

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

**Рецензент, должность**

\_\_\_\_\_ / И.О. Фамилия /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_ / В.С. Антонюк /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Кадровое обеспечение исполнительных органов власти**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.04.04.2018.420.ВКР**

**Руководитель, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_ / М.В. Козина /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Автор**

**студент группы ЗЭУ – 325**

\_\_\_\_\_ / В.С. Сулина /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Нормоконтролер, к.э.н., доцент**

\_\_\_\_\_ / А.Ж. Телюбаева /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Челябинск 2018**

## АННОТАЦИЯ

Сулина В.С. Кадровое обеспечение исполнительных органов власти – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ–325, 102 с., 10 ил., 14 табл., библиогр. список – 44 наим., 5 прил., 4 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования является Управление Роскомнадзора по Челябинской области.

Предметом – деятельность Управления Роскомнадзора по Челябинской области по кадровому обеспечению.

Цель работы – изучить деятельность Управления Роскомнадзора по Челябинской области по кадровому обеспечению и разработать практические рекомендации по совершенствованию системы обеспечения кадрами в исполнительных органах власти.

В рамках поставленной цели в исследовании решены следующие задачи:

1. Рассмотрена сущность и структура кадрового обеспечения в исполнительных органах власти;
2. Определена нормативно–правовая база обеспечения кадрами в исполнительных органах власти;
3. Проанализированы и охарактеризованы основы процесса обеспечения кадрами в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области;
4. Изучена практика организации кадрового обеспечения в Управлении Роскомнадзора Челябинской области и предложены пути совершенствования

механизмов и инструментов кадрового обеспечения в органах исполнительной власти.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. В первой главе проведён теоретический и методологический анализ кадрового обеспечения исполнительных органов власти, вторая глава посвящена изучению деятельности Управления Роскомнадзора по Челябинской области – исполнительного органа власти субъекта РФ по кадровому обеспечению, в третьей главе разработаны рекомендации по повышению эффективности кадрового обеспечения в органах исполнительной власти.

Результаты работы имеют практическую значимость, содержат выводы, практические рекомендации и предложения по совершенствованию кадрового обеспечения в органах исполнительной власти.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	10
1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ.....	14
1.1 Сущность, цели и задачи кадрового обеспечения исполнительных органов власти.....	14
1.2 Элементы механизма кадрового обеспечения органов исполнительной власти.....	18
1.3 Нормативно–правовая база и методический инструментарий кадрового обеспечения органов власти.....	26
1.4 Отечественный и зарубежный опыт кадрового обеспечения органов исполнительной власти.....	35
1.5 Методика анализа и оценки эффективности кадрового обеспечения органов исполнительной власти.....	43
2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	51
2.1 Практика организации кадрового обеспечения в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.....	51
2.2 Анализ и оценка показателей эффективности кадрового обеспечения в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области.....	57
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ.....	78
3.1 Проблемы кадрового обеспечения органов исполнительной власти и пути их решения.....	78
3.2 Оценка результатов и анализ эффективности мероприятий по кадровому обеспечению в органах исполнительной власти.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	87

Приложения

Приложение А – Экономические нормативы стоимости образовательных услуг профессиональной переподготовки и повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих

Приложение Б – Перечень рекомендаций по выявленным проблемам кадрового обеспечения

Приложение В – Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

Приложение Г – Показатели оценки обеспеченности кадровым резервом должностей, подлежащих обеспечению

Приложение Д – Показатели оценки изменения состава кадрового резерва и оценки подготовленности кадров

## ВВЕДЕНИЕ

Основой для социально–экономической стабильности, благополучия и развития страны является совершенствование управления. Успешная реализация данной цели не может быть достигнута без решения проблем рационального кадрового обеспечения органов исполнительной власти на всей территории РФ.

Развитие кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, который будет отвечать потребностям современного общества, является одной из важнейших структурных составляющих системы осуществления стратегии социально-экономического развития Российской Федерации.

Кадровое обеспечение органов исполнительной власти – один из факторов, определяющих результативность административных реформ, проводимых в стране. Значимость совершенствования кадрового обеспечения органов исполнительной власти в настоящее время является общепризнанным фактом. Возрастающая значимость хозяйственной деятельности, растущий интерес к проблемам и новым направлениям в государственном и муниципальном управлении, спрос новых знаний управления для регулирования деятельности подразделений государственных органов – данные факторы зарождают значимость эффективного кадрового обеспечения в органах исполнительной власти.

Эффективность государственного и муниципального управления сопряжена с организацией профессиональной деятельности кадров, качественной подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации кадров и научно–методическим обеспечением их работы. Разработка эффективной системы кадровой работы является важнейшей задачей государства. Кадровые отношения и кадровые процессы охватывают все сферы деятельности любого органа государственного и муниципального управления. Качество работы как отдельного государственного или муниципального служащего, так и всей системы государственного и

муниципального управления, в значительной степени, зависит от выбранной стратегии и тактики кадрового обеспечения, его приоритетов, подходов, и избранного набора прикладного инструмента. На сегодняшний день вопросы формирования эффективного кадрового обеспечения в Российской Федерации обретают особенную актуальность и пребывают в непрерывном поле внимания высших лиц государства. Таким образом, приоритетным направлением деятельности органов исполнительной власти должна являться реализация задач кадрового обеспечения.

Цель работы – изучить деятельность Управления Роскомнадзора по Челябинской области по кадровому обеспечению и разработать практические рекомендации по совершенствованию системы обеспечения кадрами в исполнительных органах власти.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и структуру кадрового обеспечения в исполнительных органах власти;
2. Определить нормативно–правовую базу обеспечения кадрами в исполнительных органах власти;
3. Проанализировать и охарактеризовать основы процесса обеспечения кадрами в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области;
4. Изучить практику организации кадрового обеспечения в Управлении Роскомнадзора Челябинской области и предложить пути совершенствования механизмов и инструментов кадрового обеспечения в органах исполнительной власти.

Объектом исследования является Управление Роскомнадзора по Челябинской области.

Предметом – деятельность Управления Роскомнадзора по Челябинской области по кадровому обеспечению.

В научно–практической литературе данная тема становилась объектом исследования многочисленных работ российских и зарубежных ученых.

Г. В. Атаманчук пишет [39, с. 266], что «актуальной проблемой государственной службы, которая в истории России всегда была запутанной и плохо решаемой, является социологическое определение состояния государственного аппарата и его кадрового обеспечения. Уже столетиями ведется критика государственного аппарата, но мало что делается по его анализу и совершенствованию».

Значительный вклад в формирование концептуальных построений, раскрывающих сущность и содержание деятельности исполнительных органов власти по кадровому обеспечению, его методологическую основу внесли такие отечественные исследователи, как В. Ладанов, И. Силин, Б. Генкин, В. Глухов, М. Мескон, Э. Коротков, Э. Старобинский, В. Травин и др. В ходе исследования изучен ряд работ по вопросам кадрового обеспечения в сфере государственной службы, таких авторов как Р.Х. Богатеев, Т.Г. Морозова, В.А. Дятлов, В.В. Травин, О.И. Волкова и др.

Теоретическую и методологическую базу исследования составляют труды исследователей государственного и муниципального управления, экономической теории, законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность государственной и муниципальной службы, специальная литература по проблемам кадрового обеспечения, официальные сайты исполнительной власти Челябинской области.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. В первой главе проведён теоретический и методологический анализ кадрового обеспечения исполнительных органов власти, вторая глава посвящена изучению деятельности Управления Роскомнадзора по Челябинской области – исполнительного органа власти субъекта РФ по кадровому обеспечению, в



третьей главе разработаны рекомендации по повышению эффективности кадрового обеспечения в органах исполнительной власти.

Результаты работы имеют практическую значимость, содержат выводы, практические рекомендации и предложения по совершенствованию кадрового обеспечения в органах исполнительной власти.

В соответствии с поставленными задачами, объектом и предметом работы, ведущим методом при анализе деятельности органов исполнительной власти является статистический. Данный метод позволяет на основе имеющихся показателей оценить результативность деятельности соответствующих органов по кадровому обеспечению, в том числе в сравнительном аспекте. Также использовался анализ документов (законов, других нормативных правовых актов). Дополнительно использовались методы группировки, моделирования, обобщения, синтеза, сравнения.

# 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ

## 1.1 Сущность, цели и задачи кадрового обеспечения исполнительных органов власти

Г.В. Атаманчук, классифицируя функции государственного управления на общие (отражающие сущностные моменты управления) и специфические (отражающие особенное содержание отдельных воздействий), относит кадровое обеспечение к одной из общих функций государственного управления [39].

Совершенствование государственного и муниципального управления напрямую зависит от его кадрового обеспечения, так как для решения проблем как государственного, так и муниципального значения необходима особенная организация деятельности государственных и муниципальных служащих.

Комплекс мероприятий, которые проводятся руководителями и должностными лицами органа власти по кадровому обеспечению, образует кадровую деятельность конкретного органа власти.

Кадровая деятельность – это работа руководителей органа исполнительной власти, руководителей подразделений, руководителей и должностных лиц кадровых подразделений, которая направлена на отбор и организацию поступления на государственную службу граждан, а также создание и развитие кадрового состава органа исполнительной власти [37, с. 15].

Под кадровым составом подразумеваются граждане, которые замещают должности государственных служащих, проходят государственную службу на постоянной основе, и в отношении которых проводятся мероприятия по кадровому обеспечению (организационного, воспитательного, правового и иного характера).

Кадровый состав органа исполнительной власти может быть разделен на

следующие виды:

- штатный состав – все постоянные работники органа власти (основной состав);
- управленческие кадры – персонал, который выполняет определенные функции и обязанности в системах управления исполнительными органами власти [43, с. 85].

Кадровому составу присущи некоторые признаки:

- к кадровому составу относятся все государственные служащие. Этот перечень лиц в нормативных актах федеральных органов исполнительной власти обычно называют сотрудниками;
- к кадровому составу относятся только граждане, занимающие должности сотрудников органа исполнительной власти и отвечающие квалификационным требованиям к сотрудникам этого органа исполнительной власти.

Наряду с кадровым составом существует также понятие кадрового потенциала. Кадровый потенциал – это всеохватывающая характеристика персонала в качестве одного из ресурсов, которая связана с выполнением возложенных на него функций и достижением целей органа власти. Кадровый потенциал может быть зачислен в федеральный кадровый резерв, кадровый резерв руководителя органа исполнительной власти, уполномоченного в области обеспечения безопасности государства, или кадровый резерв руководителя структурного (территориального) подразделения.

Так, перечисленные элементы могут быть отнесены к обеспечению деятельности органа исполнительной власти. Оно сопряжено с замещением должностей государственных служащих и именуется кадровым обеспечением. То есть, кадровое обеспечение – вид всеобщего обеспечения, который представляет собой комплекс мероприятий (организационного, воспитательного, правового и иного характера), направленных на создание и проведение работы

укомплектования органа исполнительной власти профессиональными служащими, соответствующими требованиям, предъявляемым законом.

Кадровому обеспечению присущи некоторые признаки:

1. Государственная кадровая политика органа государственной власти не представляется возможной без обеспечения ее деятельности, которая может быть разносторонним (материальным, финансовым, правовым, кадровым и т.п.).

2. В процессе кадрового обеспечения орган исполнительной власти решает проблему укомплектования вакантных должностей подготовленными специалистами, способными по своим качествам, возрасту и состоянию здоровья выполнять возложенные на них служебные обязанности.

3. Укомплектование вакантных должностей должно проходить с учетом требований кадровой политики органа исполнительной власти, с применением кадровых технологий в процессе кадровой работы, с учетом требований, предъявляемых к государственным служащим. Все элементы кадрового обеспечения должны быть закреплены в нормативных правовых актах.

4. Кадровое обеспечение поступления граждан на службу в орган исполнительной власти должно осуществляться в соответствии с законодательством о виде государственной службы.

5. Кадровое обеспечение прохождения службы в органе исполнительной власти должно происходить с учетом специфики деятельности органа власти, его функций и особенностей прохождения службы в данном органе. Указанная специфика деятельности должна быть обязательно указана в федеральном законе о виде государственной службы или ином нормативном правовом акте о федеральном органе исполнительной власти или органе исполнительной власти субъекта РФ [39, с. 64].

К целям кадрового обеспечения можно отнести подготовку и формирование кадрового потенциала для замещения вакантных должностей, замещаемых государственными служащими, содействие эффективному функционированию

кадрового состава в процессе прохождения государственной службы и дальнейшее развитие кадровой политики федеральных органов исполнительной власти и органов власти субъектов РФ.

Перед кадровым обеспечением стоят следующие основные задачи.

1. Организация работы по созданию кадровых подразделений и подготовка должностных лиц по направлениям работы.

2. Разработка перспективных и тактических направлений деятельности и доведение этих направлений до подчиненных в форме задач.

3. Организация взаимодействия и координация деятельности.

4. Осуществление своих полномочий, установленных нормативными правовыми актами.

5. Руководство кадровой политикой и кадровой работой подчиненных подразделений.

6. Руководство подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации сотрудников [40, с. 15].

Особенности кадрового обеспечения отдельных органов исполнительной власти заключаются в предъявлении требований к моральным, профессиональным и специальным качествам кандидатов как лиц, которые в дальнейшем намерены выполнять специфические задачи. Например, при проведении мероприятий по отбору лиц для прохождения службы по контракту в органах федеральной службы безопасности должны учитываться требования законодательства о допуске к государственной тайне, о наличии у кандидатов для поступления на военную службу специальных качеств, уровня образования и физической подготовки, а также другие требования.

## 1.2 Элементы механизма кадрового обеспечения органов исполнительной власти

В настоящее время, в научной литературе выделяют следующие элементы механизма кадрового обеспечения органов исполнительной власти [41]:

- методы кадровой политики;
- кадровые технологии.

Методы кадровой политики в органах исполнительной власти – это способы воздействия на государственных служащих с целью осуществления координации их деятельности в процессе прохождения государственной службы. Их можно разделить на 3 группы: административные, экономические и социально–психологические (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация методов проведения кадровой политики в органах исполнительной власти

Административные	Экономические	Социально-психологические
<ul style="list-style-type: none"><li>-Утверждение административных норм и нормативов</li><li>-Правовое регулирование</li><li>-Издание приказов, указаний и распоряжений</li><li>-Инструктирование</li><li>-Отбор, подбор служащих</li><li>-Утверждение методик и рекомендаций</li><li>-Разработка положений, должностных инструкций, стандартов</li><li>-Разработка другой регламентирующей документации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Экономическое стимулирование</li><li>-Финансирование</li><li>-Мотивация трудовой деятельности</li><li>-Оплата труда</li><li>-Установление материальных санкций и поощрений</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Социальная и моральная мотивация и стимулирование</li><li>-Создание нормального психологического климата</li><li>-Установление социальных норм поведения</li><li>-Развитие у работников инициативы и ответственности</li><li>-Установление моральных санкций и поощрений</li></ul>

Более подробная классификация методов управления кадровым составом по признаку принадлежности к конкретной функции управления позволяет выделить следующие методы: отбор служащих (например, конкурсные процедуры); оценка

профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, комплектование резерва кадров в органе государственной власти субъекта РФ, подготовка, переподготовка, повышение квалификации гражданских служащих, адаптация служащих, их мотивация, обеспечение должностного роста государственных гражданских служащих [38, с. 96].

