**Содержание**

Введение 3 1.Теоретические аспекты кадрового планирования на предприятии 6

# 1.1. Основные виды кадрового планирования 6

# 1.2. Оценка потребности в персонале 8

# 2. Анализ кадрового планирования в системе

# государственного (муниципального) управления 10

# 2.1. Современные механизмы подбора кадров в

# системе государственного (муниципального) управления 10

# 3. Основные направления совершенствования кадрового

# планирования в системе государственного (муниципального)

# управления 23

Заключение 33 Список использованной литературы 35

**Введение**

Для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, для любых предприятий управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей, без специалистов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление людьми, т.е. трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

 Создание производства мирового класса всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Формирование у работников нужной компетенции начинается уже при подборе кадров и приеме на работу. Люди, которые придут в организацию, должны стремиться максимально овладеть аспектами данного бизнеса. Часто это больше вопрос желания самих работников, нежели их предшествующего опыта трудовой деятельности или базового образования.

 Не менее важным является долгосрочное планирование кадровой политики фирмы.

 В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

 Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

*Предметом исследования* является кадровое планирование системы государственного (муниципального ) управления.

Целью работы является оценка кадрового планирования в системе государственного (муниципального) управления и разработка мероприятий по её улучшению.

Актуальность выбранной темы в том, что осуществление в стране экономической и политической реформ, демократизация государственной и общественной жизни, необходимость неотложного решения многих социальных проблем объективно требуют серьезных изменений в системе государственного управления и местного самоуправления.

Совершенствование системы управления, государственной и муниципальной службы выступает важным условием успешного решения стоящих перед обществом задач и укрепления российской государственности. Именно органы власти и управления, персонал государственной и муниципальной службы могут непосредственным образом воздействовать на развитие происходящих в стране реформ, обеспечивать реализацию решений, направленных на модернизацию жизни российского общества.

В то же время, как показывает практика, проблема формирования качественного, высокопрофессионального корпуса государственных и муниципальных служащих является одной из сложнейших проблем любой государственной системы. Здесь поднимаются такие неоднозначные вопросы, как совершенствование системы отбора кадров на государственную и муниципальную службу, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонала, формирование эффективных технологий расстановки и продвижения кадров, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности и т.п.

И все же, несмотря на значимость и актуальность кадровых вопросов, определенные подвижки в теоретическом и практическом разрешении обозначенной проблемы, до окончательного завершения работы в данной области еще довольно далеко. Среди недостаточно освещенных направлений кадровой работы остаются новые подходы к формированию персонала государственной и муниципальной службы, особенно методы и средства изучения личности при подборе и расстановке кадров, не систематизирован в полной мере опыт оценки и продвижения персонала региональных и муниципальных структур управления.

Все это обусловливает потребность в проведении дополнительных теоретических исследований в области кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы, в поиске новых прогрессивных технологий кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления.

# 1.Теоретические аспекты кадрового планирования на предприятии

# 1.1. Основные виды кадрового планирования

Кадровое планирование является важнейшим инструментом (средством, методом), используемым в управлении персоналом. Как составная часть всей системы планирования деятельности предприятия оно не может не испытывать на себе влияние изменений, происходящих при ориентации на рыночные отношения.

Система планирования на предприятии включает в себя разработку стратегического плана, долговременного плана, текущих и оперативных планов, инвестиционных планов, бизнес-плана и т.д. Если стратегический план определяет главные цели предприятия на 10-15 лет вперед, долговременный нацелен на решение отдельных проблем стратегии фирмы в течение ближайших нескольких лет, то текущее планирование увязывает все направления деятельности предприятия и работу функциональных служб предприятия, в том числе и службу управления персоналом. Текущие планы носят детальный характер.

Планирование потребности в рабочих базируется на данных об имеющихся рабочих местах, а так же об их численности и структуре в будущем периоде с учетом развития производства внедрения плана организационно-технических мероприятий, а численность служащих, специалистов и руководителей – на основе действующей структуры управления и работы по её совершенствованию, штатного расписания, плана замены вакантных должностей.

Перспективное планирование обусловлено длительностью подготовки кадров. Так, длительность подготовки квалифицированных рабочих составляет от 6 месяцев до 2 лет. При перспективном планировании потребной численности на более короткий период нельзя будет обеспечить своевременную подготовку достаточного количества рабочих.

В отношении удовлетворения потребности в специалистах в условиях действовавшей ранее в стране плановой системы заказов на квалифицированную рабочую силу предприятия вынуждены были проводить расчеты как минимум на 2-3 года вперед. В настоящее время с функционированием рынка рабочей силы необходимость в предварительных заявках в централизованном порядке отпала.

План численности работников должен быть увязан с планом по сбыту продукции, финансовым и инвестиционным планом и др. Поскольку исходной точкой в планировании различных показателей является не план производства, а прогноз сбыта продукции, то и само планирование приобретает вероятный характер и его результатом является прогноз тех или иных показателей.

Наряду с тем, что кадровое планирование носит перспективный характер, оно должно быть тесно увязано и с оперативной кадровой работой, благодаря которой обеспечивается реализация прогнозных наметок. Оперативная работа проявляется как комплекс взаимосвязанных мероприятий, осуществляемых последовательно и направленных на изменение кадровой ситуации в нужную сторону.

Сущность кадрового планирования заключается в создании условия для предоставления людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями бизнеса. Рабочие места, с точки зрения производительности и мотивации, должны дать возможность работающим оптимальным образом развивать способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечение занятости.

