов, приоритетными направлениями в кадровом планировании являются следующие:

- привлечение и отбор кадров;

- мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью;

- организационное развитие;

- профессиональное развитие кадров;

- антикоррупционная деятельность;

- государственно-служебная культура.

Центральное место в кадровом планировании занимают вопросы определения общей потребности организации в персонале. Конкретное определение потребности в персонале в органах власти и управления представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития. Расчет производится на основе сравнения потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности кадрами на определенную дату и рассматривается как информационная основа для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.[[3]](#footnote-3)

Цель стратегической работы по управлению с кадрами гражданской службы - сделать работу гражданских служащих эффективной и направленной на результат, используя кадровый потенциал служащих в соответствии с целями государственного органа.

Базовые принципы стратегического управления кадрами:

1.Профессионализм кадров. Компетентные специалисты и руководители, мотивированные к честному общественному служению, станут движущей силой для достижения самых амбициозных целей, стоящих перед государственным органом;

2.Непрерывное развитие. Содействие раскрытию интеллектуального потенциала и непрерывному развитию гражданских служащих поможет избежать стагнации и отставания;

3.Вовлеченность руководящего состава. Активное участие руководителей государственных органов в формировании кадровой стратегии создаст предпосылки успешной ее реализации.

Таким образом, главная цель кадровой политики заключается в формировании стабильного, высокопрофессионального кадрового потенциала в органах государственной власти, отвечающего современным запросам системы государственного управления и гражданского общества. Для этого используются такие задачи, как совершенствование организации и проведения кадровых процедур, внедрение инновационных кадровых технологий и т.д. Ключевые направления в кадровом планировании – это планирование потребности в персонале, их развитие и использование, а также расходы на содержание персонала.

**Глава 2 Практический опыт кадровой политики и кадрового планирования на государственной гражданской службе**

**2.1 Кадровая политика и кадровое планирование в системе государственной гражданской службы Российской Федерации**

Российская Федерация на современном этапе своего развития переживает процесс становления установления новой государственности, утверждение таких принципов и методов управления общественными процессами, кадровой политики, которые совместимы с социально-ориентированной рыночной экономикой. В отношении зарубежного опыта, российские ученые уже преодолели крайности, связанные как с полным отрицанием его применимости в условиях России, так и с попытками его полного копирования.

Становление демократического федеративного правового государства в России невозможно без создания социально высокоэффективной государственной службы, движущей силой которой выступают ее кадры. Они рассматриваются нами как особая социальная общность со своими качественными параметрами, корпоративными интересами, общими ценностями, нормами и традициями, связями и авторитетом, представляющая собой основной состав государственных служащих. Это дает возможность объективно оценить реальную ситуацию в соответствующем регионе и России в целом, сделать выводы и предложения по совершенствованию деятельности государства в кадровой сфере. Формирование кадров государственной службы как социальный процесс, посредством которого осуществляются подготовка, подбор и расстановка государственных служащих, - один из главных вопросов стратегии и тактики органов государственной власти как на федеральном, так и региональном уровнях, их жизнеспособности и авторитета в обществе.

Кадровая политика, как правило, рассматривается социологией. Юридические науки менее заинтересованы в исследовании основ и процессов ее реализации. Но в условиях модернизации государственного управления и преобразований в сфере становления института государственной службы необходимо изменение и концептуальных основ работы с кадрами, а также нормативное закрепление данных изменений.

Говоря о сущности кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации необходимо отметить, что государственная служба является важнейшим элементом государственного управления вообще. Эффективность исполнительной власти, внутренняя государственная политика, а также состояние общества напрямую зависят от «качества» кадрового состава государственной службы. Совершенствование государственной службы предполагает как улучшение методов подбора кадрового резерва, так и пересмотр законодательства регулирующего работу государственных служащих.