В кадровой работе, осуществляемой на государственной гражданской службе, важное место занимают кадровые технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения государственных органов и обеспечивать реализацию государственной кадровой политики в системе гражданской службы.

В самом общем смысле кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование.

Кадровая технология на гражданской службе – это совокупность методов, приемов, форм и способов воздействия на гражданских служащих или граждан, оформленные в конкретные процедуры в целях формирования (получения информации о степени развитости) необходимых профессиональных качеств [38, с. 89].

В целях реализации мероприятий по внедрению новых принципов кадровой политики в систему государственной службы, предусмотренных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 [11], и разработанным в его развитие планом мероприятий по внедрению в 2012 – 2016 годах новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы, утвержденным в Правительстве Российской Федерации 1 октября 2012 года Минтрудом России в отдельных федеральных государственных органах проведены пилотные проекты по апробации и внедрению в работу кадровых служб государственных органов современных кадровых технологий и инструментов [37, с. 89].

1. Прием в электронном виде документов для участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и проведение первичного квалификационного отбора кандидатов в дистанционном формате с идентификацией личности гражданина, подавшего документы и заполнившего квалификационный тест.

2. Формирование института наставничества, способствующего карьерному росту государственных гражданских служащих.

3. Установление квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам.

4. Внедрение системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих, в том числе общественной оценки по отдельным должностям государственной гражданской службы [41, с. 25].

В реализации пилотных проектов приняли участие 26 федеральных государственных органов.

На основе апробированных федеральными государственными органами – участниками пилотных проектов современных подходов к управлению персоналом разработан практикоориентированный инструментарий по внедрению апробированных технологий и методов кадровой работы в деятельность государственных органов, в том числе, с несением соответствующих изменений в нормативную базу, регламентирующую ведение государственными органами кадровой работы в настоящее время. Разработан методический инструментарий:

- по применению наставничества на государственной гражданской службе;
- по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку);
- по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы;



– по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы.

В состав современных кадровых технологий на государственной службе включают кадровое планирование, необходимое для того, чтобы на постоянной основе, планомерно развивать механизмы управления кадровым составом и добиваться эффективности его деятельности.

Планирование использования кадров осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. С этой целью необходимо определять и планировать потребность в кадрах определенного профессионального уровня и компетенций в государственном органе. Методика данного процесса разработана Министерством образования и науки Российской Федерации [39, с. 25].

Разработка индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих является важной кадровой технологией. Индивидуальные планы служат основой для подготовки перспективных планов обучения гражданских служащих государственных органов, способствуют формированию системы непрерывного профессионального развития гражданских служащих, повышению мотивации каждого сотрудника, росту эффективности и результативности его деятельности.

Индивидуальный план – это:

– документ государственного органа, который является инструментом поддержания и повышения уровня профессионализма государственного гражданского служащего, а также получения в ходе освоения программ дополнительного профессионального образования, служебной деятельности

знаний, умений и навыков, качеств, необходимых для обеспечения выполнения полномочий и определенных должностным регламентом;

– планируемый на 3 года комплекс показателей и мероприятий по обеспечению повышения профессионализма и компетентности государственного гражданского служащего.

Индивидуальный план составляется в 2 экземплярах, один передается гражданскому служащему, второй экземпляр передается в кадровую службу государственного органа и приобщается к личному делу гражданского служащего.

Кадровый резерв на государственной службе – сформированная на конкурсной основе группа лиц (государственных служащих, граждан), которые обладают определенными профессиональными, деловыми и личными качествами, необходимыми для замещения должностей государственной службы и которые при определенной подготовке будут отвечать квалификационным требованиям к соответствующим должностям государственной службы [39, с. 74].

Основной целью формирования резерва кадров является создание подготовленного кадрового состава гражданских служащих, обеспечение непрерывности и преемственности, ротации кадров, сокращения периода адаптации при назначении на вышестоящие должности, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции соответствующих государственных органов.

В целом направления кадровой политики определены таким нормативно-правовым актом, как Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» №79–ФЗ в п. 2 ст. 60 закрепляющим 6 приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы России:

- подготовка кадров для гражданской службы, а также дополнительное профессиональное образование гражданских служащих в соответствии с программами профессионального развития гражданских служащих;
- содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе;
- ротация гражданских служащих;
- формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование;
- оценка результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих посредством проведения аттестации или квалификационного экзамена;
- применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении [3, п.2.ст.60].

Это является генеральной линией в кадровой работе государственных органов и составляет основу кадрового планирования.

Стратегическим документом развития государственной службы в настоящее время является Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы)» [8].

Совершенствование системы государственного управления, осуществляемое в рамках мероприятий этой программы, будет обеспечиваться посредством одновременного применения следующих инструментов.

1. Совершенствование законодательства о гражданской службе.
2. Методическое обеспечение реализации федеральными государственными органами технологий управления персоналом посредством подготовки методических материалов по актуальным вопросам кадровой работы, их пилотной апробации и адаптации к особенностям деятельности указанных органов.
3. Профессиональное развитие сотрудников кадровых служб государственных органов, способствующее переходу от кадрового делопроизводства к управлению персоналом через продвижение и тиражирование лучшего опыта применения

современных кадровых технологий (создание базы знаний, системы ежегодных конкурсов лучших практик кадровой работы, обучение и межведомственные стажировки, семинары, тренинги и другие мероприятия по обмену опытом).

4. Применение информационно–коммуникационных технологий в кадровой работе, позволяющее автоматизировать использование на практике новых методов кадровой работы.

5. Мониторинг внедрения государственными органами и органами местного самоуправления современных кадровых технологий, контроль и оценка результатов деятельности кадровых служб, в том числе посредством рейтингов, основанных на показателях эффективности [37, с. 150].

Оценка степени достижения поставленных целей и задач будет производиться на основе целевых индикаторов и показателей программы.

Кадровые технологии, применяемые в системе государственного управления, могут быть классифицированы по следующим признакам.

1. Типы технологий: технологии решения стратегических кадровых задач; технологии кадрового моделирования и прогнозирования; инновационные (наукоемкие) технологии; универсальные технологии.

2. Виды технологий: информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров); внедренческие технологии (обеспечивают обновление организационных структур управления, формирование объемного мышления государственных служащих, совершенствование корпоративной культуры); обучающие технологии (обеспечивают внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и повышения квалификации).

3. Уровни технологий: национальные и региональные технологии как универсальные для всех уровней государственного управления; технологии трудовой ассоциации (по видам государственной службы); технологии саморазвития и самоподготовки личности.

Все разнообразие кадровых технологий можно разделить на две категории – модульные и индивидуальные. Широко распространенными модульными технологиями являются конкурсный отбор и аттестация государственных служащих.

Кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга и очень часто применяются комплексно, на нормативно–правовой основе.

Выбор кадровых технологий не может быть произвольным. Он обусловлен социально–экономической и политической ситуацией, потребностями кадрового обеспечения государственной деятельности, наличием резерва, необходимостью безусловной реализации целей кадровой политики, качественным и количественным профессиональным составом кадров государственной службы.

Таким образом, перечень элементов механизма кадрового обеспечения органов исполнительной власти достаточно разнообразен. Например, технологии: аттестация персонала, конкурсный отбор персонала, технологии адаптации персонала, технологии мотивации персонала, технологии контроля, диагностики и разрешения социальных конфликтов, технологии информационно–аналитического обеспечения управления персоналом, технологии управления профессиональным развитием персонала, технологии документационного обеспечения управления персоналом. К перечню элементов механизма кадрового обеспечения органов исполнительной власти исходя из толкования законодательства относят: конкурсные процедуры, аттестацию, квалификационные экзамены, комплектование резерва кадров в органе государственной власти субъекта РФ, подготовку, переподготовку, повышение квалификации гражданских служащих, оценку профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, обеспечение должностного роста государственных гражданских служащих.

### 1.3 Нормативно–правовая база и методический инструментарий кадрового обеспечения органов власти

Кадровое обеспечение органов исполнительной власти осуществляется на основе соответствующей правовой базы, включающей федеральные законы и нормативные акты, законы и нормативные акты субъектов Российской Федерации, нормативно-правовые акты муниципальных образований.

Правовое регулирование кадрового обеспечения исполнительных органов власти осуществляется на всех уровнях власти: федеральном, субъектов РФ, муниципальных образований.

При этом основополагающим нормативным актом, обладающим высшей юридической силой, в котором закреплены описание порядка формирования высших органов государственной власти страны, «единство системы государственной власти, разграничение предметов ведения между федеральным центром и субъектами РФ, предоставление и гарантия каждому гражданину права на труд, на свободный выбор профессии, рода и места трудовой деятельности, права на равный доступ к государственной службе» [1], является Конституция РФ.

Конституция РФ относит федеральную государственную службу к исключительному ведению федерального центра [1]. Иными словами, на федеральном уровне определяются общие принципы организации и функционирования государственной службы в России, система государственной службы, порядок ее прохождения, требования, предъявляемые к государственным служащим. Вопросы организации государственной службы субъектов РФ остаются лишь в ведении субъектов РФ. Помимо этого, законы, которые регламентируют вопросы муниципальной службы на территории каждого субъекта РФ также принимаются на региональном уровне.

Конституция РФ предполагает ответственность государственных служащих за некоторые деяния, которые связаны с исполнением их служебных обязанностей. Этой теме посвящены пункт 4 статьи 41 («Соккрытие должностными лицами фактов или обстоятельств, создающих угрозу для жизни и здоровья людей»), а также статьи 52 и 53, которые устанавливают право граждан на возмещение вреда, причиненного незаконными действиями (бездействием) органов государственной власти или их должностных лиц, а также злоупотреблением властью.

Что касается федерального уровня, то здесь помимо Конституции РФ, действуют федеральные законы, нормативные правовые акты Президента РФ, Правительства РФ и других федеральных органов государственной власти, принятые исключительно в пределах компетенции, определенной Конституцией и законами РФ.

Трудовой кодекс РФ [2] регулирует весь комплекс социально–трудовых отношений в стране.

При разработке нормативных актов, которые касаются кадрового обеспечения органов исполнительной власти, необходимо учитывать положения Федерального закона №58–ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [4]. В этом законе установлены правовые и организационные основы системы государственной службы России, в том числе системы управления государственной службой, уровни и виды государственной службы, основные принципы ее построения и функционирования.

Закон №79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [3] в полной мере посвящен вопросам и проблемам организации этого вида государственной службы, ее прохождения, отношений между государством и гражданским служащим. Здесь наглядно показаны порядок поступления на государственную гражданскую службу, требования к различным категориям должностей гражданской службы, порядок прохождения гражданской

службы, аттестации служащих, их права, обязанности, социальные гарантии, а также запреты и ограничения, которые связаны с прохождением гражданской службы. Данный закон считается особым «трудовым кодексом» для государственных служащих. По требованию Федерального закона, кадровое обеспечение органов власти строится на основе принципов и приоритетных направлений (ст. 60), а в состав кадрового обеспечения входят: а) профессиональная подготовка кадров для гражданской службы; б) профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка гражданских служащих; в) государственный заказ на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку гражданских служащих; г) формирование кадрового резерва; д) развитие кадровых технологий (ст. 61–64). Помимо служебного контракта, закон предусматривает закрепление прав, обязанностей и компетенции государственного гражданского служащего в должностном регламенте. Должностной регламент (согласно ст. 47 Закона № 79–ФЗ), в свою очередь, включает в себя: квалификационные требования, должностные обязанности и показатели результативности, права, ответственность, перечень вопросов для самостоятельного решения, сроки и процедуры, порядок служебных взаимодействий, перечень оказываемых услуг, показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего.

Приложением к служебному контракту и его неотъемлемой частью является должностной регламент. В статье 23 Закона № 79–ФЗ сказано: «гражданин, поступающий на государственную гражданскую службу, при заключении служебного контракта о прохождении государственной гражданской службы и замещении должности гражданской службы и гражданский служащий при заключении служебного контракта о замещении должности государственной гражданской службы обязуются исполнять должностные обязанности в



соответствии с должностным регламентом и соблюдать служебный распорядок государственного органа».

Изучение норм Закона №79–ФЗ допускает вывод об усилении роли правового регулирования в сфере государственной службы иными нормативными правовыми актами. В сравнении с действовавшим ранее Федеральным законом от 31 июля 1995 г. №119–ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации» [6], в Законе №79–ФЗ устремленность правового регулирования государственной службы Указами Президента РФ и ведомственными нормативными правовыми актами растет. Закон №79–ФЗ имеет свыше двадцати отсылок к вопросам, которые должны быть урегулированы нормативными правовыми актами федеральных органов государственной власти. Это вопросы служебного распорядка в государственном органе; утверждения положения о подразделении государственного органа по вопросам государственной службы и кадров; порядка выплаты премии гражданским служащим за выполнение особо важных и сложных заданий; формирования аттестационной, конкурсной комиссии и комиссии по соблюдению требований к служебному поведению гражданских служащих и урегулированию конфликтов интересов и другие немаловажные вопросы.

Указы Президента РФ осуществляется правовое регулирование государственной службы. На сегодняшний день действуют более 20 Указов, которые регламентируют процедуру проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, порядок проведения аттестации госслужащих, процедуру сдачи квалификационного экзамена, соответствие должностей государственной службы и классных чинов и другие важные вопросы.

Учитывая основные положения Указа Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 года № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 – 2018

годы» [12], во время формирования кадрового состава гражданской службы, его костяк должны составлять специалисты, которые способны в современных условиях использовать в работе современные технологии государственного управления.

Необходимость решения данной проблемы также освещена Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [10], которым предусмотрено внедрение новых принципов кадровой политики на гражданской службе.

Методика планирования найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы была утверждена Минтрудом России в рамках исполнения майских указов Владимира Путина «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», предусматривающих внедрение новых принципов кадровой политики в системе гражданской службы, и поручений Дмитрия Медведева по итогам расширенного заседания рабочей группы Открытого правительства по кадровому обеспечению государственной службы 14 марта 2012 года. Методический инструментариум направлен на обеспечение правовой и методической поддержки осуществления эффективного планирования найма и качественного отбора претендентов для замещения должностей гражданской службы, основанного на современных результативных технологиях.

Помимо этого, вопросы, которые связаны с организацией государственной службы, регулируются Правительством РФ. К примеру, постановление Правительства РФ от 28 июля 2005 г. № 452 «Типовой регламент внутренней организации федеральных органов исполнительной власти» определяет общие правила внутренней организации федеральных органов исполнительной власти [14].

Необходимо сопоставить принципы взаимосвязи показателей результативности и эффективности деятельности государственных органов, заложенные в законодательстве, с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих.

На уровне субъектов Российской Федерации принимаются законы в рамках их компетенции, установленной Конституцией РФ и федеральными законами.

В Челябинской области сформирована вся нормативная правовая база, регулирующая вопросы государственной гражданской службы. Все изменения федерального законодательства о государственной гражданской службе нашли отражение в нормативных правовых актах Челябинской области.