Термин «*планирование персонала*» включает в себя все проблемы сферы персонала, которые могут возникнуть в будущем. Планирование персонала, во-первых, служит целевому планированию потребностей в области персонала и, во-вторых, планированию мероприятий, которые должны проводиться для создания, развития, сохранения, применения персонала, его оплаты, а также для высвобождения персонала.

Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, который необходим для достижения целей организации. Планирование персонала следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития предприятия, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

#

# 1.2. Оценка потребности в персонале

Очевидно, что планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

1. сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
2. каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
3. как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
4. каким образом обеспечить условия для развития персонала;
5. каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

1. прогноз потребности в кадрах сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;
2. планирование наличия кадров: установление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта;
3. планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров: выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров.

Важный момент в оценке персонала – разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

* разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
* разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
* расчёт финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
* реализацию оценочных мероприятий
* разработку программ развития персонала;
* оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

# 2. Анализ кадрового планирования в системе государственного (муниципального) управления

## 2.1. Современные механизмы подбора кадров в системе государственного (муниципального) управления

Формирование новой модели государственного и муниципального управления, реформирование государственной и муниципальной службы России и ее аппарата невозможны без существенного обновления руководящих кадров, без наполнения органов государственной власти и местного самоуправления лицами способными на деле обеспечить успешное проведение социально-экономических и политических реформ.

Общество объективно заинтересовано в том, чтобы на государственной службе находились профессионально подготовленные люди. Добиться же подобного эффекта можно только при условии применения эффективных технологий формирования кадрового состава органов государственной власти и управления. К сожалению, в современной России далеко не каждая государственная, и тем более, муниципальная структура может продемонстрировать действенность подобных методик; очень часто подбор кадров остается одной из самых проблемных направлений деятельности органов государственной и муниципальной власти.

В основу рекомендаций по определению штатной численности органов государственного и муниципального управления положен принцип многокритериевого измерения. В системе государственного и муниципального управления действуют разные по своему профилю органы и структурные подразделения (экономические, социальные, жилищно-коммунальные и др. службы). Поэтому в отношении каждого из данных структур критерии определения их штатной численности будут различны.

Так, численность аппарата администраций муниципальных образований корректнее всего, по мнению специалистов сектора государственной и муниципальной службы, привязать к численности населения, проживающего в границах муниципальной территории. В этом случае могут быть разработаны некие типовые («нормативные») структуры аппаратов, скажем, по городским и сельским территориям с определенной численностью наличного населения, а далее на их основе с учетом поправочных коэффициентов (на увеличение или понижение численности населения территории) произведен перерасчет численного состава аппаратов администраций по другим муниципальным образованиям региона.

Задача несколько усложняется, если в рамках одной территории присутствует одновременно и городская, и сельская инфраструктура. Здесь механизм расчета будет более сложным. Потребуется ввести в методику ряд дополнительных поправочных коэффициентов. Данные коэффициенты должны будут учитывать такие факторы, как соотношение городского и сельского населения муниципального образования, общая численность наличного населения в муниципальном образовании, возможно - другие показатели.

Реальным воплощением кадровой политики в органах государственного и муниципального управления является кадровая работа, представляющая собой реализуемую на практике совокупность технологий, способов и механизмов осуществления кадровой политики[[1]](#footnote-1)1. 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 на государственной и муниципальной службе является кадровое планирование, определяемое как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время.

Наипервейшая задача планирования персонала - перевести имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности, в квалифицированных служащих, т.е. вывести неизвестную величину необходимых работниковиз наличного «уравнения» планов организации; и определить время, в которое они будут затребованы.

По существу, каждая организация, каждый орган власти и управления использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Как бы то ни было, но долговременный успех любой организации включая властные структуры, в конечном счете зависит именно от наличия необходимых служащих в необходимое время на правильно выбранные должностях. Организационные цели и стратегии достижения этих целей имеют значение лишь тогда, когда люди, обладающие требуемыми талантам и умением, занимаются достижением этих целей.

Недобросовестное выполненное, и тем более - вовсе проигнорированное, кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы в самое короткое время. Вряд ли реально выйти на улицу и сразу найти человека, обладающего необходимыми характеристиками. С помощью же эффективного кадрового планирования можно «заполнить» вакантные позиции, а также уменьшить текучесть кадров, оценивая возможности карьеры специалистов в пределах организации.

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

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?

- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?

- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?

- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

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 расчетной 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.

К сожалению, на сегодняшний день на государственной и муниципальной службе определение потребности в персонале - одна из самых малопроработанных 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.

Отдельные начинания в данной области имеются, однако, в массе своей они логически не завершены. В этой связи существует объективная потребность в проведении подобной работы на федеральном и субфедеральном уровнях.

Определение потребности в персонале, является исходной предпосылкой для осуществления процедуры набора кадров. Набор - это наём, рекрутирование или привлечение работников в организацию. Объем работ на этом этапе определяется разницей между имеющимися кадрами и настоящей или будущей потребностью в них, т.е. предполагает создание резерва кандидатов на вакантные государственные должности, учитывая будущие изменения с кадрами: уход на пенсию, реорганизацию органа управления и сопровождающее ее сокращение (увеличение) кадров, и многие другие изменения.

Осуществляя набор персонала, кадровая служба организации решает определенное количество общих задач. Прежде всего, это определение оптимального числа персонала. Не должно быть как недостатка численности, последствиями которой являются срывы запланированных мероприятий, ошибки, возникновение конфликтной напряженной ситуации в коллективе, так и ее избытка, который вызывает увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных специалистов[[2]](#footnote-2)2.