В этой связи в 2001 году была принята и утверждена Президентом Российской Федерации Концепция реформирования системы государственной службы, в рамках которой были приняты основные нормативные акты, регулирующие сферу государственной службы – Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 2003 г., Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 2004 г., Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации», а так же множество нормативно правовых актов Президента и Правительства Российской Федерации. Первый закон определяет правовые и организационные основы системы государственной службы Российской Федерации, в том числе системы управления государственной службой России. Второй устанавливает правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы Российской Федерации. В рамках организационных основ государственной службы в определенной мере регулируются и кадровые процессы и отношения. Данные нормативно правовые акты заложили основу государственной службы на многие годы вперёд.[[4]](#footnote-4)

С целью совершенствования системы государственной службы Российской Федерации были изданы Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы», а также Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», регламентирующие деятельность по созданию кадровой политики и осуществления кадрового планирования.

Одним из приоритетных направлений формирование кадрового состава является применение современных кадровых технологий при поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации и ее прохождении. В этой связи актуальным является применение современных и эффективных технологий управления персоналом, ориентированных на достижение поставленных целей и результативное исполнение полномочий государственных органов.

Вместе с тем, кадровая политика государственных органов не всегда имеет четкую взаимосвязь с их стратегическими целями и полномочиями. Для устранения подобных недостатков были разработаны Методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации, разработанные Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. В них содержится описание основных принципов и подходов к стратегическому управлению кадрами государственного органа, предусматривающие систему мер по достижению поставленных целей и результативному исполнению полномочий за счет максимально эффективного применения кадрового потенциала.

Методические рекомендации включают набор технологий и процедур планирования, оценки рисков, принятия решений, применение которых на практике позволит минимизировать риски, связанные с выбытием с государственной гражданской службы результативных и профессиональных кадров, тем самым повысив стабильность и эффективность кадрового состава государственной гражданской службы в целом.

Кадровая стратегия – это комплекс мероприятий по работе с кадрами начиная от стадии привлечения и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы до увольнения с гражданской службы.

Стратегия предназначена для фокусировки на приоритетных целях, задачах и полномочиях, а также выбора пути их достижения и реализации. Основное содержании стратегии – миссия, цели, задачи и полномочия, целевые показатели, проблемы и потребности, пути достижения и реализации. Кадровая стратегия разрабатывается на период 3-6 лет и актуализируется при необходимости.

Ключевая роль в организации работы, формировании и реализации кадровой стратегии возлагается на руководителя государственного органа, его заместителя по организационному развитию и управлению кадрами, а ответственность за достижение целей и задач кадровой стратегии на весь руководящий состав государственного органа без исключения.

В ходе разработки кадровой стратегии необходимо выполнить перечень мероприятий, которые в ряде случаев могут быть реализованы параллельно:

1.Оценить текущее состояние кадрового состава, кадровый резерв и уровень работы с кадрами, проанализировать готовность государственного органа к преобразованиям в сфере управления кадрами;

2.Проанализировать рынок труда;

3.Уточнить стратегические цели государственного органа, на реализацию которых будет направлена кадровая стратегия, и с учетом этого определить приоритеты в направлениях с кадрами, наиболее подходящие кадровые технологии;

4.Уточнить/скорректировать административные полномочия заместителя руководителя государственного органа по организационному развитию и управлению с кадрами, необходимые для разработки и реализации кадровой стратегии;

5.Определить компетенции и полномочия специалистов по управлению кадрами с учетом необходимости распределения полномочий, предусматривающего выделение кадровой работы и работы по управлению кадровым составом гражданской службы;

6.Разработать систему обмена информацией для нового механизма организации работы с кадрами;

7.Разработать стратегический план работы по управлению с кадрами;

8.Определить основные проблемы/препятствия на пути к эффективной организации работы по управлению кадрами и способы их преодоления;

9.Разработать механизмы мониторинга реализации и ежегодной корректировки кадровой стратегии.

Стратегический план работы по управлению кадрами – это перечень мероприятий по применению кадровых технологий управления кадрами, направленных на эффективную реализацию стратегии государственного органа, включающий ожидаемые результаты, показатели эффективности, сроки исполнения и лиц, ответственных за реализацию мероприятий.