В части совершенствования правовой основы и системы управления государственной службой разработан и принят ряд нормативных правовых актов, в том числе Постановления Губернатора Челябинской области:

– от 16.04.2014 г. № 316 «О Порядке заключения договора о целевом приеме или договора о целевом обучении между Правительством Челябинской области и гражданином Российской Федерации с обязательством последующего прохождения государственной гражданской службы Челябинской области после окончания обучения в течение определенного срока»;

– от 18.04.2014 г. № 329 «О Положении о порядке и условиях обеспечения государственных гражданских служащих Челябинской области служебными жилыми помещениями, а также о порядке и размерах возмещения государственным гражданским служащим Челябинской области расходов на наем (поднаем) жилого помещения при проведении ротации государственных гражданских служащих Челябинской области» [17];

– от 15.07.2014 г. № 451 «Об утверждении Перечня должностей государственной гражданской службы Челябинской области, по которым

предусматривается ротация государственных гражданских служащих Челябинской области» [18].

Распоряжения Губернатора Челябинской области:

– от 06.04.2015 г. № 323–р «О Методике проведения конкурса на замещение отдельных вакантных должностей государственной гражданской службы Челябинской области в Аппарате Губернатора и Правительства Челябинской области, в органах исполнительной власти» [19];

– от 13.01.2016 г. № 10–р «Об утверждении Стандарта структуры и штатной численности органов исполнительной власти Челябинской области» [20].

Работа по совершенствованию законодательства о государственной гражданской службе и разработка конкретных механизмов его реализации будут продолжены в рамках реализации новой подпрограммы «Развитие государственной гражданской службы Челябинской области на 2017 – 2019 годы».

В части внедрения действенных технологий и новейших методов кадровой работы, которые направлены на повышение профессиональной компетентности, мотивации гражданских служащих и обеспечение условий для повышения результативности их профессиональной служебной деятельности:

– принято распоряжение Губернатора Челябинской области от 09.04.2015 г. № 343–р «Об оценке эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области»;

– разработана Методика проведения оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти Челябинской области (утверждена Губернатором Челябинской области 8 июня 2015 года).

В целях совершенствования системы дополнительного профессионального образования гражданских служащих: ежегодно формируется государственный заказ на дополнительное профессиональное образование гражданских служащих, в том числе лиц, которые состоят в кадровом резерве; в рамках государственного

заказа дополнительное профессиональное образование ежегодно получают более 700 гражданских служащих, за весь период реализации подпрограммы обучено 2265 гражданских служащих.

Таким образом, осуществляется реализация положений законодательства о государственной гражданской службе в части дополнительного образования и профессионального развития гражданских служащих. Для обеспечения открытости и доступности гражданской службы в интересах развития гражданского общества ведется работа на интернет–портале «Гражданская служба Челябинской области», где размещается вся актуальная информация по вопросам поступления и прохождения на гражданскую службу, нормативные правовые акты, сведения о доходах государственных служащих и другое.

На третьем – местном, или муниципальном уровне процесс кадрового обеспечения исполнительно–распорядительного органа местного самоуправления регулируется правовыми актами органов местного самоуправления.

Работа отдела кадров Администрации регулируется положением «Об отделе кадров» администрации города, утвержденным распоряжением Администрации.

Представительный орган местного самоуправления утверждает положения: «О муниципальной службе», где регулируется порядок поступления граждан на муниципальную службу; «О порядке проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы в органах местного самоуправления», где отражаются квалификационные требования к кандидатам на замещение вакантных должностей муниципальной службы. Действие этих Положений распространяется на муниципальных служащих структурных подразделений и органов управления исполнительно–распорядительного органа, представительного органа и контрольно–счетного органа муниципального образования.

Нормотворческая деятельность органов местного самоуправления в сфере кадрового обеспечения базируется на действующем федеральном

законодательстве, регулирующем вопросы муниципальной службы в РФ: в соответствии с Федеральным законом РФ «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 г. № 25–ФЗ [5] и Законом Челябинской области «О регулировании муниципальной службы в Челябинской области» от 30.05.2007 г. № 144–ЗО [15].

Кроме должностных регламентов, которые регулируют деятельность каждого должностного лица, в государственном органе действуют и административные регламенты, которые устанавливают правила функционирования государственного органа в целом, определенные механизмы взаимодействия должностных лиц, критерии результативности деятельности государственного органа и его структурных подразделений.

Административным регламентом является нормативный правовой акт государственного органа исполнительной власти или органа местного самоуправления, который устанавливает сроки и цепочку административных процедур и административных действий органов власти, а также систему их взаимодействия с физическими или юридическими лицами.

Создание административных регламентов помогла обобщить полномочия органов государственной власти, заполнить нормативные правовые пробелы в законодательстве РФ, отрегулировать административные процедуры, в отдельных случаях изъять избыточные действия. В границах административных регламентов определяются в том числе требования к обслуживанию и комфортности граждан, а также персональная ответственность должностных лиц и возможность досудебного обжалования их действий (бездействия).

На сегодняшний день административный регламент – единый документ, который содержит всю информацию, предусмотренную законодательными актами, актами Президента РФ, Правительства РФ, федеральных органов исполнительной власти, которая необходима как для граждан, так и для должностных лиц (сроки, перечень документов, основания для отказа,

ответственность и порядок обжалования действий (бездействия) должностных лиц, контактная информация, стандарт комфортности и пр.).

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в современной обстановке развития системы государственного и муниципального управления необходима постоянная корректировка и усовершенствование законодательной базы кадрового обеспечения деятельности государственной сферы.

Усовершенствование нормативно–правовых основ государственной службы является одним из главных направлений реформирования государственной службы в России.

Немаловажно нормативно установить статус субъектов государственной кадровой политики и работы, разборчиво сформулировав их полномочия и ответственность. Следует обособленным законодательным актом федерального уровня определить полномочия и функции кадровой службы государственного органа. Нормативно–правовое фиксирование единых для России принципов, механизмов, технологий, процедур, стандартов придаст кадровой работе целостность, системность, стабильность, и, главное, действенность.

#### 1.4 Отечественный и зарубежный опыт кадрового обеспечения органов исполнительной власти

Российская Федерация в настоящее время переносит процесс утверждения новых принципов и методов кадрового обеспечения органов власти.

Что касается зарубежного опыта, то здесь российские ученые и аналитики уже прошли через такие крайности, которые связаны и с невозможностью его применимости в условиях России, и с некоторыми попытками его полного копирования.

Для наглядности, практику кадрового обеспечения органов государственной власти различных стран можно представить в виде таблицы 1.2.

Таблица 1.2 – Опыт кадрового обеспечения исполнительных органов власти зарубежных стран

№	Страна	Практика кадрового обеспечения органов исполнительной власти
1	Япония	Сильная кадровая политика; компетентность; внутренняя устойчивость; закон о госслужащих 1947 г – главный закон в плане регулирования государственной службы, а в частности системы кадрового обеспечения учреждений; высокая организационная эффективность госслужбы; высокий уровень системы кадрового обеспечения учреждений.
2	Голландия	Система кадрового обеспечения подчиняется целям государственного органа, является инструментом их достижения.
3	США	Административная этика – один из главных вопросов формирования системы кадрового обеспечения государственных учреждений.
4	Великобритания Швейцария	Нет единой централизованной системы подготовки кадров для государственной службы; предлагается обилие курсов, программ, семинаров, учитывающих индивидуальный подход к выбору образовательной программы; система кадрового обеспечения создается и управляется национальными союзами органов местного управления, или они усиленно подключены к системе этой подготовки. Система кадрового обеспечения остается в ведении местных органов управления.
5	Германия	Профессиональное обучение студентов для государственной службы города осуществляется Высшей школой управления и права на основе ежегодно расчета потребностей в кадрах органов государственного управления; Академией управления Берлина реализуются программы дополнительного профессионального образования чиновников, которые ориентированы на развитие основных компетенций.
6	Дания Норвегия Финляндия	Обучение проводится в университетах Хельсинки и Темпере. В их структуре существуют специальные факультеты, куда могут поступить люди, желающие попасть на государственную службу.
7	Сингапур	Руководством страны сделан акцент на зависимости продвижения по службе от способностей человека. Государством выявляются перспективные ученики в раннем возрасте, наблюдаются и поощряются на протяжении их учебы. Они получают гранты на поступление в университеты, некоторые получают возможность уехать за границу.



## Окончание таблицы 1.2

№	Страна	Практика кадрового обеспечения органов исполнительной власти
		Самые компетентные могут поступить на государственную службу, а связанные с государством компании Сингапура имеют доступ к этому «банку резервистов».
8	Канада	Существует специальное образовательное учреждение, которое является структурным подразделением государственной службы, и осуществляет дополнительное профессиональное образование служащих. Наиболее приближенные к практике программы обучения, направленные на различную тематику и широкий спектр категорий обучаемых.
9	Франция	Премьер-министр несет ответственность за организацию кадровой политики в области государственной службы, следит за исполнением положений Статута о государственных служащих. Генеральное управление администрации и государственной службы занимается координацией и выработкой политики: создает межведомственные конкурсы на замещение должностей, возглавляет региональные институты администрации, национальную школу администрации, формирует кадровый резерв. Назначенное лицо получает должность стажера, а не приобретает автоматически статус чиновника; только по истечении испытательного срока происходит назначение на постоянную службу, т.е., по сути, в течение испытательного срока лицо находится в действующем кадровом резерве.

Зарубежный опыт многогранен: с одной стороны, он несет в себе национально–специфических отпечаток условий тех стран, в которых этот опыт развивается, с другой – всегда можно выделить общие принципы и подходы в сфере кадровой политики, а в частности в системе кадрового обеспечения органов государственной власти.

Следует отметить, что по результатам анализа практики кадрового обеспечения исполнительных органов власти зарубежных стран, можно использовать некоторые положительные наработки для модернизации процесса кадрового обеспечения учреждений России [38, с. 54].

На нормах Федерального закона «О государственной гражданской службе» базируются характеристики, лежащие в основе кадровой политики, которая проводится сегодня в системе государственной гражданской службы Российской Федерации. На усмотрении каждого отдельного государственного органа власти

остается выбор определенных видов осуществления кадровой политики, которые отражаются в кадровых процедурах и кадровых технологиях.

Проведя анализ кадрового обеспечения органов власти России, можно выделить некоторые тенденции:

– повышение ясности механизмов, процедур поступления на государственную гражданскую службу, совершенствование системы гласности и доступности: любой гражданин Российской Федерации, соответствующий требованиям, может претендовать на участие в конкурсе на замещение вакантных должностей на государственной гражданской службе в органах власти.

– использование новых подходов и инструментов управления: управление на основе эффективности, использование наставничества в качестве особой кадровой технологии, введение профессионально–квалификационных требований на основе выявления потребностей в реальных компетенциях, которые необходимы для эффективной работы на определенной должности.

– возрастание информационных возможностей для автоматизации кадровых процедур на государственной службе: переход к системе электронного приема документов на вакантные должности в органах государственной власти в помощь особого Интернет–ресурса (<http://gossluzhba.gov.ru/>), рост количества дистанционных работ отбора кандидатов на должности, автоматизация электронных тестовых и оценочных процедур при проведении аттестации государственных служащих и т. д.

– создание и введение единой методологической площадки кадровых технологий: организация специального портала, образование последних методических кадровых инструментов, представленных для дальнейшего использования на государственной гражданской службе и разработанных в 2013 году Министерством труда и социальной защиты РФ.

Что касается российской практики обучения, подбора и развития государственных служащих как элемента кадрового обеспечения, то здесь целесообразно участие нескольких субъектов:

- будущего служащего или гражданского служащего, проходящего обучение;
- реализующего образовательные программы учебного заведения;
- государственного органа власти, выступающего в роли заказчика, заинтересованного в получении квалифицированного и компетентного служащего [39, с. 61].

На сегодняшний день весьма затруднительно решение вопроса по отбору людей, которые желают поступить на работу в органы государственной власти, еще в период поступления в высшие учебные заведения. Однако, данный отбор реален в процессе обучения студентов по необходимым на государственной службе направлениям подготовки, и во время прохождения студентами практики в органах государственного управления.

Помимо вышесказанного, на сегодняшний день в России активно внедряются передовые практики отбора в кадровый резерв государственной службы.

Примером может послужить «Всероссийский конкурс управленцев – Лидеры России». По словам первого заместителя руководителя Администрации Президента РФ Сергея Кириенко, целью отбора станет «выявление, развитие и поддержка наиболее перспективных руководителей–лидеров со всей страны», которые уже обладают управленческими компетенциями. Конкурс пройдет с октября по февраль 2018 г. и будет ежегодным.

Победители конкурса пройдут обучение в Высшей школе государственного управления РАНХиГС по той же программе, что и назначенные недавно губернаторы. За участниками конкурса также будут следить крупнейшие компании России, руководители которых станут наставниками победителей конкурса. Первые 300 человек получают образовательный грант на 1 млн руб., они смогут потратить эти деньги на обучение в любом российском вузе (размер гранта

определялся примерной стоимостью MBA). Из числа победителей также будут отобраны участники специальной программы развития кадрового управленческого резерва.

По словам Кириенко, все участники проекта попадают в пул кадрового резерва. Победители получают в качестве наставников высокопоставленных чиновников и топ-менеджеров. Среди них Герман Греф, Анатолий Артамонов, Андрей Костин, Антон Вайно, Антон Алиханов, Павел Крашенинников, Сергей Лавров, Игорь Шувалов, сам Сергей Кириенко, Сергей Шойгу, Антон Силуанов, Константин Эрнст, Евгений Касперский, Алексей Дюмин, Алексей Кудрин и др.

По словам Кириенко, наставники будут выбирать по несколько победителей, чтобы помочь им быстрее набрать управленческие компетенции. Оценивать участников будет экспертный совет из профессоров и директоров различных направлений Сбербанка, РАНХиГС, МГУ. Этот конкурс уже называют социальным лифтом для топ-менеджеров, хотя организаторы объяснили: участникам и победителям никто не гарантирует трудоустройство на высокие должности.

Проект «Кадровый резерв – Профессиональная команда страны» ставит целью создание системы поиска и продвижения опытных, эффективных, инновационно мыслящих управленцев, способных решать задачи в рамках «Стратегии 2020» по экономическому развитию России.

Всем, чьи анкеты прошли первый этап подбора, предлагается поучаствовать в тестировании. По результатам 3-го этапа участники конкурса приглашены на интервью. Групповые интервью для оценки способности кандидата работать в группах могут быть проведены в качестве одной из дополнительных мер.

Список кандидатов, прошедших интервью, утверждается федеральным Экспертным советом, в который входят известные бизнесмены, представители СМИ, ведущие политики. Совет возглавляет Б.В. Грызлов – Председатель Высшего Совета партии «Единая Россия». Отобранных резервистов данного

Проекта ожидает повышение квалификации, профессиональное развитие, дополнительное образование, привлечение к воплощению в жизнь интересных проектов в различных секторах экономики России и социальной сфере.

В 2015 году Минтрудом России проведен конкурс лучших кадровых практик на гражданской и муниципальной службе (для федеральных государственных органов конкурс проводится ежегодно с 2013 года), который позволил выявить ряд федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, активно внедряющих кадровые технологии. По итогам конкурса на сайте Минтруда России размещены 55 наиболее востребованных и эффективных кадровых практик.