На сегодняшний день широко используются три источника набора кадров:

- резервный;

- внутренний;

- внешний.

Внутренние источники комплектования штата - это возможности, открывающиеся при переводе работников по службе, повышениях и увольнениях. Многие организации в наше время стараются использовать собственных работников для заполнения вакансий, прежде чем нанимать лиц со стороны. Внутренние источники полезны, так как дают работнику возможность продвинуться по службе или избежать увольнения, от чего он морально выигрывает. Нужны они и организации, поскольку она знает своих сотрудников лучше, чем претендентов извне, а кроме того, может извлекать выгоду, избегая затрат на обучение новичков, максимально используя при этом внутренние резервы.

С другой стороны, бывает весьма полезно нанять сотрудников, имеющих опыт работы в других организациях, то есть прибегнуть ко внешним источникам набора. Новые сотрудники зачастую привносят свежие идеи и энтузиазм в деятельность организации, способствуют активизации ее внутреннего потенциала. На практике доказано, что на государственной и муниципальной службе не рационально замещать вакансии, используя только внутренние резервы. Это может быть нормой, но очень важно, чтобы подобный подход в управлении не приводил к застою и кадровой изоляции органов власти. Чем масштабнее структура, тем более желателен приход в нее новых людей, стимулирование притока свежих сил.

Кадровый резерв - это группа перспективных работников, предназначенных для замещения определенных должностей государственной и муниципальной службы[[3]](#footnote-3)3.

Формирование состава кадрового резерва осуществляется в два последовательных этапа:

I этап - поиск, предварительный набор, изучение и оценка потенциально возможных кандидатур специалистами отдела отбора и подготовки кадров главного управления государственной и муниципальной службы, организационной и кадровой работы с участием руководителей соответствующих структур. На данном этапе осуществляется работа с источники формирования кадрового резерва. Такими источниками являются базы данных кадровых служб о:

- успешно работающих государственных и муниципальных служащих;

-успешно работающих руководителях, специалистах и предпринимателях предприятий и организаций области, по отраслевому и профессиональному признакам;

- студентах старших курсов базовых для отрасли высших учебных . заведений области;

- выпускниках Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, по профессиональному признаку.

II этап - комплексная, всесторонняя оценка всей информации о квалификационном уровне, профессиональных, деловых, нравственных и личностных качествах работника, а также оценка конкретных результатов его трудовой деятельности. На этом этапе для отбора кандидатов в кадровый резерв специалисты главного управления государственной и муниципальной службы используют широкий спектр методов, в частности:

*Методы экспертных оценок.*

В этом случае хорошо знающие кандидата, высокопрофессиональные специалисты оценивают его по заранее определенным критериям, в числе которых: профессиональные знания и опыт работы, общекультурные качества, коммуникабельность, управленческие качества и способности, законопослушность, порядочность в межличностных отношениях, умение работать в команде, инновационность мышления, способность брать на себя ответственность, инициативность, целеустремленность, собранность, стрессоустойчивость, внимательность, аккуратность в работе, а также другие качества, профессионально значимые для данной конкретной должности.

*Изучение продуктов деятельности кандидата.*

К ним следует отнести научные работы, отчеты, проекты, справки, доклады, выступления претендента. При целенаправленном, внимательном изучении они способны дать большую информацию, как о профессиональных, так и о личностных качествах кандидата.

*Метод психологического тестирования.*

*Метод собеседования.*

Метод собеседования во многом сходен с методом экспертных оценок.

Отличие заключается в том, что проводящий собеседование специалист не знает кандидата. При проведении собеседования целесообразно:

 - последовательно проводить собеседование нескольким специалистам с одним кандидатом,

 - иметь перечень качеств специалиста, подлежащих изучению.

- проводить сравнительный анализ результатов собеседования одного и того же кандидата с разными специалистами.

По итогам оценки претендентов для зачисления в кадровый резерв делается вывод о потенциальных возможностях кандидата обеспечить замещение определенной государственной должности.

Обычно в кадровый резерв подбираются не менее двух-трех кандидатур на каждую должность, в том числе готовых к назначению на должность в ближайший период (ближний резерв) и для выдвижения на перспективу (дальний резерв). Для этого создаётся карта персонала, в которой по каждой должности сконцентрированы следующие сведения о работнике: 1) возраст; 2) стаж работы в данной должности; 3) варианты повышения в должности (сейчас, через год, в перспективе); 4) время окончания службы. Такая информация позволяет выявить текущие и перспективные потребности в кадрах.

Если резерв в кадрах исчерпан. Администрация обращается к внутреннему источнику набора, т.е. работающим в ней кандидатурам. Это могут быть самовыдвиженцы. Их назначение осуществляется быстро. Однако в данном случае ограничивается приток «свежих» сил. Это могут быть и люди, рекомендованные руководством, которому известны сильные и слабые стороны кандидата. Но в данном случае зачастую приходится идти на увеличение затрат по повышению квалификации специалистов.

Если становится ясно, что из числа работающих нет подходящих кандидатур, работники кадровой службы обращаются к внешнему источнику набора, используя следующие типы контактов:

 *Невостребованные претенденты* - в группе людей, кто уже рассматривался ранее, могут появиться достойные кандидатуры. Их интерес уже известен, что облегчает работу «кадровиков».

*Бывшие служащие* - используются тогда, когда требуется персонал на неполное рабочее время, с гибким графиком работы для удовлетворения наиболее острых потребностей организации.