Стратегический план предназначен для выбора конкретных шагов по достижению приоритетных целей, реализации задач и полномочий. Минтруд рекомендует в план включать методы и технологии достижения целей. Подобные планы разрабатываются на 1-2 года и актуализируется ежегодно.

При составлении стратегического плана работы по управлению кадрами следует руководствоваться следующими общими принципами:

* Стратегический план работы по управлению кадрами — составная часть стратегического плана государственного органа;
* Стратегический план работы по управлению кадрами формируется исходя из стратегии государственного органа;
* Ключевые компоненты стратегического плана работы по управлению кадрами и направления работы с кадрами должны быть согласованы и поддержаны руководящим составом государственного органа.

Результатом стратегической работы с кадрами может быть, в зависимости от планируемых целей:

- повышение привлекательности государственного органа как работодателя;

- повышение качества отбора кандидатов;

- рост компетентности гражданских служащих;

- активизация способностей, умений и навыков гражданских служащих эффективно достигать цели и реализовывать задачи, исполнять функции государственного органа, которые ориентированы на реализацию общественно значимых целей развития Российской Федерации;

- повышение мотивированности гражданских служащих на качественное служение и повышение качества государственных услуг;

- повышение клиентоориентированности гражданских служащих и их ориентации на потребности граждан, как потребителей государственных услуг и др.

Реализуя стратегию государственного органа и кадровую стратегию, необходимо осуществлять мониторинг и контроль, направленные на комплексную оценку хода и итогов реализации данных стратегий.

Кадровое планирование необходимо проводить с применением механизмов, обеспечивающих сохранение кадрового потенциала государственных органов. Данные механизмы отражены в Методических рекомендациях по внедрению механизмов, обеспечивающих сохранение кадрового потенциала государственной гражданской службы при проведении организационно-штатных мероприятий в федеральных органах исполнительной власти.

**2.2 Анализ кадровой политики и кадрового планирования на государственной гражданской службе в Российской Федерации и субъектах Российской Федерации**

Российская кадровая политика в сфере государственной службы находится на стадии становления, формирования ее концепции, системы взглядов на принципы и цели работы с кадрами.

Сегодня кадровая политика в системе государственной гражданской службы переживает следующие негативные явления:

1.Текучесть кадров;

2.Усиление бюрократической зависимости работников от руководства;

3.Недостаточная сформированность у государственных гражданских служащих норм морали и этики, появление в служебной деятельности и поведении государственных служащих вседозволенности и неуважения к гражданам;

4.Кадровая зависимость от политической конъюнктуры, от субъективизма руководителей, приходящих на высокие посты со своей «кадровой командой».

Все эти тенденции порождают у государственных служащих неуверенность в завтрашнем дне, чувство тревоги за собственную карьеру и как следствие – повышенный риск проявления коррупции и прочих негативных разрушающих явлений.

Низкий процент желающих работать на должностях службы связан во многом с низким уровнем оплаты труда. Текучесть управленческих кадров увеличивает дефицит госслужащих, рушит сложившиеся в коллективе связи, негативно влияет на эмоциональный фон в коллективе. Главной причиной возникновения «текучки» явилась реструктуризация исполнительных органов государственной власти, что повлекло за собой перемещения кадров внутри управленческой системы, назначения на новые должности и их сокращение.

Проанализировав статистику, наблюдается сокращение численности государственных гражданских служащих. Данные приложены в таблице № 1.

**Таблица № 1.**

**Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления Российской Федерации**

тыс. человек

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** |
| 2247,4 | 2211,92 | 2176,4 | 2146,3 | 2172,9 |

Следует отметить, что в настоящее время, важно учитывать влияние экономического кризиса на данный процесс, следует учитывать и стабильность, по сравнению с предыдущими годами. Убывание кадров из государственного аппарата периодично снижается из-за ухудшения положения в бизнесе. Именно стабильность государственной службы становится главным приоритетом для государственного служащего.