В целях дальнейшей популяризации применения современных кадровых технологий на гражданской и муниципальной службе Минтрудом России в 2016 году был объявлен Всероссийский конкурс «Лучшие кадровые стратегии и практики на государственной гражданской и муниципальной службе». Конкурс проводился для обнаружения лучших кадровых стратегий и определения выдающихся кадровых практик (технологий), которые могут быть применены на гражданской и муниципальной службе. Участники конкурса – федеральные государственные органы, государственные органы субъектов Российской Федерации и органы МСУ. По итогам состоявшегося мероприятия члены конкурсной комиссии выразили надежду на усиление работы государственных органов и органов местного самоуправления в части стратегического управления кадрами (Методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации). Таким образом, был обозначен приоритет работы государственных органов и органов местного самоуправления, планирующих принять участие в конкурсе 2017 года, в направлении стратегического развития кадров.

Во всех развитых странах существует система, которая готовит кадры для работы в государственных органах. Основными задачами специальных учебных

заведений является решение следующих проблем: обеспечение административной преемственности, ликвидация коррупционного вмешательства в регулирование ключевых социально-экономических процессов и придание большей прозрачности и эффективности процессу управления.

Для подготовки управленческих кадров в России существует Высшая школа государственного управления (ВШГУ) РАНХиГС при Президенте РФ, которая была создана в 2013 году как первый новый институт Академии, основной целью которого является обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров для системы государственного управления и местного самоуправления, формирования и развития кадровых резервов всех уровней, а также экспертного, аналитического и информационного сопровождения деятельности органов государственной власти и местного самоуправления. ВШГУ разрабатывает инновационные кадровые технологии, системы и методики диагностики, оценки и развития профессионального потенциала руководителей и служащих [41, с. 74].

Из действующей практики государственной кадровой политики в зарубежных странах, рассмотренных выше, можно использовать положительный опыт в целях совершенствования государственного кадрового обеспечения в России и ее регионах. Во время отбора абитуриентов было бы целесообразным воспользоваться опытом Сингапура, в котором используется особый подход к каждому претенденту на государственную службу. Иными словами, нужно из одаренных выпускников, способных получить высшее образование, отбирать людей, которые имеют соответствующие качества личности, необходимые на государственной службе (честность, коммуникабельность, добропорядочность, служение обществу и т.п.).

Подводя итог, следует отметить, что России следует продолжать заимствовать опыт стран северной Европы по созданию в высших учебных заведениях специальных факультетов для подготовки государственных служащих. Данный

подход ставился под сомнение при разработке российских государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования. Лишь благодаря вмешательству российского образовательного сообщества (Совета Учебно-методического объединения вузов России в области менеджмента), эти факультеты имеются в образовательных учреждениях системы высшего профессионального образования России и на сегодняшний день.

### 1.5 Методика анализа и оценки эффективности кадрового обеспечения органов исполнительной власти

Совокупная методика оценки состояния кадрового обеспечения органов исполнительной власти и прогноза будущих потребностей в кадрах представляет собой последовательность работ обследования, анализа и оценок показателей, характеризующих тот или иной аспект исследуемой проблемы.

Рассмотрим последовательность шагов комплексной методики оценки готовности органов исполнительной власти по своему кадровому составу к решению стоящих перед ним стратегических задач. Для исследования кадрового обеспечения применяются следующие основные методы: исторический, сравнительного анализа, статистический, социологический. Каждый освещает ту или иную сторону кадрового обеспечения исполнительных органов власти.

Исторический метод облегчает индикацию кадрового обеспечения как процесса, раскрывает переход стадий развития кадрового обеспечения, позволяет отследить устойчивость, преемственность некоторых кадровых отношений и связей. Если опираться на данный метод, можно на этапе становления в России профессиональной государственной службы познать суть кадровых процессов.

Метод сравнительного анализа подразумевает сравнение исследуемого процесса кадрового обеспечения исполнительных органов власти с предыдущим

на различных стадиях его развития, а так же сравнения их развития с другими процессами, в других органах власти и различных регионах России.

Статистический метод применяется, используя в анализе систему показателей, которая отражает количественные параметры и взаимосвязи протекающих процессов. Получаются данные о кадровом обеспечении исполнительных органов власти, отличающиеся достаточностью, точностью информации. В данном методе особенно важно обеспечить единые основы классификации данных, единые исходные подходы.

Социологические методы являются основным средством изучения взаимодействия людей и государственных и негосударственных институтов, которые выражаются в отношении отдельных социальных групп населения к тем или иным решениям органов исполнительной власти. Данные методы изучения кадрового обеспечения органов исполнительной власти важны, потому что позволяют опустить научный анализ на уровень исследования конкретных отдельных людей, их поведения и ориентаций.

Необходимость изучения всего многообразия аспектов функционирования и развития кадрового обеспечения порождает потребность в одновременном использовании нескольких методов, что составляет систему диагностики эффективности кадрового обеспечения исполнительных органов власти, которая, в свою очередь, позволяет получить достоверную комплексную информацию для принятия кадровых решений, определения стратегии и тактики кадрового обеспечения органов исполнительной власти, выработки программы профессионального развития служащих и их рационального использования.

Однако определение цели и разработка программы диагностики эффективности кадрового обеспечения, его количественных, качественных параметров и скрытых ресурсов возможны лишь на основе соблюдения ряда требований:



– использования современной, оперативной и прогностической информации (статистической, социологической, социально–психологической и др.), содержащей сведения о состоянии кадров, развитии кадровых процессов в сфере государственного и общественного управления;

– использования научно–обоснованных методик и критериев оценки состава кадров, их индивидуальных способностей и возможностей, а также профессионализма всего аппарата того или иного государственного органа. Нельзя ограничиваться оценкой кадровой ситуации в статике. Необходимо выявить закономерности и тенденции развития корпуса за относительно длительный период с учетом как положительных, так и негативных моментов;

– конкретно–исторического подхода к оценке персонала, к выбору критериев оценки с учетом новых задач и предъявляемых требований;

– системного, комплексного и в тоже время дифференцированного подхода к оценке состояния кадрового потенциала аппарата управления, с учетом профессионально–квалифицированных требований к работникам, занимающим ту или иную должность на различных уровнях управления [37, с. 45].

Рассматривая суть диагностики эффективности кадрового обеспечения, ее роли в исследовании, необходимо учитывать, что она выражается в оценке обществом и ситуации, и процессов, сложившихся в кадровом корпусе органов управления через личностно–психологические аспекты, через отношение к уровню профессионализма, через оценку доверия к власти и т.д.

Основная исследовательская задача диагностики эффективности кадрового обеспечения как системы методов – учет всего комплекса конкретных показателей, отражающих качественное состояние кадров: социально–демографических – пол, возраст, социальное происхождение, семейное положение, уровень жизни; статусно–профессиональных.

Таким образом, диагностика эффективности кадрового обеспечения исполнительных органов власти, являясь действенной системой методов по

оценке состояния и развития кадров и кадровых отношений в государственной службе, отражает и учитывает актуальные потребности укрепления государственности, кадрового обеспечения всех структур законодательной, исполнительной и судебной властей, влияет на процессы, которые происходят в их кадровом корпусе.

Все кадровые направления целесообразно рассматривать системно, с позиции их взаимовлияния и сопряженного воздействия на результат работы с персоналом. На сегодняшний день принято выделять как экономический компонент эффективности политики кадрового обеспечения исполнительных органов власти (действенность, качество, производительность, нововведения), так и социально-психологическую ее сторону (удовлетворенность членством в трудовом коллективе и трудом, мотивацию членов коллектива, авторитет руководителя, самооценку коллектива).

Таким образом, следует различать экономическую и социальную эффективность кадрового обеспечения. Экономическая эффективность – это достижение целей органов исполнительной власти (экономических результатов) – с минимальными затратами на персонал. Социальная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников, удовлетворения их интересов и потребностей.

Также, социальная эффективность имеет два основных измерения: ориентацию на работу и ориентацию на отношения с другими людьми. Экономическая и социальная эффективность могут, как дополнять и усиливать друг друга, так и противоречить друг другу. Задача кадрового обеспечения – оптимизация их взаимоотношения в целях их повышения [41, с. 38].

Подведя итог вышесказанному, следует отметить, что кадровое обеспечение – это систематический процесс в подсистеме органов исполнительной власти, направленный на улучшение ее функционирования в целом.

Для кадрового обеспечения органов исполнительной власти особо важно решение следующих ведущих задач:

- руководство развитием профессиональных качеств государственных служащих;
- обновление и ротация кадрового состава государственных служащих;
- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;
- объективная оценка результатов деятельности государственных служащих, в частности, при проведении аттестации или квалификационного экзамена.

Эти задачи определяют содержание эффективности кадрового обеспечения государственной службы. В ходе реализации кадрового обеспечения должны применяться современные кадровые механизмы и технологии при возрастании роли и ответственности кадровых служб государственных органов. Следовательно, главной стратегической задачей кадрового обеспечения государственной службы является формирование компактного, высокопрофессионального, оптимально сбалансированного и эффективного аппарата органов власти всех уровней.

Обобщая вышесказанное, можно определить показатели, используемые для оценки кадрового обеспечения:

- фактическая численность кадрового состава – включает всех фактически работающих госслужащих в органе власти;
- укомплектованность органа власти кадрами ( $Q_s$ ) рассчитывается по формуле (1):

$$Q_s = K_p : C_{рч} \times 100 (\%) \quad (1)$$

где  $K_p$  – количество необходимого персонала (по ресурсному плану или штатному расписанию);

$C_{рч}$  – средняя численность персонала за отчетный период;

– уровень выбытия кадрового состава определяется как отношение числа работников, уволенных за отчетный период, к среднесписочной численности персонала за этот же промежуток времени, и рассчитывается по формуле (2):

$$K_v = B / Ч_{сп} \quad (2)$$

где  $K_v$  – коэффициент выбытия;

$B$  – количество уволенных сотрудников за текущий период (человек);

$Ч_{сп}$  – среднесписочная численность кадров за текущий период (человек);

– средний возраст персонала определяется по формуле (3) расчета средней величины:

$$X = (X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n) / C \quad (3)$$

где:  $X$  – средний возраст работников организации;

$X_1, X_2, X_3 \dots X_n$  – возраст каждого работника;

$C$  – количество работников (списочная численность);

– количество конкурсов на замещение вакантных должностей государственной службы в органе власти;

– трудозатраты отдельных подразделений органа исполнительной власти рассматриваются как количество поступивших обращений в структурное подразделение, количество рассмотренных обращений, количество рассмотренных обращений, приходящихся на 1 госслужащего.

– количество служащих, прошедших процедуры аттестации, повышения квалификации, переподготовки.

В целом, методику оценки эффективности кадрового обеспечения в органе исполнительной власти можно представить в виде последовательности действий.

Общая характеристика объекта исследования. Необходимо дать краткую характеристику исполнительного органа власти (в работе использованы материалы Управления Роскомнадзора по Челябинской области), привести его организационную структуру и кратко описать функционал подразделений.

Анализ документационного и методического обеспечения кадровой работы Управления Роскомнадзора по Челябинской области. Необходимо проанализировать документы, на основании которых проводится кадровое обеспечение в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области.

Анализ состава и структуры персонала Управления Роскомнадзора по Челябинской области. Проанализировать показатели установленной и фактической численности Управления государственными служащими, оценить укомплектованность, определить уровень выбытия, также оценить средний возраст государственных служащих, выявить тенденции (роста или спада) показателей.

Анализ показателей по направлениям кадровой политики Управления Роскомнадзора по Челябинской области. Проанализировать положения кадровой политики, выявить реализуемые направления, также проанализировать количество проводимых в Управлении конкурсов на замещение должностей государственной гражданской службы, сравнить трудозатраты отдельных подразделений Управления, проанализировать количество служащих, прошедших процедуры аттестации, повышения квалификации, переподготовки.

Выявление проблем организации кадровой политики в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области. Необходимо сгруппировать проблемы, логически вытекающие из анализа документов и показателей, и предложить способы их решения.

Выводы по разделу:

В проводимых в настоящее время научных исследованиях проблем государственного и муниципального управления все более четко формируется идея использования инновационных технологий управления кадровыми процессами, в том числе кадровым обеспечением. Однако, в управленческой практике еще не выработаны достаточно обоснованные критерии комплексной оценки уровня кадрового обеспечения, отсутствует концептуальная основа

современных кадровых технологий профессионального развития и усвоения государственными и муниципальными служащими профессиональных и этических ценностей, норм и правил кадровой культуры. Несмотря на то, что в России активно вводятся передовые технологии отбора в кадровый резерв государственной службы, действующая кадровая политика не может обеспечить привлечение в органы власти людей, которые бы в полной мере соответствовали современным требованиям.

Не получили четкого определения в законодательстве виды, формы и продолжительность получения дополнительного профессионального образования. Поэтому данный пробел сегодня регулируется ведомственным нормативным актом руководителя, который издается в зависимости от представленных на утверждение учебных программ, служебной необходимостью и целесообразностью.

Необходимо отдельным законодательным актом федерального уровня установить полномочия и функции кадровой службы государственного органа. Нормативно–правовое закрепление единых для России принципов, механизмов, технологий, стандартов придаст кадровой работе целостность, системность, стабильность, и, главное, действенность.

Из сложившейся практики государственного кадрового обеспечения в различных странах мира, рассмотренных выше, можно выделить положительный опыт, который мог бы быть использован в целях совершенствования государственного кадрового обеспечения в России и ее регионах.

Главной стратегической задачей кадрового обеспечения государственной службы является формирование компактного, оптимально сбалансированного и эффективного аппарата органов власти всех уровней.

## 2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ПО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

### 2.1 Практика организации кадрового обеспечения в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области

Управление Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области (Управление Роскомнадзора по Челябинской области – далее Управление) в пределах своих полномочий осуществляет государственный контроль и надзор за деятельностью юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и физических лиц за соблюдением законодательства Российской Федерации в сфере средств массовой информации, массовых коммуникаций, телевизионного вещания, радиовещания. Управление создано для исполнения государственных полномочий по контролю и надзору в сфере средств массовой информации, в том числе электронных, и массовых коммуникаций, информационных технологий и связи, исполнения функции по контролю и надзору за соответствием обработки персональных данных требованиям законодательства Российской Федерации в области персональных данных на подведомственной территории. Управление является государственным органом, который находится в подчинении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций РФ.

Финансирование расходов на содержание Управления осуществляется на основании средств, предусмотренных в федеральном бюджете.

Управление – юридическое лицо, которое имеет печать с изображением Государственного герба Российской Федерации и своим наименованием, иные печати, штампы и бланки установленного образца, а также счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации, имеет закрепленное за ним обособленное имущество на праве оперативного управления, самостоятельный баланс.

Месторасположение Управления: 454080, г. Челябинск, ул. Энгельса, д.44–Д.

Возглавляет Управление руководитель, который назначается на должность и освобождается от должности Министром связи и массовых коммуникаций Российской Федерации по представлению руководителя Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Руководитель Управления имеет заместителей (заместителя), которые назначаются на должность и освобождаются от должности руководителем Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Исходя из Положения об Управлении, руководитель Управления в области кадрового обеспечения имеет некоторые основные полномочия:

– утверждает структуру и штатное расписание Управления в пределах установленного фонда оплаты труда и численности (без персонала по охране и обслуживанию зданий) на основе схемы размещения территориальных органов Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций с учетом реестра должностей федеральной государственной гражданской службы и актов, определяющих нормативную численность соответствующих подразделений;

– назначает на должность и освобождает от должности федеральных государственных гражданских служащих и других работников Управления, определяет их служебные (должностные) обязанности, применяет к ним дисциплинарные взыскания, присваивает классные чины государственным



гражданским служащим, замещающим должности ведущей, старшей и младшей группы должностей, а также решает иные вопросы, связанные с прохождением федеральной государственной гражданской службы (трудовыми отношениями) в Управлении в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе (Трудовым законодательством Российской Федерации);

- утверждает положения о структурных подразделениях Управления и должностные регламенты федеральных государственных гражданских служащих Управления;

- организует проведение дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих (работников) Управления.