*Контакты работающих служащих*. В этом случае государственные служащие обращаются к семье, друзьям или другим лицам, рекомендуя им обратиться с заявлением о приеме на работу. Через них кандидаты получают подробную информацию о требованиях к работе.[[4]](#footnote-4)4

После набора кандидатов начинается процесс отбора персонала.

Отбор представляет собой систему процедур, способствующих формированию такого состава кадров, качественно-количественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам Администрации

Процесс отбора - это идентификация, сопоставление требований должности с характеристиками конкретного человека.

В России до принятия Федерального закона «Об основах государственной службы в Российской Федерации», требования при отборе кандидатов на должности в государственный аппарат разрабатывали сами министерства и ведомства. Единых требований не существовало методические рекомендации по их научно-обоснованной разработке отсутствовали. Как правило, начальник лично беседовал с претендентами и сам их распределял, руководствуясь интуицией. Решения принимались на основе симпатий и антипатий начальника. Позднее стали создаваться различные методики отбора, направленные на то, чтобы помогать этим инстинктивным решениям.

На сегодняшний день требования к государственным и муниципальным служащим в Российской Федерации определены Федеральными законами "Об основах государственной службы в Российской Федерации" и "Об основах муниципальной службы в Российской Федерации", Указом Президента РФ "О квалификационных требованиях по государственным должностям федеральной государственной службы" от 30 января 1996 г. №123, нормативно - правовыми актами субъектов РФ и органов местного самоуправления.

Согласно действующему законодательству квалификационными требованиями к государственным служащим, замещающим государственные должности государственной службы, являются:

- уровень профессионального образования с учетом группы и специализации государственных должностей государственной службы и муниципальных должностей муниципальной службы;

- стаж и опыт работы по специальности;

- уровень знаний Конституции РФ, федеральных законов, уставов, законов субъектов РФ, нормативных документов местного самоуправления.

Государственный или муниципальный служащий, отвечающий данным требованиям - истинный профессионал в своем деле, социально и гуманитарно ориентированный специалист, выступающий сторонником проведения хорошо подготовленных и по возможности безболезненных для большинства людей реформ.

Профессиональные качества являются стержнем в любой сфере деятельности, в особенности в сфере управления. Понимая огромную значимость формирования корпуса профессионально-компетентных служащих, органы законодательной и исполнительной власти нашей страны, ученые и практики уделяют этой проблеме довольно пристальное внимание. Среди различных форм и направлений работы, способствующей повышению профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих, особое место занимают образовательная деятельность и самообразование.

Наиболее эффективной формой поиска кандидатов на государственную службу выступает конкурсный отбор персонала. Конкурс - выбор из числа претендентов на занятие должностей в структурах государственной службы наиболее достойных. При проведении конкурса осуществляются оценка и диагностика профессиональных, деловых, личных качеств кандидатов по специальным методикам. В результате сравнения итоговых оценок с требованиями к должности определяется приоритетность кандидатов на замещение этой должности.

На каждом этапе конкурсного отбора персонала применяются определенные методы. Так, на втором этапе отбора проводится конкурс документов, цель которого - определение соответствия кандидата требованиям по чисто формальным признакам, подтвержденным копиями документов. При этом обращается внимание на:

- совпадение конкретных характеристик, отраженных в различных документах;

- реальный статус законченных кандидатом учебных заведений и бывших мест трудовой деятельности;

- для кандидатов, не имеющих стажа государственной службы, наличие опыта который может быть использован на новом рабочем месте;

- склонность кандидата к регулярной смене места работы;

* темпы служебного роста в первые пять-семь лет трудового стажа.

Более сложен в организационном плане третий этап конкурсного отбора персонала. Он предполагает прохождение претендентом на должность нескольких последовательных туров:

1. Предварительное собеседование с претендентом, имеющее целью выяснение вопросов, возникших в процессе заочного (по его документам) знакомства с кандидатом. В ходе беседы уточняются сведения по качеству полученного образования, предыдущим местам работы. Особое внимание обращается на попытки опрашиваемого уйти от детального ответа, общие фразы, неуверенность, и наоборот, умение держаться в незнакомой обстановке, общий кругозор, интересы, интеллектуальный уровень, быстроту реакции, степень коммуникабельности и т.д.

2. Тестирование, как метод отбора, дающий возможность выявить не только очевидные, но и скрытые качества претендента, включая и нераскрытый, порой им самим неосознаваемый потенциал. Отвечая на соответствующие вопросы в условиях ограниченного времени, тестируемый часто вынужден использовать не только базовые знания, общую эрудицию и опыт, но и интуитивное представление о существе вопроса и собственные поведенческие модели. Это помогает оценить следующие качества претендента:

- общий интеллектуальный уровень;

- качества, в том числе и скрываемые в обычных условиях (повышенное честолюбие, нежелание брать на себя ответственность, эгоцентризм и т.д.);

- общепрофессиональные качества (эрудированность, способность к логическому мышлению и т.п.);

- управленческие качества (потенциал лидера, способность к принятию нестандартных решений, творческий характер мышления);

Следует заметить, что результаты тестирования в процессе отбора имеют лишь вспомогательное значение.

3. Оценка по рефератам. При этой процедуре кандидатам, независимо друг от друга, предлагается изложить свою программу работы, в случае их назначения. Им ставятся одинаковые вопросы, касающиеся будущей работы, с целью сопоставления ответов по следующим параметрам:

- оценка кандидатом на должность основных целей и задач подразделения по месту будущей работы;

- выбор перспектив улучшения деятельности подразделения и средств их достижения;

- основные направления в его предполагаемой деятельности;

- требования к деловым и личностным качествам своих коллег по работе.