На сегодняшний день на государственной и муниципальной службе определение потребности в персонале – одна из самых слабо проработанных сторон проблемы кадрового планирования. Точно определить потребность органов государственной власти и муниципального управления в кадрах сегодня могут лишь немногие властные структуры. Причина этого – отсутствие на государственном уровне четких научно обоснованных критериев и методических рекомендаций по определению штатной численности персонала государственных и муниципальных органов.

Многие государственные гражданские служащие забывают о том, что главная цель их работы – улучшение качества жизни населения. Однако не все помнят об этом, и пользуясь служебным положением, реализуют только свои функции.

Несмотря на негативные аспекты в области кадровой политики и кадрового планирования, данное направление активно развивается и достигает успешных результатов.

Для решения насущных проблем в области кадрового планирования, на основании методических рекомендаций органы государственного и муниципального управления разрабатывают собственные кадровые стратегии, тем самым формируя кадровую политику организации. Рассмотрим некоторые из них.

Например, проект «Стратегия развития инновационных технологий управления кадровыми процессами в органах государственной и муниципальной власти в Ульяновской области до 2030 года» реализуется в следующих направлениях:

1.Создание единого информационно-коммуникационного пространства в системе гражданской службы;

2.Повышение объективности и прозрачности процедуры проведения конкурсов на замещение вакантных должностей и включения в кадровый резерв;

3.Совершенствование управления кадровым составом государственной гражданской службы Ульяновской области и повышение качества его формирования;

4. Создание условий для самостоятельного профессионального развития служащих;

5.Совершенствование системы профессионального развития служащих;

6.Повышение престижа государственной гражданской службы и муниципальной службы;

7. Технологии мотивации;

8. Повышение эффективности антикоррупционных механизмов в системе гражданской службы. Предоставление гражданам доступа к актуальной информации по вопросам противодействия коррупции;

9.Создание эффективного механизма формирования профессионального кадрового состава.

Министерство финансов Чувашской республики реализовало программу «Формирование и развитие кадрового потенциала Министерства финансов Чувашской республики на 2014-2016 годы». В их программу входили следующие направления мероприятий:

1. Вовлечение граждан в деятельность Минфина Чувашии;
2. Формирование и эффективное использование кадрового резерва Минфина Чувашии;
3. Внедрение института наставничества в Минфине Чувашии;
4. Обучение гражданских служащих в Минфине Чувашии;
5. Формирование профессиональной команды работников финансовых служб в органах местного самоуправления в Чувашской Республике;
6. Проведение мероприятий, направленных на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе Минфина Чувашии;
7. Формирование системы мотивации гражданских служащих в Минфине Чувашии;
8. Совершенствование антикоррупционной деятельности в Минфине Чувашии.

Все мероприятия, предусмотренные в данной программе, были выполнены и привели к определенным результатом. В итоге повысилась информационная открытость деятельности Минфина Чувашии, кадровый резерв используется эффективнее, а также были созданы условия для качественного и своевременного исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими.

На федеральном уровне органы исполнительной власти также подготавливают стратегии кадровой политики. Например, Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии в рамках стратегии на период до 2020 года проводит мероприятия по следующим направлениям:

1. Создание механизма формирования кадрового состава;
2. Совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих;
3. Совершенствование системы управления;
4. Организация работы по сокращению штатной численности территориальных органов Росреестра;
5. Сохранение и развитие кадрового состава;
6. Мероприятия по усилению антикоррупционных мер.

Каждая программа отличается от другой в силу своей специфики. Однако существуют общие направления в кадровых стратегиях. Например, совершенствование системы профессионального развития. Для государственных служащих необходимо повышение квалификации прохождение переподготовок, потому что только высококомпетентные управленцы смогут решить сложнейшие задачи, возникающие в современных российских условиях.

Важной составляющей всех стратегий является деятельность в области антикоррупционной политики. На сегодняшний день это одно из актуальных направлений совершенствования в кадровой политике государственных служащих. Несмотря на изменения, происходящие в системе государственного управления неизменным оставалось желание российских чиновников использовать государственно-властные полномочия в своих целях. Борьба с коррупцией не должна ограничиваться узкой антикоррупционной программой, она должна пронизывать все программы обновления, в том числе и в кадровых стратегиях.