Отделы являются структурными подразделениями Управления. Должности федеральной государственной гражданской службы, предусмотренные законодательством Российской Федерации, а также должности, не являющиеся должностями федеральной государственной гражданской службы, включаются в штатное расписание отделов.

Организационная структура Управления включает руководителя Управления и его заместителя, а также следующие отделы:

- отдел контроля (надзора) в сфере связи осуществляет государственный контроль (надзор) в сфере связи, регистрация РЭС и ВЧУ;

- отдел контроля (надзора) в сфере массовых коммуникаций осуществляет регистрацию СМИ, ведение реестра плательщиков страховых взносов, государственный контроль (надзор) в сфере массовых коммуникаций, телевизионного и радиовещания;

- отдел организационной, финансовой, правовой работы и кадров осуществляет организацию и планирование деятельности, материально-техническое, финансовое и правовое обеспечение, кадровую работу, работу с обращениями граждан;

– отдел надзора в сфере почтовой связи осуществляет выдачу разрешений на применение франкировальных машин, государственный контроль (надзор) в сфере почтовой и Интернет связи;

– отдел по защите прав субъектов персональных данных и надзора в сфере информационных технологий осуществляет ведение реестра операторов, осуществляющих обработку персональных данных, государственный контроль (надзор) за соответствием обработки персональных данных требованиям законодательства РФ.

Кадровой работой занимается отдел организационной, финансовой, правовой работы и кадров. Проанализировав положение об отделе [44], а так же задачи отдела, можно сделать вывод о том, что основными задачами отдела в части формирования и реализации кадрового обеспечения являются:

– планирование трудовых ресурсов – определение потребности в кадрах Управления в зависимости от стратегии развития связи, информационных технологий и массовых коммуникаций;

– координация работы по повышению квалификации государственных гражданских служащих Управления.

С целью реализации основных задач в области кадрового обеспечения, отдел осуществляет следующие функции [44]:

Организует работу по подбору кадров, разрабатывает на основании предложений структурных подразделений квалификационные характеристики должностей и квалификационные требования к претендентам на замещение вакантных должностей, создает проверку достоверности персональных и иных сведений, представляемых гражданами при поступлении на государственную гражданскую службу в Управление.

Реализует подготовку проектов актов Управления, связанных с поступлением на государственную гражданскую службу, а также ее прохождением, заключением служебных контрактов, назначением на должности государственной

гражданской службы, освобождением от замещаемой должности, увольнением с государственной гражданской службы и выходом на пенсию за выслугу лет и оформлением соответствующих решений Управления, осуществляет проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, прием на государственную гражданскую службу и увольнение, реализует проведение аттестации, организует проведение квалификационных экзаменов на присвоение классных чинов государственным гражданским служащим.

Подготавливает проект штатного расписания, ведет трудовые книжки и личные дела, оформляет служебные удостоверения государственным гражданским служащим и работникам Управления.

Обеспечивает деятельность комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих Российской Федерации и урегулированию конфликта интересов Управления.

Проводит служебные проверки в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», осуществляет проверку сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о соблюдении государственным гражданским служащим Управления ограничений и запретов, связанных с государственной гражданской службой в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Отслеживает и подводит итоги работы с кадрами, изучает анализ текучести кадров, прогулов и других нарушений служебной (трудовой) дисциплины, прорабатывает предложения по устранению выявленных недостатков.

Вырабатывает предложения и координирует выполнение плана и государственного заказа на повышение квалификации государственных гражданских служащих Управления, подготавливает проекты приказов о

направлении на обучение и организует правовое просвещение государственных гражданских служащих Управления.

Организует и координирует работы по охране труда в Управлении, осуществляет контроль за соблюдением в структурных подразделениях законодательных и нормативно–правовых актов по охране труда, проводит профилактические работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных и производственно–обусловленных заболеваний, мероприятия по созданию здоровых и безопасных условий труда.

Проанализировав функции отдела на предмет их эффективности для кадрового обеспечения, можно сделать вывод об отсутствии таких положений, необходимых для современного кадрового обеспечения, как:

- подготовка и внедрение оснащенных современным оборудованием рабочих мест с соответствующим пакетом программного обеспечения в рамках создания условий труда для служащих;

- внедрение эффективного контракта, а также усиление социально-правовой защиты государственных служащих, материального и морального стимулирования в целях достижения высокой эффективности труда в рамках политика в области оплаты труда и признания личного вклада работника.

Функции кадровой службы больше ориентированы на организационную работу: ведение трудовых книжек и личных дел государственных гражданских служащих, оформление служебных удостоверений служащих Управления, заполнение и предоставление статистических отчетов по прохождению службы в Управлении, обеспечивает оформление материалов для назначения пенсии по старости, а также пенсии за выслугу лет государственным гражданским служащим и др.

Также отсутствуют положения, которые регламентируют деятельность работников кадровых служб в части использования методического

инструментария, разработанного Министерством труда и социальных отношений РФ для внедрения в органах исполнительной власти.

Кадровая политика, как единый документ, не предусмотрена. Кадровая политика в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области определяется Указами Президента Российской Федерации, федеральными законами Российской Федерации, Приказами и Положениями Управления, инструкциями, штатным расписанием, служебным распорядком, трудовым распорядком. Данный перечень охватывает направления кадрового обеспечения, однако отсутствуют документы и методики, регламентирующие внедрение и использование эффективного контракта, оценки использования рабочего времени. В целом, существующая нормативно-правовая база достаточна для проведения кадровой политики в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области, однако документ, содержащий программу проведения кадровой политики в данном органе отсутствует.

Таким образом, функционал в части формирования и реализации кадрового обеспечения в Управлении является неполным и требует уточнений и доработки.

## 2.2 Анализ и оценка показателей эффективности кадрового обеспечения в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области

В Управлении Роскомнадзора по Челябинской области в период с 2011 года по настоящее время были проведены некоторые организационно–штатные мероприятия:

- объединение структурных подразделений;
- перераспределение штатных единиц;
- введение новых дополнительных должностей, в том числе обеспечивающих специалистов младших групп должностей.

Отдел финансовой работы и отдел правовой работы были объединены в отдел организационной, финансовой, правовой работы и кадров, а отдел контроля (надзора) в сфере РЭС и ВЧУ и отдел контроля (надзора) в сфере электросвязи – в отдел контроля (надзора) в сфере связи [44].

На основании показателей оценки кадрового обеспечения, проанализируем состояние кадрового обеспечения в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области и его эффективность.

Фактическая численность кадрового состава.

Согласно аналитической записке о кадровом обеспечении деятельности управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области [44], существуют следующие данные об установленной штатной численности Управления Роскомнадзора по Челябинской области за 2012–2016 года (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ установленной штатной численности Управления Роскомнадзора по Челябинской области за 2012–2016 года

	2012		2013		2014		2015		2016		Абс.отклонение	Отн.отклонение
	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%		
Государственных гражданских служащих	63	81,8	59	80,8	50	79,4	50	79,4	45	77	-18	0,71
Работники в НСОТ	14	18,2	14	19,1	13	20,6	13	20,6	13	23	-1	0,93
Всего	77	100	73	100	63	100	63	100	58	100	-19	0,75

Источник: Отчеты о результатах деятельности Управления Роскомнадзора по Челябинской области

Данные установленной штатной численности можно представить в виде диаграммы 2.1.

Из данных видно, что наблюдается тенденция к сокращению установленной штатной численности государственных гражданских служащих, а также работников НСОТ.

После проведения вертикального анализа, можно сделать вывод, что доля работников НСОТ составляет в среднем порядка 20,3% от общей численности сотрудников Управления, доля государственных гражданских служащих – 79,7%.

С 2012 по 2014 отмечается тенденция снижения фактической численности государственных гражданских служащих и работников Управления Роскомнадзора по Челябинской области. Движение кадрового состава, в первую очередь, связано со сниженным уровнем денежного содержания в сравнении с уровнем заработной платы в соответствующих отраслях региона.

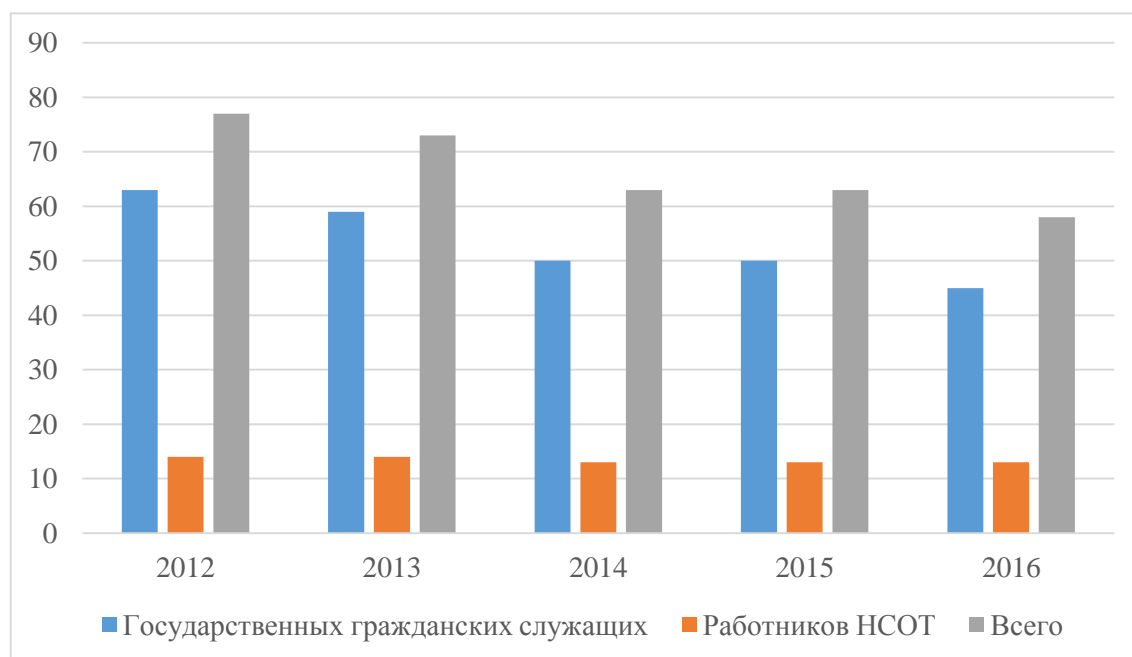


Рисунок 2.1 – Сравнение штатной численности работников Управления

Оценивая динамику данного показателя, можно сделать вывод, что наибольшие изменения произошли в 2013–2014 году в связи с проведением организационно-штатных мероприятий – сокращение работников НСОТ на 7,1%, государственных гражданских служащих – на 15,3%, а также в 2015–2016 году в

связи с проведением программы оптимизации численности государственных гражданских служащих – сокращение численности гражданских служащих на 10%. Достигнуть данного показателя Управление смогло за счет имевшихся незанятых вакансий, то есть удалось избежать увольнения сотрудников.

Анализируя данные об установленной и фактической численности служащих, можно сделать вывод, что в 2015 году Управление было укомплектовано не полностью, что вакантно 12 штатных единиц. Помимо этого, две из них закреплены договорами на обучение между федеральным государственным органом и гражданином Российской Федерации с обязательством последующего прохождения федеральной государственной гражданской службы, а по остальным десяти проводятся регулярные конкурсы на замещение должностей государственной гражданской службы. То есть цифра «12» является нестабильной (к примеру, возможно достижение предельного возраста).

Таблица 2.2 – Анализ фактической штатной численности Управления Роскомнадзора по Челябинской области за 2012–2016 года

	2012		2013		2014		2015		2016		Абс. отклонение	Отн. отклонение
	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%		
Государственных гражданских служащих	49	81,6	47	81	40	78	38	79	45	83,3	-4	0,91
Работников НСОТ	11	18,4	11	19	11	22	10	21	9	16,7	-2	0,8
Всего	60	100	58	100	51	100	48	100	54	100	-6	0,9

Источник: Отчеты о результатах деятельности Управления Роскомнадзора по Челябинской области



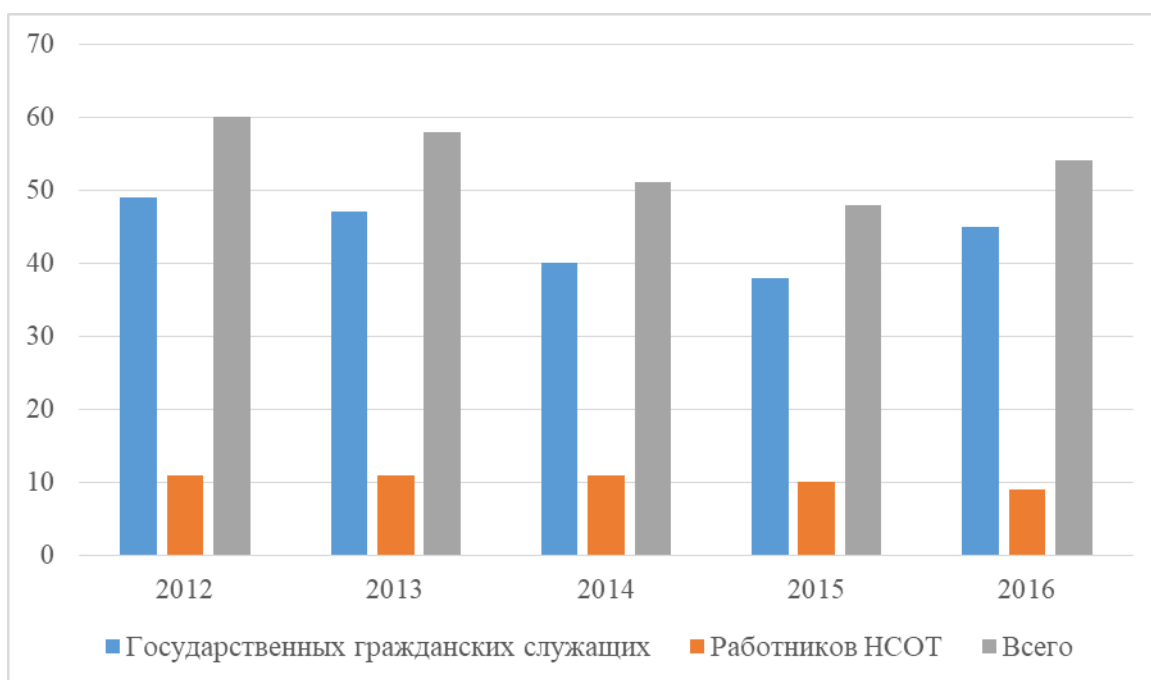


Рисунок 2.2 – Динамика фактической численности Управления

Укомплектованность органа власти кадрами.

С помощью показателей установленной и фактической численности рассчитаем показатель укомплектованности Управления по формуле (4):

$$Q_s = K_p : C_{рч} \times 100 (\%) \quad (4)$$

где  $K_p$  – количество необходимого персонала (по ресурсному плану или штатному расписанию);

$C_{рч}$  – средняя численность персонала за отчетный период.