4. Окончательное собеседование. Имеет целью уточнение невыясненных до конца и возникших в ходе промежуточных процедур вопросов и принятие окончательного решения. До этого этапа управление по работе с кадрами должно передать в государственную конкурсную комиссию результаты уже завершенных процедур отбора, а также сформулировать свое мнение по кандидатурам. Принятие окончательного решения, как правило, предлагается в форме рекомендации о принятии на работу кандидата, победившего в конкурсе:

-с обязательным испытательным сроком;

- с предварительным профильным обучением и стажировкой;

-без каких-либо предварительных условий.

Практика показывает, что конкурсное замещение вакантных должностей государственной службы, является наиболее эффективным способом формирования кадрового состава органов управления. В основе назначения на должность все еще по большей части лежит единоличное решение руководителя органа управления.

При этом процедура найма на работу также как и конкурсный отбор, состоит из нескольких ступеней, которые последовательно проходят заявители. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Типичный процесс принятия решения по отбору, который практикует главное управления государственной и муниципальной службы, организационной и кадровой работы, включает семь последовательных этапов:

1. Предварительная отборочная беседа.
2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.
3. Беседа по найму
4. Тесты по найму.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

6. Медицинский осмотр.

7. Принятие решения.

##

## 3. Основные направления совершенствования кадрового планирования в системе государственного (муниципального) управления

За последние годы в Российской Федерации была проделана исключительно большая работа по становлению и развитию новой системы государственного и муниципального управления и самоуправления, по совершенствованию работы органов власти и управления всех уровней. И, тем не менее, государственная власть и управление в нашей стране по сей день находятся в весьма сложном положении, выход из которого возможен только на путях резкого повышения эффективности деятельности органов государственной и муниципальной власти, кадровых работников государственной и муниципальной службы.

Кадры, то есть профессиональные (штатные) работники организации,[[5]](#footnote-5) в аппарате государства как субъекта управления социальными процессами являются главным источником и движущей силой обеспечения стабильности государства, превращения норм законодательных актов, государственных планов и программ в реальную действительность. Именно через кадры, через включение в управленческий процесс их мыслей и энергии, знаний и воли обеспечивается влияние на общественную жизнь, на функциональные и организационные структуры государства, на все сферы социальной действительности.

«Кадры решают все» - провозглашала КПСС и полностью брала на себя функцию подбора и расстановки кадров на высших и средних должностях в партийных и государственных органах, народном хозяйстве, в науке и культуре. Партийные работники не редко считали себя специалистами во всех областях знаний, и поэтому при решении кадровых вопросов полагались, главным образом, на свой опыт и интуицию. Если же кандидат имел необходимые родственные связи или был рекомендован «сверху», вопрос о приеме на работу решался автоматически.

Ситуацию усугублял господствовавший в нашей стране чрезмерно механистический подход к оценке человеческой личности. Люди для нашего государства всегда были «трудовыми ресурсами», «трудовыми резервами», «человеческим фактором», «электоратом». Отдельный человек и сейчас чувствует себя не личностью, ценной самой по себе, а «винтиком», часто отслужившим свой срок.[[6]](#footnote-6)5 Во многом вследствие этого кадровая ситуация в органах государственного и муниципального управления Российской Федерации характеризуется в наши дни как сложная: в кадровой деятельности отсутствует системность, нарастает бюрократизация управленческих структур. Неутешительные итоги экономического, социального, культурного развития России в последнее десятилетие XX в. свидетельствуют, что «аппарат госуправления пока мало приспособлен к практическому осуществлению общенародного интереса и принятию нормативно-правовых установлений, политизирован и хаотично структурирован, слабо справляется с многочисленным соблазнами власти. Общественность адекватно реагирует на это, смотрит на госслужащего, как на волокитчика и бюрократа, малоинтеллигентного и ограниченного человека, казнокрада, всячески стремящегося к карьере».[[7]](#footnote-7)6 . В обществе нарастает обеспокоенность бюрократизацией управленческих структур.

Даже Президент РФ вынужден признать, что механизм государственной власти «сегодня сильно запущен, расхлябан и разболтан: стоит ли удивляться, что реформы идут так трудно, - удивительно, что они вообще как-то идут... Машина государства работает со сбоями, а коэффициент ее полезной деятельности чрезвычайно низок».

В чем же видят эксперты основные причины невысокой компетентности и неэффективности действий современных государственных и муниципальных служащих? На первый план выдвигаются две основные причины: несовершенство нормативно-законодательной базы (22,5% опрошенных) и недостаток знаний и умений для работы по-новому (22,5%). Отсюда, вполне закономерно следует второй блок причин: неясное представление работниками органов государственного и муниципального управления круга своих полномочий (15%) и отсутствие достаточно подготовленных кадров (15%). В свою очередь, причины, низкого профессионализма государственных и муниципальных служащих исходят из-за незадействованности при подборе кадров даже тех немногих эффективных механизмов, которые предусмотрены Законами РФ «Об основах государственной службы в Российской Федерации» и «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации».

Вот что конкретно думают эксперты, отвечая на вопрос: «Какие существенные недостатки проявляются при подборе кадров на государственную и муниципальную службу»?

Распределение ответов дано в таблице 1.