Что касается нормативно-правовой базы, то основой антикоррупционной политики является федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ, в котором устанавливаются принципы противодействия коррупции, правовые и организационные основы предупреждения коррупции и борьбы с ней, минимизации и ликвидации последствий коррупционных правонарушений. Также Указом Президента РФ от 29 июня 2018 года № 378 был утвержден Национальный план противодействия коррупции на 2018-2020 годы. Мероприятия, предусмотренные Национальным планом, направлены на решение следующих основных задач:

1)совершенствование системы запретов, ограничений и требований, установленных в целях противодействия коррупции;

2)обеспечение единообразного применения законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции в целях повышения эффективности механизмов предотвращения и урегулирования конфликта интересов;

3)совершенствование мер по противодействию коррупции в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд и в сфере закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц;

4)совершенствование предусмотренных Федеральным законом от 3 декабря 2012 г. N 230-ФЗ "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" порядка осуществления контроля за расходами и механизма обращения в доход Российской Федерации имущества;

5)повышение эффективности просветительских, образовательных и иных мероприятий, направленных на формирование антикоррупционного поведения государственных и муниципальных служащих, популяризацию в обществе антикоррупционных стандартов и развитие общественного правосознания;

6)совершенствование мер по противодействию коррупции в сфере бизнеса, в том числе по защите субъектов предпринимательской деятельности от злоупотреблений служебным положением со стороны должностных лиц;

7)систематизация и актуализация нормативно-правовой базы по вопросам противодействия коррупции, устранение пробелов и противоречий в правовом регулировании в области противодействия коррупции;

8)повышение эффективности международного сотрудничества Российской Федерации в области противодействия коррупции, укрепление международного авторитета России.

Для ликвидации пробела в профессиональном образовании существует Президентская программа подготовки управленческих кадров, которая осуществляется в Российской Федерации в соответствии с Указом Президента РФ от 23 июля 1997 г. № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации». Президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства – это государственная программа повышения квалификации руководителей, которая реализуется в России с 1998 года. Основная цель программы – обеспечение организаций народного хозяйства РФ высококвалифицированными специалистами в области управления и организации производства, отвечающих современным требованиям экономики, способными эффективно работать в рыночных условиях, знакомыми с управленческой культурой и опытом ведущих зарубежных стран.

Президентская программа рассчитана на то, чтобы повысить качество работы сотрудников руководящего звена в соответствии с ведущими международными стандартами. Выпускники программы включаются в специализированную федеральную базу данных для последующего формирования резерва управленческих кадров.

Важным аспектом является привлечение молодых специалистов на государственную гражданскую службу. В данной области проводится достаточное количество мероприятий, и одной из лучших практик является пример Новгородской области. Правительством был разработан комплекс мер по привлечению на государственную службу молодых квалифицированных специалистов, в котором организована практика студентов в органах государственной власти Новгородской области, проведено мероприятие «День открытых дверей в департаменте государственного управления Новгородской области» и создана «Малая академия государственного управления».

Результатами внедрения кадровой практики «Привлечение молодых специалистов на государственную гражданскую службу Новгородской области» стало следующее: из 48 слушателей «Малой академии» 40 получили сертификаты об окончании обучения. Из 40 слушателей 26 были рекомендованы для включения в кадровые резервы органов власти. 12 человек приняли участие в конкурсных процедурах на замещение вакантных должностей или на включение в кадровый резерв: из них 4 человека в настоящее время заняли вакантные должности, а 7 человек включены в кадровые резервы органов государственной власти Новгородской области.

Успешность кадровой политики напрямую зависит от эффективности системы профессиональной подготовки и повышения квалификации государственных служащих, а также сотрудников кадровых служб, непосредственно занимающихся подбором кандидатов на должности государственной службы.