Таким образом, укомплектованность кадрами будет выглядеть следующим образом (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ укомплектованности Управления Роскомнадзора по Челябинской области за 2012 – 2016 года, %

	На 31.12.2012	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016
Государственн ых гражданских служащих	77,70	79,60	80	76	100
Работников НСОТ	79	79	84,6	77	69
Всего	78	79,5	81	76,1	93,1

Источник: составлено автором

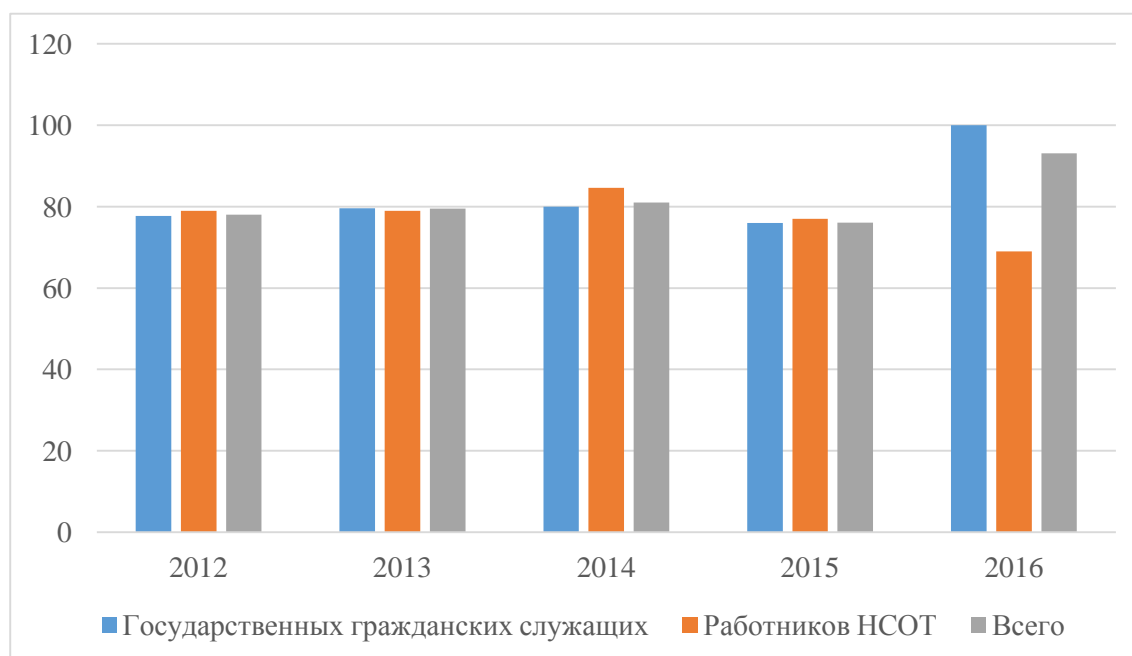


Рисунок 2.3 – Динамика укомплектованности Управления

Оценивая показатель фактической укомплектованности за 2012–2016 годы, можно сделать вывод, что число государственных гражданских служащих имело тенденцию сокращения до 2016 года, пока в 2016 не были заняты все вакансии. Также наблюдается незначительная тенденция к сокращению численности работников НСОТ (сокращение на 1 человека в год с 2015 по 2016 годы)

За период с 2011 по 2014 предельная численность государственных гражданских служащих и работников Управления Роскомнадзора по Челябинской области уменьшилась на 14 единиц в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 31.12.2010 № 1657 «Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов» [9], постановлением Правительства Российской Федерации от 28.01.2011 № 39 «О предельной численности и фонде оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих и работников центральных аппаратов и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти» и приказами федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций [13].

Таким образом, с помощью проведенного анализа данных укомплектованности, мы видим, что в периоды с 2012 по 2014 годы темпы укомплектованности менялись в небольших пределах, то начиная с 2015 года по настоящее время растет показатель укомплектованности государственными гражданскими служащими, а также показатель укомплектованности в целом по Управлению.

Уровень выбытия кадрового состава.

На сегодняшний день проблема текучести кадров актуальна для всех сфер деятельности. По отношению к государственной службе данная проблема особо актуальна.

Коэффициент выбытия определяется как отношение числа работников, уволенных за отчетный период, к среднесписочной численности персонала за этот же промежуток времени, и рассчитывается по формуле (5):

$$K_v = V / Ч_{сп} \quad (5)$$

где  $K_v$  – коэффициент выбытия;

$V$  – количество уволенных сотрудников за текущий период (человек);

Чсп – среднесписочная численность кадров за текущий период (человек).

Таблица 2.4 – Коэффициенты выбытия в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области за 2012–2016 года %

	2012	2013	2014	2015	2016
Государственных гражданских служащих	2	4,2	12,5	5,2	15,5
Работников НСОТ	0	0	9	10	11,1
Всего	1,6	3,4	13,7	6,25	11

Источник: составлено автором

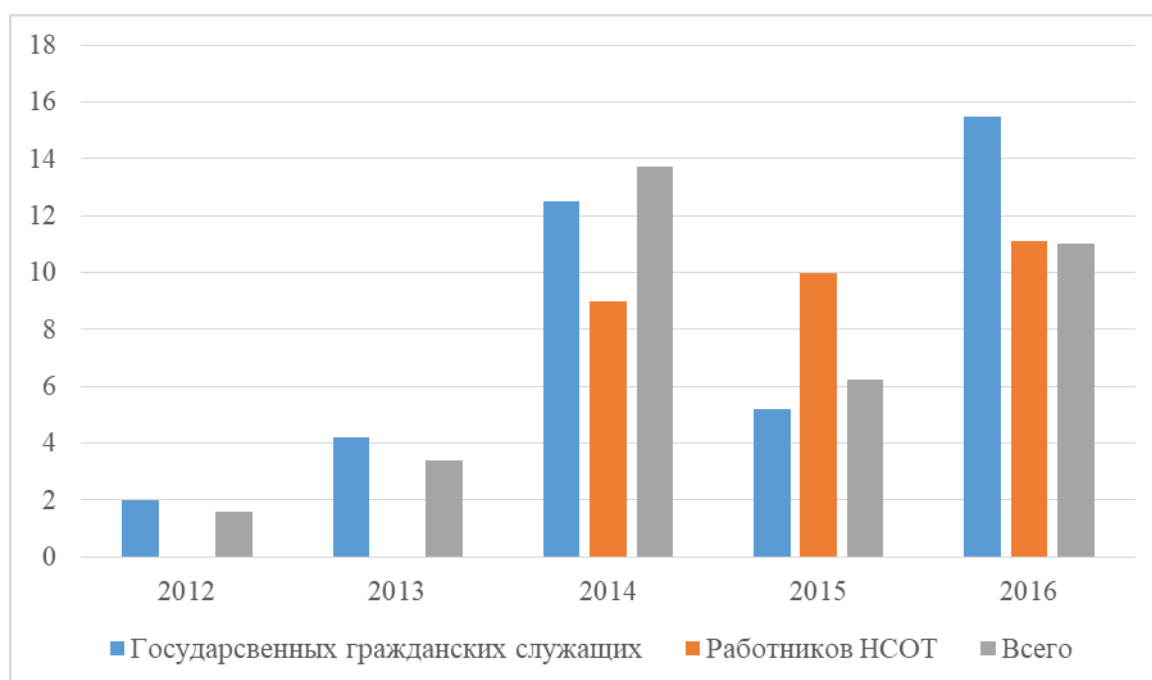


Рисунок 2.4 – Динамика выбытия кадрового состава Управления

С помощью проведенного анализа мы видим следующие изменения коэффициента выбытия: из-за штатной перестановки заметны изменения в 2013–2014 годах (коэффициент выбытия по численности государственных гражданских служащих 12,5%), нет четкой тенденции сокращения или роста коэффициента выбытия, однако в целом за весь период его максимальное значение 15,5% – по государственным гражданским служащим, 11,1% по работникам НСОТ и 13,7% в

целом по Управлению, то есть не превышает 20%, что говорит о низкой текучести кадров.

Средний возраст персонала.

Данный показатель определяется по формуле (6) расчета средней величины:

$$X = (X1 + X2 + X3 \dots + Xn) / C \quad (6)$$

где: X – средний возраст работников организации;

X1, X2, X3... Xn – возраст каждого работника;

C – количество работников (списочная численность).

За 2011–2014 года в Управлении Роскомнадзора отмечается также тенденция к уменьшению среднего возраста гражданских служащих (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Средний возраст государственных гражданских служащих в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области за 2011–2015 годы, лет

	2011	2012	2013	2014	2015	Отклонение
Средний возраст государственных гражданских служащих	44	43,4	42	39,6	36	-12

Источник: Отчеты о результатах деятельности Управления Роскомнадзора по Челябинской области

Исходя из показателей темпов прироста среднего возраста служащих управления за период с 2012 по 2016 можно сделать следующий вывод, что наблюдается постоянное сокращение среднего возраста служащих, что говорит о привлекательности Управления для молодых сотрудников.

Количество конкурсов на замещение вакантных должностей государственной службы в органе власти.



Рисунок 2.5 – Динамика среднего возраста государственных служащих  
Управления

В Управлении Роскомнадзора регулярно проводятся конкурсы на замещение должностей государственной службы (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Количество проводимых конкурсов в Управлении с 2012 по 2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Отклонение
Количество проводимых конкурсов	3	2	3	4	4	4	1

Источник: Отчеты о результатах деятельности Управления Роскомнадзора по Челябинской области

Оценивая данные о количестве проводимых Управлением конкурсов на замещение должностей государственной гражданской службы, можно сделать вывод, что нет ярко выраженной тенденции изменения данного показателя, он зависит, во-первых, от того, есть ли вакантные должности, а во-вторых от факторов, влияющих на наличие этих должностей, например, уход на пенсию, ротация и т.д.

## Трудозатраты отдельных подразделений органа исполнительной власти.



Рисунок 2.6 – Динамика проводимых конкурсов на замещение вакантных должностей государственной службы

В рамках направления мотивации кадров вводится комплексная оценка результативности и эффективности государственных служащих, включающая следующее. Введение показателей эффективности и результативности как в целом по структурному подразделению, так и у каждого служащего персонально. То есть количественные и качественные характеристики выполняемых функций. Например, количество составленных протоколов, количество рассмотренных обращений, количество мероприятий контроля (надзора), количество рассматриваемых документов и данных на них ответов, соблюдение по каждой функции установленных сроков, количественные показатели предоставления государственных услуг и так далее. Планируется, что данная оценка будет закреплена актом Федеральной службы по контролю (надзору) в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, и при этом, материальное вознаграждение будет напрямую зависеть от данных показателей. В

целом, трудозатраты рассматриваются как количество поступивших обращений в структурное подразделение, количество рассмотренных обращений, количество рассмотренных обращений, приходящихся на 1 госслужащего.

Таблица 2.7 – Сравнение трудозатрат в структурных подразделениях Управления Роскомнадзора по Челябинской области в 2015 году

	Количество поступивших обращений в структурное подразделение	Количество рассмотренных обращений	Количество обращений, приходящихся на 1 служащего
1 квартал 2015	157 (Отдел защиты ПД)	154 (Отдел защиты ПД)	26
1 квартал 2015	10 (СМИ)	8 (СМИ)	0,7
2 квартал 2015	220 (Отдел защиты ПД)	221 (Отдел защиты)	37
2 квартал 2015	19 (СМИ)	19 (СМИ)	1,7

Источник: Сайт Управления Роскомнадзора по Челябинской области: <http://74.rkn.gov.ru/>

Исходя из анализа трудозатрат служащими из различных отделов, можно сделать вывод, что количество обращений, приходящихся на одного госслужащего в отделе персональных данных свыше чем в 20, и даже в 30 раз больше, чем на служащего в отделе СМИ (Рисунок 7).



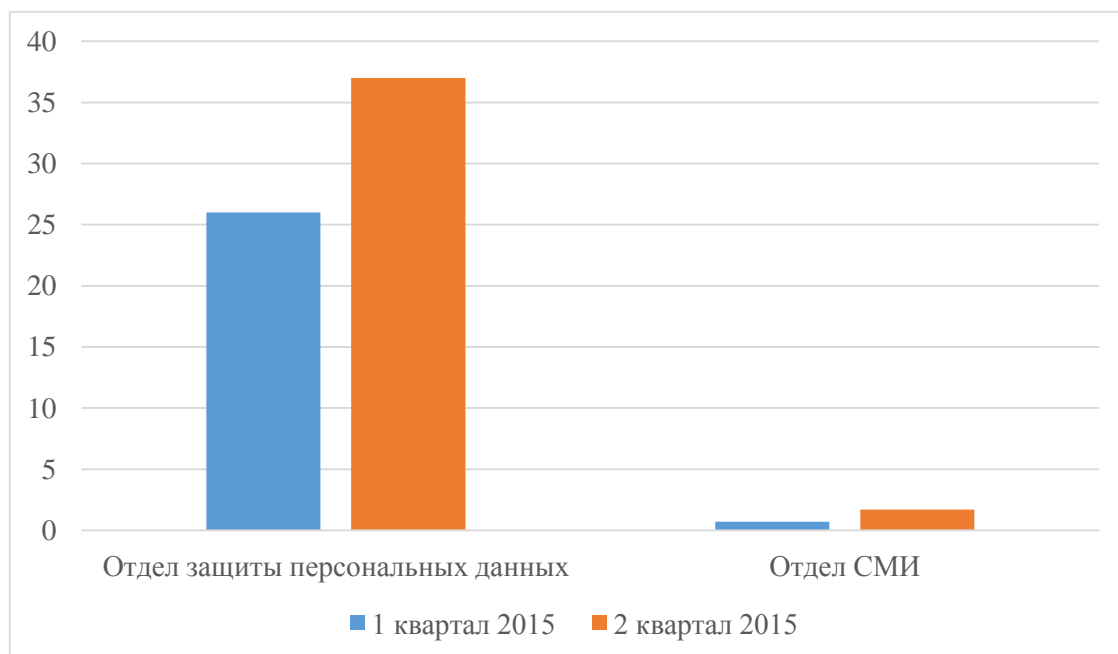


Рисунок 2.7 – Сравнение трудозатрат в структурных подразделениях  
Управления Роскомнадзора по Челябинской области в 2015 году

Однако функции по контролю (надзору), выполняемые структурными подразделениями различны и требуют разных трудозатрат. Например, на мероприятия систематического наблюдения в отделе контроля (надзора) в сфере СМИ служащий тратит от 2 до 3 часов, а в отделе контроля (надзора) в сфере связи контрольные мероприятия могут занимать несколько рабочих дней. Например, рассмотрим на примере отдела контроля в сфере СМИ и отдела защиты персональных данных (таблица 2.8).

Сложность выполняемых работ различна. При контроле в сфере СМИ проводится мониторинг, то есть надзорное мероприятие, а при осуществлении контроля в отделе защиты персональных данных служащими даются разъяснения, то есть трудозатраты различны. Соответственно возникает проблема сравнения эффективности работы служащих различных подразделений.

В настоящее время проводится внедрение технологии использования индивидуальных планов, пока количественных результатов по ним нет.