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Протекционизм, выдвижение работников по принципам личной преданности | 35% |
| 2. | Отсутствие серьезных конкурсов на замещение вакантных должностей | 30% |
| 3. | Некомпетентность самих работников, которые занимаются вопросами подбора и воспитания кадров | 17,5% |
| 4. | Субъективизм при оценке деловых и личностных качествработника | 12.5% |
| 5. | Недостаточное использование в этой работе демократических начал | 2.5% |

Таким образом, 80% экспертов считают, что основные недостатки в подборе непрофессиональных кадров обусловлены даже не несовершенством методов, а причинами более «низкого уровня» - нежеланием их использовать и подбирать кадры, руководствуясь деловыми и нравственными критериями.

В целом результаты опроса, судя по оценке качества деятельности государственных и муниципальных служащих, подтверждают общую оценку: «За последние годы положение с кадрами в органах государственной власти ухудшилось. Наиболее подготовленные работники уходят из этих органов на работу в различные негосударственные структуры... В результате работа в государственном аппарате становится мало привлекательной и не престижной. В связи с этим возникают серьезные трудности с обеспечением высокой дисциплины, требовательности и ответственности работников»[[8]](#footnote-8)7.

Тревожит и низкий уровень профессиональной подготовки российских государственных и муниципальных служащих. Ситуация здесь по истине кризисная. Исследования показывают, что подавляющая часть руководителей органов и структурных подразделений органов исполнительной власти не имеют образования, соответствующего профилю их профессиональной деятельности. Картина специализаций базового высшего профессионального образования у государственных и муниципальных служащих в целом по стране такова: 60% из них имеют инженерно-техническое, сельскохозяйственное или медицинское образование; 6% - социально-экономическое или гуманитарное, но не связанное с профилем госслужбы; 5% - юридическое; 23,5 % - образование по одной из специальностей квалификационной группы «Экономика и управление» и лишь 1% по специальности «Государственное и муниципальное управление». Около 5% и вовсе не прошли вузовской подготовки. Лишь 4% получили в последние годы дополнительное образование по одной из 10 специальностей государственной службы. Ощущается острая нехватка высокопрофессиональных специалистов практически по всем направлениям правовой, финансово-бюджетной политики, вопросам планирования социально-экономического развития территорий и т.д.[[9]](#footnote-9)8 Такое положение требует существенной корректировки в кадровой деятельности, превращения государственной и муниципальной службы в более динамичный, открытый институт, выхода на новый кадровый уровень в системе государственного и муниципального управления. А это невозможно без научно обоснованной концепции кадровой политики.

Под кадровой политикой на государственной и муниципальной службе понимается общий курс, последовательная деятельность государства и органов местного самоуправления по формированию требований к государственным и муниципальным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию.

Суть кадровой политики в системе государственного и муниципального управления 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[[10]](#footnote-10)9 .

Кадровая политика призвана в полной мере использовать высокий творческий потенциал наших служащих, неисчерпаемую энергию и способность российских специалистов к решению назревших проблем, выполнению сложных задач; помочь государственным и муниципальным служащим наиболее полно раскрыть свои умения, таланты и способности. Лишь на основе этого возможно повысить качество их работы и обеспечить решение важнейших государственных программ в экономической, социальной, культурной и других сферах.

Главной целью кадровой политики в системе государственного и муниципального управления является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном и деловом отношении позволял бы обеспечить эффективное функционирование и развитие государственного аппарата и органов местной власти.

По мнению профессора Е.В, Охотского[[11]](#footnote-11)10, независимо от конъюнктуры и возможных корректировок в будущем к числу главных целей кадровой политики следует также отнести:

- 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, добросовестными работниками;

- установление надежных преград на пути проникновения на руководящие и управленческие должности людей, недостойных, склонных к карьеризму.

В исторической практике России четко просматриваются две основные концепции кадровой политики: одна высокоцентрализованная (часть административно-командной системы), с широким использованием принципа назначения руководящих кадров государственной службы при ограничении демократических механизмов их выдвижения и расстановки (особенно выборности, учета общественного мнения, коллегиальности решения кадровых вопросов и др.); другая - демократическая (по сути и технологиям организации) система формирования и развития кадрового корпуса, в том числе и работников, занятых на государственной и муниципальной службе, хотя и централизованная, единая в рамах государства (на основе единства целей, принципов, стандартов при назначении на должность и обучении кадров)[[12]](#footnote-12)11.

Какая из этих концепций наиболее целесообразна в современных условиях России? Ответить на этот вопрос однозначно довольно сложно. Без назначения на должность государственное и муниципальное управление не может функционировать в принципе, но сам механизм назначения может опираться на разные подходы: субъективную волю руководителя, излишне централизованные, формально-бюрократические технологии, односторонние оценки работников (главное не профессионализм, компетентность, а верность начальнику, лидеру) или на волю народа, социума (региона, района, коллектива), демократические механизмы выявления и реализации этой воли в особенности на основе выборности, гласности, отчетности. Представляется, что сегодня органы государственного и муниципального управления должны взять, в качестве исходной для своей кадровой политики одну из обозначенных концепций (преимущественно вторую), и дополнить ее отдельными позитивными идеями и позициями другой. На наш взгляд, это был бы наиболее рациональный путь решения проблемы.

Кадровая политика в современных условиях должна исходить из приоритета человеческой личности и иметь под собой надежную научную базу. По мнению профессора Радченко А.И., в основе подбора и расстановки кадров органов государственного и муниципального управления должны лежать научные принципы:

- законности, предусматривающей соблюдение требований законодательства, других нормативных актов, регламентирующих решение кадровых вопросов;

- социальной защищенности государственных и муниципальных служащих;

- приоритетности конкурсного вида подбора кадров относительно назначения на должность;

- испытательного срока для граждан, впервые назначаемых на должность в органах государственного или муниципального управления;

- подбора кадров по деловым, профессиональным и нравственным качествам на основе комплексной и объективной их оценки;

- гласного, демократичного решения кадровых вопросов с учетом общественного мнения;

- систематического обновления кадров с обеспечением преемственности в работе и притока молодых сил.