Минтрудом России подготовлена методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов. Методика направлена на создание многофакторной системы оценки качества реализации основных процессов кадровой работы государственного органа, в число которых входят управление кадрами, комплектование кадров, оценка кадров, профессиональное развитие кадров, материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров, формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции, использование кадровых резервов.

Применение методики позволит оценить степень организации и результативности указанных процессов, а также эффективность деятельности кадровых служб по их обеспечению, что создаст ориентиры для совершенствования кадровой работы посредством внедрения стратегического подхода к ее организации, развития современных кадровых технологий, организационно-структурной трансформации и регулярной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Подготовка государственных служащих должна включать не только системное научение, но и познавательные методы, которые формируют логику мышления. Государственный служащий, не обладающий методологическим мышлением, не способен на решение задач даже в своей узкой сфере деятельности, не говоря уже об адаптации полученных знаний к межотраслевым задачам. Важно реализовать многоуровневый образовательный процесс для подготовки современного специалиста, способного подстраиваться под изменяющиеся условия общественной жизни.

Можно сделать вывод о том, что кадровая политика и кадровое планирование в системе государственной гражданской службы Российской Федерации качественно модернизируются и обращаются к новым формам и методам управления кадровым потенциалом органов государственной власти.

Кадровая политика является важным направлением деятельности по проведению мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и совершенствование трудового потенциала общества. Применение эффективных механизмов стратегического кадрового планирования способствуют формированию высококвалифицированного кадрового состава государственных органов. Целью создания условий для дальнейшего развития профессиональной государственной службы является внедрение современных практик и технологий управления персоналом государственной службы.

**Заключение**

Государственная служба является специфической сферой профессиональной служебной деятельности по обеспечению функций органов государственной власти и управления. Поэтому система ценностей и показателей в системе государственной службы носит строго определенный характер.

В России императивные методы управления и принцип главенства закона исторически закреплены. Но с развитием общества необходим так же пересмотр способов регулирования общественных отношений. Остро встает необходимость в качественном управлении и важной частью качественного управления является успешная кадровая политика.

Кадровая политика является одной из составных частей общей политики организации, устанавливает принципы, методы и формы, организационный механизм по выработке целей задач в отношении государственных служащих. Кадровое планирование – неотъемлемый элемент кадровой политики, призванный создавать условия для более продуктивной работы и удовлетворения результатами.

Главной целью кадровой политики в системе органов исполнительной власти является формирование стабильного и высокопрофессионального кадрового потенциала, который в профессиональном и деловом отношении позволял бы обеспечит эффективное функционирование и развитие государственного аппарата и органов местной власти, а также отвечал современным запросам системы государственного управления и гражданского общества. Для этого используются такие задачи, как совершенствование организации и проведения кадровых процедур, внедрение инновационных кадровых технологий и т.д.

Современная кадровая политика требует изменений, которые в дальнейшем должны помочь усовершенствовать систему управления. Одна из проблем в работе государственных органов – слабая взаимосвязь кадровой политики государственного органа и использования современных кадровых технологий с общей стратегией его деятельности. Еще одной важной проблемой кадровой политики является рациональное и эффективное распределение кадров в соответствии с профессиональными и личностными качествами претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы. Также отмечается проблема в повышении квалификации и переподготовки кадров. Все это в совокупности непременно сказывается на качестве управления и принятии управленческих решений. Только высококвалифицированные и высокопрофессиональные государственные служащие способны решать сложнейшие задачи, стоящие на современном этапе развития России.

Формирование и реализация государством системы управления государственной службой, государственной политики – это довольно долгий и противоречивый процесс. Для того, чтобы вся система эффективно работала, необходимо время для внедрения кадровых технологий и подготовки компетентных государственных служащих.

Кадровое планирование – неотъемлемый элемент кадровой политики, призванный создавать условия для более продуктивной работы и удовлетворения результатами.

Кадровое планирование имеет целью укомплектования организационных структур специалистами, знания и практические навыки которых соответствуют квалификационным характеристикам соответствующих должностей. Именно от результатов планирования человеческих ресурсов зависит эффективность ее работы. Кадровое планирование осуществляется как в интересах проведения эффективного государственного управления, так и в интересах самих работников.