Количество служащих, прошедших процедуры аттестации, повышения квалификации, переподготовки.

В рамках направления обучения кадров в Управлении регулярно проводится аттестация кадров. В 2015 году аттестацию проходило 13 человек – все они аттестованы (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Проведение аттестации в Управлении, ед.

	2013	2014	2015
Количество аттестаций	4	5	5
Количество аттестованных служащих	15	18	13

Источник: Отчеты о результатах деятельности Управления Роскомнадзора по Челябинской области

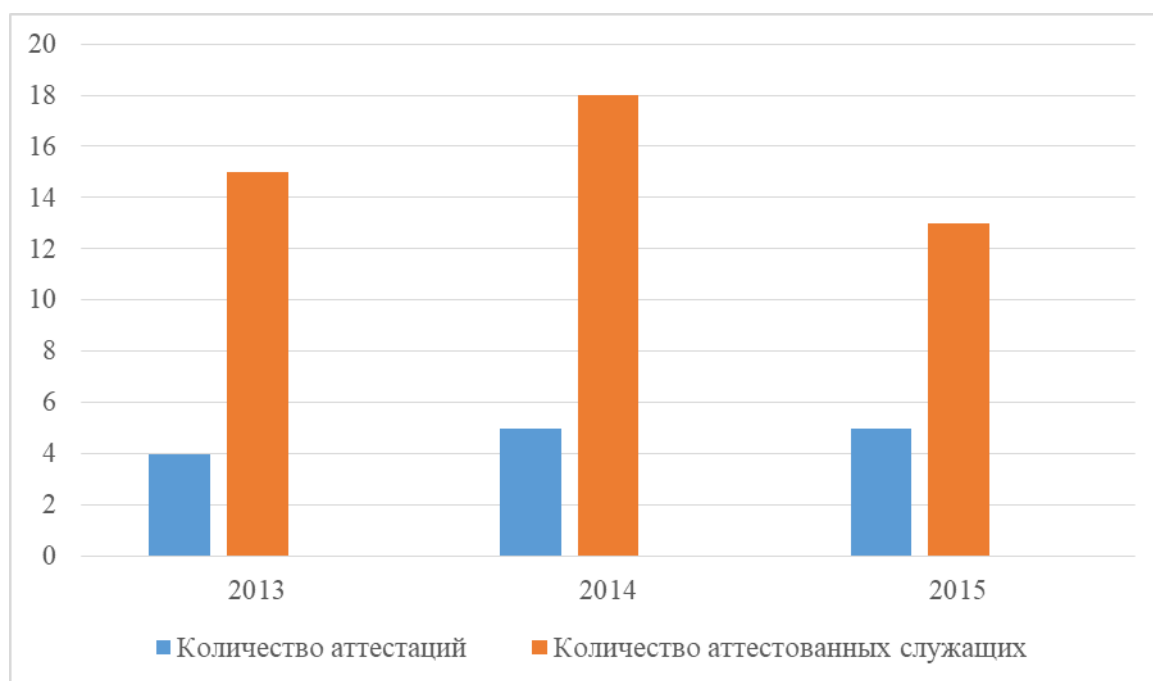


Рисунок 2.8 – Динамика проведения аттестаций и количество аттестованных служащих в Управлении

Тенденций роста или спада показателя нет, неравномерность проводимых аттестаций и числа аттестуемых зависит:

– от количества служащих, которым необходимо пройти аттестацию (1 раз в 3 года);

– от нехватки средств, предназначенных для проведения аттестации государственных гражданских служащих.

Служащие Управления проходят дополнительное профессиональное обучение в виде повышения квалификации и переподготовки. Численность служащих, прошедших дополнительное профессиональное обучение представлена в таблице 2.9.

Исходя из полученных данных, мы видим, что достаточное количество служащих не проходит процедуры повышения квалификации и переподготовки в нужный период. Причиной такого несоответствия плану прохождения данных процедур является недостаточное финансирование из федерального бюджета.

Таблица 2.9 – Фактическая и плановая численность служащих, прошедших повышение квалификации и переподготовку в период с 2012 – 2015 годы

	На 31.12.2012		На 31.12.2013		На 31.12.2014		На 31.12.2015	
	П	Ф	П	Ф	П	Ф	П	Ф
Повышение квалификации	9	3	7	2	5	3	4	1
Переподготовка	2	1	4	2	5	2	3	2
Всего	11	4	11	4	10	5	7	3

Источник: Отчеты о результатах деятельности Управления Роскомнадзора по Челябинской области

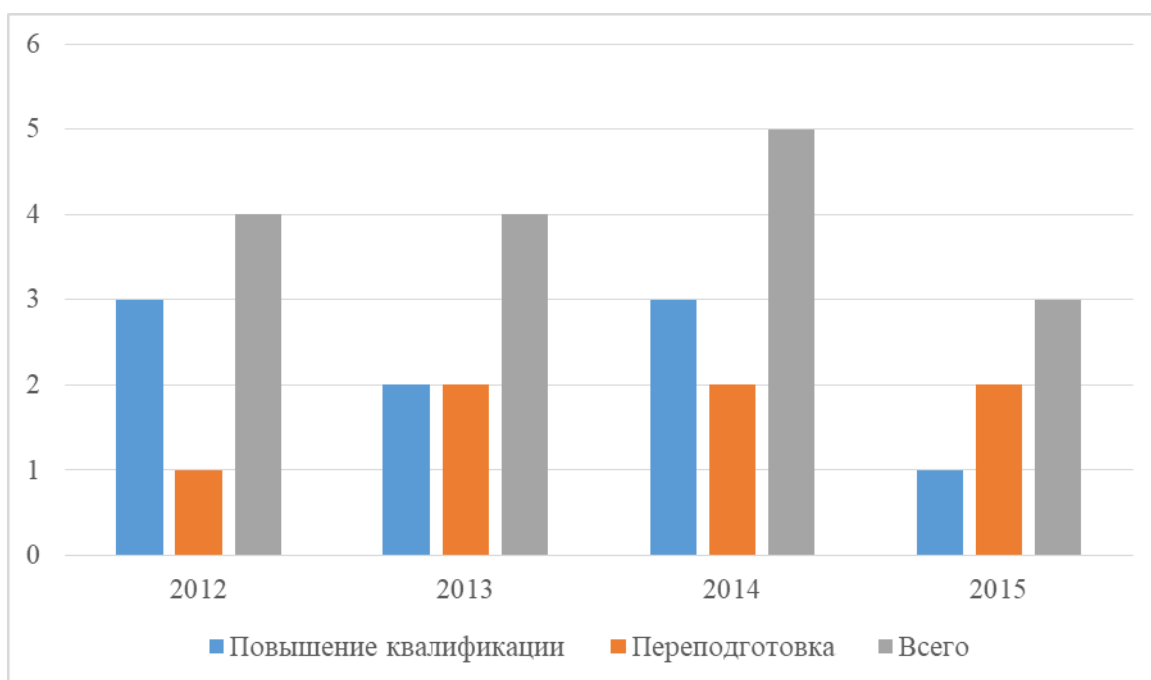


Рисунок 2.9 – Динамика фактической численности служащих, прошедших процедуру повышения квалификации и переподготовки

При расчете средств федерального бюджета, которые необходимы для финансового обеспечения дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих, и реализации закупки образовательных услуг для гражданских служащих, а также при расчете средств федерального бюджета, которые необходимы для финансового обеспечения повышения квалификации гражданских служащих, замещающих должности федеральной государственной гражданской службы категории «руководители», которые относятся к высшей группе, и повышения квалификации гражданских служащих по приоритетным направлениям дополнительного профессионального образования, проводимого в соответствии с отдельными решениями Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, используются экономические нормативы стоимости образовательных услуг по профессиональной переподготовке и повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих (утв.

постановлением Правительства РФ от 15 января 2014 г. № 26), представленные в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Утвержденные лимиты бюджетных обязательств по направлениям повышения квалификации и переподготовки, руб.

	2012	2013	2014	2015
Повышение квалификации	13 300	13 300	9 900	9780
Переподготовка	4 390	4 390	3 500	3 100
Всего	17 690	17 690	13 400	12 880

Источник: Сайт Управления Роскомнадзора по Челябинской области: <http://74.rkn.gov.ru/>

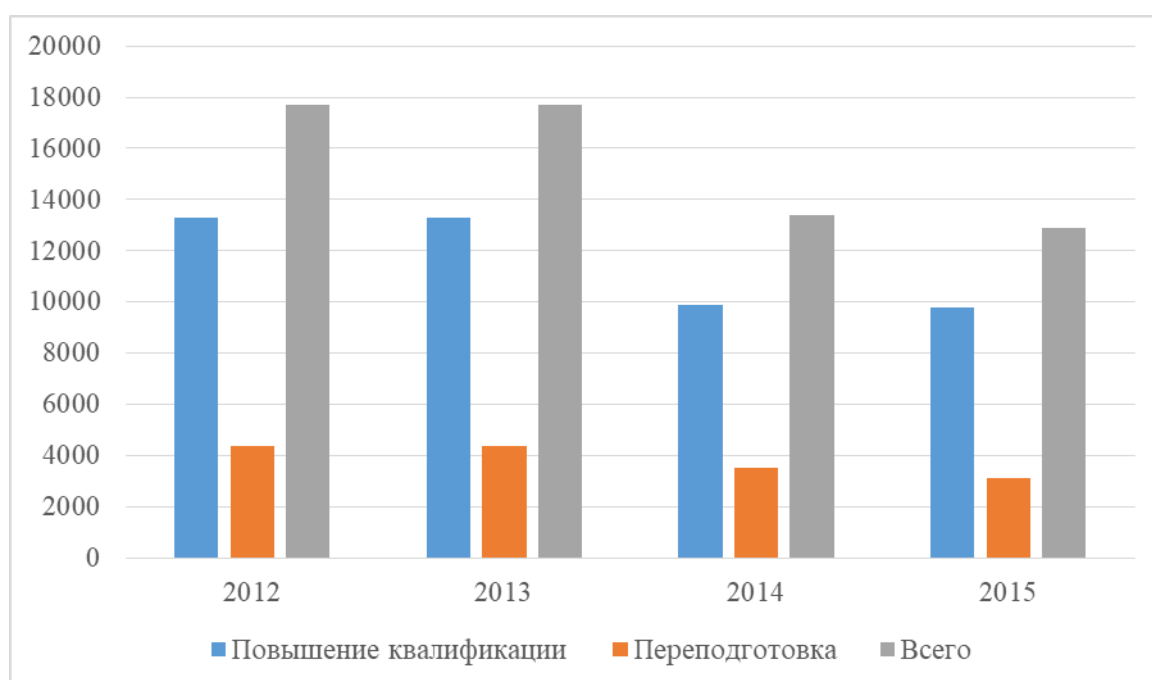


Рисунок 2.10 – Динамика финансирования Управления по направлению повышения квалификации и переподготовки сотрудников

Таким образом, наблюдается резкое сокращение финансирование в 2013–2014 году, и продолжающаяся тенденция сокращения в 2014–2015 годах.

Причины неравномерности изменения данного показателя следующие.

Организационная – потребность в обновлении знаний определяется изменением нормативно–правовой базы, которое может касаться различных категорий госслужащих.

Учитывается, кто должен проходить повышение квалификации с учётом её периодичности. Например, Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изменениями на 25.12.2008), (ст. 61 – 63); Указ Президента РФ от 28 декабря 2006 года № 1474 « О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации (с изменениями на 06.12.2007); Положение о порядке получения дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474; Постановление Правительства РФ от 17 апреля 2008 г. № 284 «О реализации функций по организации формирования, размещения и исполнения государственного заказа на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку федеральных государственных гражданских служащих » (с изменениями от 27.11.2008) предусматривают организационно-правовые формы профессиональной подготовки государственных служащих, порядок, периодичность, сроки и условия профессионального обучения.

Образовательные услуги для органов исполнительной власти осуществляются через госзакупки. Средства на получение образовательных услуг по профессиональной переподготовке и повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих органы исполнительной власти получают из федерального бюджета РФ (Приложение А).

Финансовая – из федерального бюджета согласно утвержденным экономическим нормативам выделяется средств намного меньше, чем необходимо. Например, в 2015 году процедуру повышения квалификации необходимо было пройти служащим в составе 4 человек. Однако исходя из того,

что выделилась сумма средств в размере 9780 рублей, а экономический норматив, например, для специалистов старшей группы 134,4 рубля\человеко – час, то выделенной суммы достаточно лишь для краткосрочной программы повышения квалификации для 1 служащего ( $72\text{часа} * 134,4\text{рубля} = 9676,8\text{рублей}$ ), поэтому проходить процедуру повышения квалификации будет самый нуждающийся служащий.

По результатам анализа показателей фактической и плановой численности служащих, прошедших повышение квалификации и переподготовку в период с 2012 – 2015 годы, можно сделать следующие выводы:

Показатели фактической и плановой численности значительно отличаются друг от друга

Наибольшая проходимость достигнута в 2014 году.

Не прослеживается четкой тенденции (постоянный рост или сокращение) изменения данного показателя за анализируемый период.

В результате проведенного анализа реализации кадрового обеспечения в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области, можно сделать выводы, что в территориальном органе Федеральной службы по контролю и надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций реализуются следующие направления:

- отбор персонала;
- адаптация;
- мотивация кадров;
- оценка кадров;
- обучение служащих.

Выводы по разделу:

В данной главе был проведен анализ кадрового обеспечения в органах исполнительной власти, рассматривалась деятельность Управления Роскомнадзора по Челябинской области.

Была представлена общая характеристика объекта исследования, а также исследована его организационная структура и описан функционал отдела, занимающегося кадровой работой.

Проведен анализ документационного и методического материала кадрового обеспечения Управления Роскомнадзора по Челябинской области. Проанализированы документы, на основании которых проводится кадровая работа в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области. Также проведен анализ состава и структуры персонала Управления Роскомнадзора по Челябинской области. Проанализированы показатели установленной и фактической численности Управления государственными служащими, рассчитаны показатели укомплектованности, коэффициент выбытия, представлена динамика среднего возраста государственных гражданских служащих, выявлены тенденции изменений данных показателей.

Проведен анализ показателей по направлениям кадрового обеспечения Управления Роскомнадзора по Челябинской области, а именно: выявлены реализуемые направления, оценено количество проводимых в Управлении конкурсов на замещение должностей государственной гражданской службы, проведен сравнительный анализ трудозатрат отдельных подразделений Управления, проанализировано количество служащих, прошедших процедуры аттестации, повышения квалификации, переподготовки.

В результате проведенного анализа выявлены группы проблем организации кадрового обеспечения в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области.

На основе проведенного анализа процесса кадрового обеспечения в Управлении Роскомнадзора по Челябинской области можно выявить следующие основные проблемы.

Отсутствие действенного кадрового резерва и планомерной работы с ним.

Несовершенство форм и методов оценки персонала и оценки эффективности использования рабочего времени.



Отсутствуют положения, регламентирующие деятельность работников кадровых служб в части использования методического инструментария, разработанного Министерством труда и социальных отношений РФ для внедрения в органах исполнительной власти.

Проблема прохождения госслужащими точно в срок процедур аттестации, повышения квалификации и профессиональной переподготовки из-за нехватки средств, предназначенных для проведения данных процедур.