К сожалению, на практике соблюдение данных принципов - скорее исключение, чем норма. В действительности создание и особенно реализация государственной (муниципальной) кадровой политики испытывает на себе ряд сложностей. Основными сдерживающими факторами являются:

- социально-политическая нестабильность в стране, кризисное состояние экономики;

- нечеткость стратегической ориентации общества;

- нестабильность структуры власти и управления на федеральном, региональном и местном уровнях;

- слабая законодательная и нормативная база деятельности государственного и муниципального аппарата;

- недостаточная разработанность теоретической и методологической базы кадровой деятельности в сфере государственной и муниципальной службы в условиях формирования гражданского общества и становления рыночной экономики.

Все это затрудняет формирование кадрового корпуса государственной и муниципальной службы, ориентированного на работу в современных условиях и ответственность за обеспечение демократической стабильности, соблюдение принципов правового государства, за обеспечение прав и свобод граждан России.

Решение имеющихся проблем возможно с учетом достижений отечественного и мирового опыта формирования и регулирования кадровых отношений, при опоре на богатые национальные традиции, российский менталитет, стремление людей к демократическому обновлению общества. Современная кадровая деятельность должна быть адекватна реальным условиям и задачам развития российского общества, она должна включать в себя прогрессивные формы и методы подбора, использования и оценки кадров, формирования резерва и организации профессионального обучения персонала, меры по мотивации труда работников, условия социально-правовой защиты служащих.

Для достижения такого результата на федеральном, региональном и местном уровнях необходимо правовое оформление и регламентирование вопросов кадрового обеспечения системы государственного и муниципального управления.

Должны быть определены составные элементы механизма формирования и совершенствования кадрового потенциала областных органов управления:

1. Система консультаций с соответствующими государственными и общественными структурами при отборе кандидатур на работу в органы исполнительной власти.

2. Открытые (внутренние и внешние) конкурсы на замещение вакантных должностей и контракты.

3. Квалификационные экзамены.

4. Аттестация, испытательный срок, стажировка.

5. Обучение в системе резерва.

6. Тестирование.

7. Моральное и материальное стимулирование.

8. Служебный и общественный контроль за деятельностью должностных лиц.

9. Представление декларации о доходах и имущественном положении.

10. Система отставки.

Эффективность деятельности служащих в органах исполнительной власти в значительной мере определяется системой их подготовки, переподготовки, повышения квалификации и самообразования. В этой связи необходимо проводить повышение квалификации служащих не реже одного раза в пять лет, чередуя ее с ориентированным обучением по актуальным, на текущий момент, проблемам. Для этого предполагается ежегодно определять потребность в профессиональном обучении кадров и составлять прогнозы переподготовки и повышения квалификации служащих на перспективу, утверждать индивидуальные планы самообразования.

#

# Заключение

По своей основополагающей сути государственная служба - это, прежде всего, кадры. Практика показывает, что обновление системы исполнительной власти не дает результата без наведения порядка в государственной и муниципальной службе и пересмотра принципов кадровой политики.

В современных условиях принципы кадровой политики в системе государственного и муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность государственных и муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать систему механизмов мотивации и социальной защиты персонала. Ошибочно сводить кадровое обеспечение государственной и муниципальной службы только к подбору и расстановке кадров. Кадровое планирование, будучи одной из главных целей государственной кадровой политики, должно включать в себя разносторонний комплекс мероприятий (организационных, экономических, образовательных, социально-психологических) на различных этапах кадровой деятельности: от формирования резерва и отбора на должности до стимулирования эффективного труда служащих, профессионального продвижения и освобождения от должности.

К сожалению, нередко данным элементам кадровой работы в органах государственной власти и муниципального уделяется второстепенное внимание. Отбор кадров осуществляется по давно устаревшим технологиям, не учитывающим морально-психологических аспектов личности, работа с кадровым резервом подчас запущена и не обеспечивает необходимых условий для «воспроизводства» кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, оценка персонала в основе своей носит формальный характер низок уровень научно-методического обеспечения работы с персоналом и т.д.

В этой связи сегодня на всех уровнях власти требуется активная деятельности по совершенствованию кадрового планирования в системе государственной и муниципальной службе. Оптимизации этого процесса могло бы способствовать обобщение позитивного опыта кадровой работы в органах государственной и муниципальной власти и организацией различных форм собственности. Опираясь на мировой и отечественный методический опыт, уже сейчас можно сделать немало для улучшения качественного состава и уровня деятельности государственной и муниципальной службы Российской Федерации.

Конечно, имеется здесь и почва для дальнейшего совершенствования кадровой деятельности. В частности, представляется целесообразным более активное использование конкурсной системы отбора кадров на вакантные государственные должности, имеет смысл подумать о возможностях переподготовки государственных служащих за счет средств областного бюджета, расширить действующую программу курсов повышения квалификации государственных и муниципальных служащих.

Таким образом, можно утверждать, что в последние годы в Российской Федерации в целом,были заложены исходные организационно-правовые предпосылки для Целенаправленного развития государственной и муниципальной службы, повышения качества государственного и муниципального аппарата, превращения его в действенный инструмент разрешения социально-экономических и политических проблем.