Применение эффективных механизмов стратегического кадрового планирования способствуют формированию высококвалифицированного кадрового состава государственных органов. Целью создания условий для дальнейшего развития профессиональной государственной службы является внедрение современных практик и технологий управления персоналом государственной службы

Проводимое в Российской Федерации реформирование государственной службы должно обеспечить четкую, эффективную и экономную деятельность государственного аппарата, предотвратить возможность использования его в корыстных интересах.

**Библиографический список**

1.Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 30.10.2018) "О противодействии коррупции" [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/>

2.Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170942/>

3.Указ Президента Российской Федерации от 29 июня 2018 г. № 378 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018-2020 годы» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://base.garant.ru/71977694/>

4.Распоряжение Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии от 17 декабря 2014 г. № Р /189 «О реализации стратегии кадровой политики Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии на период до 2020 года» [Электронный ресурс] // Росреестр.— М., 2014. Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/uploads/imperavi/ru-RU/2015-41.03._Rasporyazhenie_o_plane_meropriyatij_po_realizatcii_strategii_kadrovoj_politiki.pdf>

5.Распоряжение Губернатора Ульяновской области от 16 марта 2017 г. № 198-р «Об утверждении Стратегии развития инновационных кадровых технологий и корпоративной культуры в системе государственной гражданской службы Ульяновской области и муниципальной службы в Ульяновской области до 2030 года» [Электронный ресурс] // Губернатор Ульяновской области.— Ульяновск, 2017. Режим доступа: <https://ulgov.ru/pub/atts/page/150211.pdf>

6.Алимова Л. И. Проблемы кадровой политики в системе государственной и муниципальной службы / Л. И. Алимова, Д. Н. Амиршадян // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования.— Новосибирск, 2017.— С. 44-48.

7.Арутюнян Р. Э. Государственная кадровая политика в системе государственной службы в Российской Федерации // Успехи современной науки.— Белгород, 2016.— Т. 6.— № 11.— С. 134-138.

8.Богданова Э. Н. Анализ ключевых аспектов кадровой политики на государственной гражданской службе Российской Федерации // Вестник экспертного совета.— Пятигорск, 2016.— № 2 (5).— С. 4-10.

9.Бузоверова И. В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы / И. В. Бузоверова, И. Н. Карпухин // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ.— Тамбов, 2017.— № 7.— С. 67-72.

10.Волкова Н. Н. Кадровая политика в системе государственной службы: приоритеты реформирования // Труды Братского государственного университета. Серия: гуманитарные и социальные науки.— Братск, 2010.— Т. 1.— № 1.— С. 11-15.

11.Воробьев Ю. С. Взаимосвязь кадровой политики и системы управления персоналом в региональных органах государственной власти // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика.— Новосибирск, 2016.— № 22.— С. 104-108.

12.Данилов А. В. Кадровая политика в системе государственной службы / А. В. Данилов, М. А. Колмыкова // Научное сообщество студентов.— Чебоксары, 2016.— С. 259-262.

13.Еремина Е. В. Сущность и проблемы кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации / Е. В. Еремина, Н. П. Лазарева // Материалы секционных заседаний 54-й студенческой научно-технической конференции ТОГУ.— Хабаровск, 2014.— С. 483-487.

14.Жукова С. Н. Приоритетные направления кадровой политики в системе государственной гражданской службы России / С. Н. Жукова, Е. С. Булгакова // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: экономика и управление.— Тула, 2017.— № 10.— С.119-125.

15.Иванова Е. Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы.— Тамбов, 2011.— № 1-2 (023-024).— С. 92-97.

16.Качашкина Е. В. Правовые основы совершенствования кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации // Ученые заметки ТОГУ.— Хабаровск, 2014.— Т. 5.— № 1.— С. 247-250.

17.Кондрашина А. А. Кадровая политика в системе государственной службы // Научные труды Северо-западного института управления.— М.,2016.— Т. 7.— № 1 (23).— С. 54-59.