Вместе с тем до полного завершения работы в данном направлении еще далеко. Несмотря на имеющиеся конкретные позитивные сдвиги в разработке и реализации основ государственной кадровой политики, целостных кадровых концепций и программ в регионах, тем более на муниципальном уровне, как правило, нет. Органы государственного и муниципального управления все еще ведут поиск путей формирования кадрового состава, культуры кадровой работы, руководствуясь в своих действиях зачастую не самой научной методологией.

**Список использованной литературы**

а) нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. М;1993.

2. Закон Российской Федерации «Об основах государственной службы Российской Федерации»//Собрание Законодательства Российской Федерации. 1995.№ 317. Ст.3588.

3. Положение о Главном Управлении Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров от 7 марта 1996г.// Собрание Законодательства. 1996.№11.Ст.1030.

4. Положение о Совете по кадровой политике при Президенте Российской Федерации: Утв. Указом Президента Российской Федерации от 3 июня 1993г. №848 // Собрание актов Президента и Правительства Российской Федерации. 1993. №23. Ст.2108.

5. Положение о проведении конкурса при приеме на работу в центральные органы федеральной исполнительной власти: Утв. Постановлением Совета Министров-Правительства Российской Федерации от 23 июля 1993г. №702 // Собрание актов Президента и Правительства Российской Федерации. 1993. №32. Ст.3011.

б) Научная литература

6. Атаманчук Г.В. Управление - социальная ценность и эффективность. М., 2005.

7. Базаров Т.Ю. Технологии оценки и отбора государственных служащих (из опыта ряда зарубежных стран) // Вестник государственной службы.-2003.-№1.

8. Веснин В.Л. Организация набора и увольнения кадров // Кадры.-2005.-№4.

9.Волгин А. Цели и задачи кадровой политики // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №4.

10.Гневко В.А. Муниципальное/управление: подготовка и повышение квалификации служащих. С.-Пб.,2009.

11. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации/ Под ред. Е.В. Охотского М.,2007.

12. Государственная служба Российской Федерации: становление, кадровое обеспечение. М., 2004.

13. Государственный служащий как человек и профессионал. М., 2006.

14. Государственный служащий современного государства: социально-политический анализ деятельности и ценностной ориентации (региональный уровень). Ростов-на-Дону, 2008.

15. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. М.,2005.

16.Иванов В.Н. Социальные технологии в государственном управлении. М.,2003.

17.Игнатов В.Г., Рудой В.В. Местное самоуправление в современной России. Ростов-на-Дону. 2001.

18.Игнатов В.Г., Сулемов В.А., Радченко А.И. и др. Кадровое обеспечение государственной службы. Ростов-на-Дону, 2004.

19.Кадры управления: проблемы и система работы в России и за рубежом. М, 2002.

20.Колесников В.А. Аттестация государственных служащих; технология, результативность, проблемы совершенствования// Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления. Майкоп-Ростов-на-Дону, 2009.

21.Одегов Ю.Г, Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом. М. 1993.

22. Профессионализм в системе государственной службы. Ростов-на-Дону 1997.

23.Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления : системный подход. Ростов-на-Дону, 2001.

24.Региональная государственная служба: проблемы, опыт, социологический анализ. Ростов-на-Дону, 2006.

25. Региональная кадровая политика. Тула, 2006.

26.Тхаркахов Н.Х. Технология формирования кадрового резерва// Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления. Майкоп-Ростов-на-Дону, 2009.

27. Травин В. В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2007.

28. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2007.

29.Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. М., 2000.

30.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 2005.

31. Ярошенко Г.Н., Дроздов И.Н. Психологические аспекты подбора кадров государственной службы в системе властных отношений. Ростов-на-Дону, 2006.

1. 1 См. Игнатов В.Г., Сулемов В.А.., Радченко А.И. и др. Кадровое обеспечение государственной службы. Ростов-на-Дону,2004.С.22. [↑](#footnote-ref-1)
2. 2 Варламов К.В. Кадры и социальное управление // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 4.С.43. [↑](#footnote-ref-2)
3. 3 См.подробне: Тхаркахов Н.Х. Технология формирования кадрового резерва // Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления. С.387-401 [↑](#footnote-ref-3)
4. 4 См.:Зинченко Г.П. Как изменить работу чиновников.Ростов-на-Дону,2000.С.105-106 [↑](#footnote-ref-4)
5. 4 Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Ростов-на-Дону, 2001.С. 228 [↑](#footnote-ref-5)
6. 5 См. Пирогов С.В. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. М.. 2006. С. 123. [↑](#footnote-ref-6)
7. 6 Современная государственная кадровая политика и ее реализация на Северном Кавказе.Ростов –на-Дону,2000.С.9-10 [↑](#footnote-ref-7)
8. 7 Юдин К.М. Некоторые особенности формирования института государственной службы в Российской Федерации.М.2006.С.25. [↑](#footnote-ref-8)
9. 8 Слепцов Н.С. Управление регионом и кадровый потенциал// Эффективные технологии в системе государственного и муниципального управления. Ростов-на-Дону. 2009. С. 106-107. [↑](#footnote-ref-9)
10. 9 См.: Ноздрачев А.Ф. Государственная служба. М.. 2009. С.296. [↑](#footnote-ref-10)
11. 10См.: Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение. Изд. 2-е. Доп. и перераб. М.: Издательство РАГС. 2009. С. 37. [↑](#footnote-ref-11)
12. 11 Об этом: Игнатов В.Г., Сулемов В.А.. Радченко А.И. и др. Кадровое обеспечение государственной службы. Ростов-на-Дону, 2004. С. 11. [↑](#footnote-ref-12)