18.Кузнеченкова А. В. Пути повышения эффективности системы государственного управления / А. В. Кузнеченкова, А. В. Макеенков // Системные технологии.— М., 2018.— № 1(26).— С. 43-46.

19.Методические рекомендации по внедрению механизмов, обеспечивающих сохранение кадрового потенциала государственной гражданской службы при проведении организационно-штатных мероприятий в федеральных органах исполнительной власти [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации.— М.,2016.— Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/uploads/imperavi/ru-RU/Методические%20рекомендации%20по%20сохранению%20кадрового%20потенциала.pdf>

20.Методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации.— М.,2016. Режим доступа: <https://deppolitiki.admhmao.ru/upload/iblock/9bc/metodicheskie-rekomendatsii-po-strategicheskomu-upravleniyu-kadrami-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby-rossiyskoy-federatsii.pdf>

21.Мирошников И. И. Анализ основных подходов к определению кадровой политики государственной и муниципальной службы // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология.— Майкоп, 2011.— № 2.— С. 330-335.

22.Панова Е. А. Современные кадровые инструменты в системе государственной гражданской службы России / Е. А. Панова, Н. Н. Опарина // Государственное управление. Электронный вестник.— М.,2015.— № 48.— С. 103-122.

23.Папсуев Н. В. Проблемы современной кадровой политики в системе государственной гражданской службы в ХМАО-Югре // Экономические и социальные факторы развития народного хозяйства.— Ханты-Мансийск, 2017.— С. 365-371.

24.Петров С. И. Современная кадровая политика и проблема патриотизма в системе государственной службы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Философия. Культурология. Политология. Право. Международные отношения.— СПб., 2013.— № 3.— С.106-112.

25.Покровская А. А. Государственная антикоррупционная политика в системе государственной гражданской службы // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук.— М.,2015.— № 12-4.— С. 50-52.

26.Программа Министерства финансов Чувашской республики «Формирование и развитие кадрового потенциала Министерства финансов Чувашской республики на 2014-2016 годы» [Электронный ресурс] // Министерство финансов Чувашской Республики.— Чебоксары, 2014. Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/uploads/imperavi/ru-RU/01.GO.21.01.pdf>

27.Рыбак С. В. Антикоррупционная политика Российской Федерации в системе государственной службы / С. В. Рыбак, И. А. Гончаренко // Современные тенденции развития науки и технологии.— Белгород, 2017.— № 3-8.— С. 114-118.

28.Слепцов Н.С. Проблемы формирования государственной региональной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих // Социологическое обеспечение государственной службы.— М., 2001.— 136 с.

29.Терещенко Е. С. Кадровая политика в системе государственной службы // Вестник Воронежского института экономики и социального управления.— Воронеж, 2017.— № 4.— С. 74-76.

30.Цурикова О. А. Государственная кадровая политика как важный элемент системы государственной и муниципальной службы / О. А. Цурикова, Е. Ю. Иванова // Державинские чтения.— Тамбов, 2017.— С. 57-62.

31.Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления Российской Федерации по ветвям власти и уровням управления: России: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/free_doc/new_site/gosudar/chisl_vetv.xls> (Дата обращения 01.12.2018)

32.Щукина Т. В. Новые стратегии публичного управления, государственная гражданская служба и кадровая политика в субъектах Российской Федерации // Юридическая наука.— М., 2017.— № 6.— С.134-142.

33.Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: Монография. — Воронеж, 2011.— 120 с.

1. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: Монография. — Воронеж, 2011.— С. 20 [↑](#footnote-ref-1)
2. Черпанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики.— М., 2008.— С. 576. [↑](#footnote-ref-2)
3. Слепцов Н.С. Проблемы формирования государственной региональной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих // Социологическое обеспечение государственной службы.— М., 2001.— С. 8. [↑](#footnote-ref-3)
4. Качашкина Е. В. Правовые основы совершенствования кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации // Ученые заметки ТОГУ.— Хабаровск, 2014.— Т. 5.— № 1.— С. 248. [↑](#footnote-ref-4)