## 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

### 3.1 Проблемы кадрового обеспечения органов исполнительной власти и пути их решения

В ходе исследования кадрового обеспечения органов исполнительной власти, были выявлены некоторые проблемы.

Важнейшим направлением реформирования является совершенствование законодательной и нормативной правовой базы системы государственной службы области. Для государственной службы субъекта мы считаем первостепенным проведение ревизии действующей нормативной правовой базы, приведение ее в соответствие с новым федеральным законодательством, разрабатываемом в рамках федеральной программы. На основании проведенного анализа на уровне субъекта необходимо разработать и принять приоритетные законы и иные нормативные правовые акты, обеспечивающие единый подход к правовому регулированию и организации кадровой деятельности органов исполнительной власти, совершенствованию системы оплаты труда служащих, открытости государственной службы в интересах развития гражданского общества. Конструктивность этой работы будет определяться повышением профессионализма государственных служащих.

Государственный служащий должен быть мотивирован на качественный труд. Сделать это можно путем обеспечения нормального, прогнозируемого кадрового роста, реализации профессиональной карьеры государственных служащих. Эффективная кадровая политика требует использования современных кадровых технологий, таких как совершенствование программ подготовки, конкурсное замещение должностей государственной службы, аттестация, формирование

резерва кадров, плановая ротация кадров и других. Очевидно, что использование известных технологий должно наполняться новым содержанием.

Среди задач, решение которых обеспечит рост профессионального уровня государственных служащих, – создание резерва кадров. Вместе с тем, механизм формирования и реализации резерва остается несовершенным. Возникает ряд вопросов, на сегодняшний день до конца не раскрытых: какой период специалист может находиться в резерве? каковы основания для исключения специалиста из резерва? в каком объеме и на каком уровне должна проводиться подготовка состава резерва кадров?

Используемые кадровые технологии способствуют эффективности кадровой политики в сфере государственной службы. В качестве одного из путей использования результатов реформирования государственной службы нам видится применение опыта кадровой работы в других сферах деятельности.

Время требует решения назревших кадровых вопросов в социально-экономическом комплексе региона в целом. И здесь нельзя не сказать о проблемах использования всех трудовых ресурсов Курганской области.

Сложившиеся проблемы мы рассматривали как с позиции нормативного обеспечения, так и с организационной точки зрения. Четко просматривается главная задача – обеспечить согласование потребности учреждения в кадровых ресурсах с объемами подготовки рабочих и специалистов.

В целом, из сложившейся практики государственного кадрового обеспечения и кадровой политики в различных странах мира, в том числе и России, может быть предложен следующий инструментарий совершенствования кадрового обеспечения в органах исполнительной власти (приложение Б).

Рассмотрим решение одной из актуальных проблем кадрового обеспечения – отсутствие формирования действенного кадрового резерва руководящих кадров и организация планомерной работы с ним в рамках формирования персонала.

Подготовка преемников представляет собой непростой многоступенчатый процесс (приложение В), который требует непрерывного внимания со стороны высшего руководства, специалистов по кадрам, а также поддержки руководителей подразделений. Не многие учреждения способны эффективно управлять данным процессом, многие и по настоящий день решают проблему преемственности в руководстве в оперативном порядке в момент освобождения ключевой должности. Это объясняется тем, что планомерная работа с резервом требует от руководителей больших затрат времени, универсального взгляда, терпимости, дальновидности, что чаще всего входит в противоречие с действующими задачами.

Таким образом, необходимо применять следующий алгоритм при работе с кадровым резервом:

- определение сотрудников организации, которые обладают потенциалом для занятия руководящих должностей;
- специализация этих сотрудников для работы в руководящей должности;
- обеспечение замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

В целях обеспечения эффективности резерва его численность не должна быть завышена. В современной практике кадрового менеджмента принято, что число резервистов может составлять не более двух кандидатов на одну должность.

При определении численности резерва также следует учитывать следующие факторы:

- потребность государственного органа в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу в результате видоизменения и усовершенствования аппарата управления, организационной структуры и т.д.;
- количество потенциальных вакансий, возникающих в связи с уходом сотрудников на пенсию;

– мероприятия, которые нацелены на оптимизацию численности государственных служащих;

– фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня, степень укомплектованности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (какое количество кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу) в органе государственной власти;

– процент лиц, которые выбывают из резерва кадров органа государственной власти ежегодно по различным причинам.

Для разработки перечня оцениваемых компетенций необходимо провести точный анализ должности, на замещение которой формируется кадровый резерв. Для этого надлежит опираться на должностной регламент оцениваемой должности государственной гражданской службы (в части основных функциональных обязанностей и требований к результатам работы). Таким образом, исследование основных функциональных обязанностей, которые определяют содержание работы в рамках должности государственной службы, требований к ожидаемому результату, учет характера работы позволит сформировать перечень оцениваемых в ходе конкурсных испытаний когнитивных, функциональных и личностных компетенций.

Рекомендуемые методы проведения ежегодной оценки развития лиц, включенных в кадровый резерв Управления Роскомнадзора по Челябинской области: защита отчетов по итогам выполнения индивидуальных планов профессионального развития; тестирование; рассмотрение конкретных ситуаций; собеседование; защита проектов.

### 3.2 Оценка результатов и анализ эффективности мероприятий по кадровому обеспечению в органах исполнительной власти

Как говорилось выше, одной из актуальных проблем кадрового обеспечения является неэффективность управления кадровым резервом руководителей. Одной из целей планирования и подготовки резерва руководителей представляется повышение эффективности работы органа исполнительной власти в долгосрочной перспективе. Именно поэтому наиболее важным критерием оценки эффективности данного процесса является степень достижения стоящих перед органом исполнительной власти целей. Наравне с этим, существует ряд специальных показателей, которые используются для оценки результатов работы с кадровым резервом. Такими показателями являются, в частности:

Эффективность подготовки руководителей внутри государственного органа. Данный показатель рассчитывается по формуле (7):

$$A1 = V/C \times 100\% \quad (7)$$

где  $V$  – количество ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва;  
 $C$  – количество ключевых должностей, освободившихся в течение периода.

Указанный выше показатель может быть сравнен с показателем приема руководителей со стороны, который рассчитывается по формуле (8):

$$A2 = V/C \times 100\% \quad (8)$$

где  $V$  – количество ключевых должностей, занятых специалистами, приглашенными со стороны;

$C$  – количество освободившихся в течение периода ключевых должностей  
Текущий резерв руководителей.

Показатель рассчитывается по формуле (9):

$$A3 = V/C \times 100\% \quad (9)$$

где  $V$  – число сотрудников из резерва, которые покинули организацию в течение периода;

С – количество сотрудников в резерве.

Средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности.

Показатель рассчитывается по формуле (10):

$$A = B/C \times 100\% \quad (10)$$

где В – число (сумма) лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, которые перешли из резерва на ключевые должности в течение периода;

С – количество сотрудников.

Готовность резерва.

Показатель рассчитывается по формуле (11):

$$A = B/C \times 100\% \quad (11)$$

где В – число ключевых должностей, которые имеют преемников, готовых к занятию должности в течение одного года;

С – общее количество ключевых должностей.

Подготовка преемников – эффективное средство оптимизации использования работников, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всего государственного органа.

Решение о степени готовности претендента является непростым моментом в отборе кандидатов. Чаще всего здесь необходимо особое чутье, которое приобретается благодаря многолетнему опыту работы. Инструментами могут послужить оценки результатов работы и компетенций, которые представлены в матрице компетенции-результаты (таблица 3.1).

Компетенции подразумевают под собой базовые качества работника, которое включает в себя совокупность таких качеств личности, которые необходимы для качественно-продуктивной деятельности: применение знаний, умений и навыков.

Помимо этого, для оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом, можно воспользоваться следующими показателями, представленными в приложении Г–Д.

Практическая значимость предложенной разработки в том, что представлены методические основы для решения одной из актуальных проблем кадрового обеспечения – повышения эффективности управления кадровым резервом руководителей.

Таблица 3.1 – Матрица компетенции–результаты

Уровень развития компетенций	Высокие	Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.
	Средние	Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.
	Низкие	Ф.И.О.	Ф.И.О.	Ф.И.О.
		Низкие	Средние	Высокие
		Результаты текущей деятельности		

Итогом основных мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения Управления Роскомнадзора Челябинской области является усовершенствование процесса подбора и расстановки кадров.

Эффективность отбора персонала считается по формуле (12):

$$F=P/W\times 100\%, \quad (12)$$

где Р – число прошедших испытательный срок и успешно адаптировавшихся сотрудников;

W – общая численность работников, принятых за указанный период на предприятие;

F – процент работников, закрепившийся на предприятии по итогам испытательного срока и процесса адаптации.



Результативные показатели рассчитаны на основе опыта и данных по внедрению подобной системы подбора и расстановки кадров Управлением государственной службы и кадровой политики Правительства Ярославской области, поэтому, можно предположить, что Управление Роскомнадзора Челябинской области добьются подобных результатов.

Таблица 3.2 – Данные об эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения Управления Роскомнадзора по Челябинской области на проектный период

Показатель	Значение
Количество принятых работников, чел.	5
Количество работников, выдержавших испытательный срок, чел	4
Количество работников, не выдержавших испытательный срок, чел	1
Эффективность системы подбора и расстановки персонала, %	80
Средний срок заполнения вакансии, дней	20

Итак, из таблицы 3.2 видно, что при внедрении предложенных мероприятий по усовершенствованию системы кадрового обеспечения только 1 человек не пройдет испытательный срок, при этом средний срок закрытия вакансий составит 20 дней, а эффективности системы кадрового обеспечения – 80%.

Результаты экспертной оценки социальной эффективности предложенных мероприятий позволили сделать вывод о том, что в числе положительных моментов от их внедрения выступают следующие: создание благоприятного климата в коллективе; уменьшение конфликтных ситуаций на почве личных и профессиональных разногласий; сплочение коллектива.

Выводы по разделу:

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в кадровом обеспечении органов исполнительной власти существуют некоторые проблемы. В целом, из сложившейся практики государственного кадрового обеспечения и кадровой политики в различных странах мира, в том числе и

России, предложен инструментарий совершенствования кадрового обеспечения в органах исполнительной власти.

Одной из актуальных проблем кадрового обеспечения является неэффективность управления кадровым резервом руководителей. В качестве мониторинга этой проблемы предложено использовать критерии эффективности кадровой работы. В качестве решения данной проблемы решено использовать подготовку преемников как эффективное средство оптимизации использования работников, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всего государственного органа. Практическая значимость предложенной разработки в том, что представлены методические основы для решения одной из актуальных проблем кадрового обеспечения – повышения эффективности управления кадровым резервом руководителей.

Кроме того было определено, что при внедрении предложенных мероприятий по усовершенствованию системы кадрового обеспечения только 1 человек не пройдет испытательный срок, при этом средний срок закрытия вакансий составит 20 дней, а эффективности системы кадрового обеспечения – 80%.

Результаты экспертной оценки социальной эффективности предложенных мероприятий позволили сделать вывод о том, что в числе положительных моментов от их внедрения выступают следующие: создание благоприятного климата в коллективе; уменьшение конфликтных ситуаций на почве личных и профессиональных разногласий; сплочение коллектива.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования достигнута поставленная цель и решены обозначенные задачи. Кадровое обеспечение, в целом, позволяет выполнять исполнительным органам власти возложенные на них функции.

Основными целями кадрового обеспечения органов исполнительной власти является организация и формирование кадрового потенциала, который необходим для замещения вакантных должностей государственными служащими, а также содействие эффективной работе кадрового состава в процессе прохождения государственной службы, и грядущее развитие кадровой политики федеральных органов исполнительной власти и органов власти субъектов РФ.

Кадровое обеспечение исполнительных органов власти еще не в полной мере позволяет достигнуть желаемого результата. Причины этого – в отсутствии действенного кадрового резерва и планомерной работы с ним, что приводит к текучке кадров, к неверным управленческим решениям, в несовершенстве форм и методов оценки персонала и оценки эффективности использования рабочего времени, замедляющих принятие важных управленческих решений, и что, в свою очередь, значительно ухудшает процесс кадрового обеспечения органов исполнительной власти и их эффективность для регионов РФ.

В связи с этим необходимо повышать эффективность кадрового обеспечения органов исполнительной власти, в частности путем совершенствования работы с кадровым резервом, а именно: подготовки планов развития резервистов на основе сравнения характеристик каждого из них с портретом идеального служащего для данной должности, оценки результативности развития резервистов, внедрения системы оценивания по результатам на основе KPI, а также методики оценки использования рабочего времени.

При изучении вопроса кадрового обеспечения исполнительных органов власти проанализировано федеральное законодательство, региональное, нормативные

правовые акты г. Челябинск. Данное законодательство в необходимой мере регулирует отношения по кадровому обеспечению исполнительных органов власти.

Анализ федерального и регионального законодательства позволил раскрыть компетенцию органов исполнительной власти в их кадровом обеспечении.

Однако, было бы целесообразным обособленным законодательным актом определить функции и полномочия кадровой службы государственного органа, в целях более четкого разграничения в данном вопросе, а, следовательно, и повышения эффективности кадрового обеспечения, составляющим одну из важнейших основ управления. Кроме того, необходим соответствующий документ, изданный органом исполнительной власти, в котором будут прописаны методики, регламентирующие внедрение и использование эффективного контракта, оценки использования рабочего времени («Кадровая политика»).

Как упоминалось выше, одной из целей кадрового обеспечения является подготовка и формирование кадрового потенциала, необходимого для замещения вакантных должностей на государственной службе. При этом акцент должен быть сделан на достижении целей органа исполнительной власти, ради которых этот орган создан, а так же оказании качественных услуг населению.

Характеризуя кадровое обеспечение в управление Роскомнадзора по Челябинской области, можно сделать вывод о том, что кадровый состав позволяет органу исполнительной власти выполнять свои функции.

Повышению эффективности кадрового обеспечения способствует внедрение системы мотивации на основе КРІ, внедрение системы материального стимулирования деятельности наставников в виде надбавки к денежному содержанию.

Однако, проблема непрохождения госслужащими точно в срок процедур аттестации, повышения квалификации и профессиональной переподготовки из-за нехватки средств остаётся серьёзной проблемой органов исполнительной власти.

Одним из возможных путей ее решения может быть заключение договора о целевой подготовке и повышении квалификации государственных служащих с определенным учебным заведением, включение данного договора в проект бюджета на текущий и плановые периоды.

Как показывает практика, в законодательстве РФ не обрели резко очерченного определения формы, виды и продолжительность получения дополнительного профессионального образования государственными служащими. Для реализации данного пробела рекомендуется внедрить отдельным законодательным актом федерального уровня порядок получения государственными служащими образования для службы в государственном органе. При планировании бюджетных расходов на образование должны быть определены результаты и эффект, ожидаемые от планируемой деятельности, количественные показатели и методы их измерения. Отраслевые подразделения органа исполнительной власти должны проводить мониторинг результативности бюджетных расходов, достижения поставленных целей и задач.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 30 декабря 2001 №197–ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 №79–ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);
4. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 27 мая 2003 года N 58–ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);
5. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 2 марта 2007 г. N 25–ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);
6. Об основах государственной службы Российской Федерации (утратил силу): Федеральный закон от 31 июля 1995 г. N 119–ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);
7. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2015 – 2018 годы): проект Указа Президента Российской Федерации от 29 января 2015 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);
8. О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих: Указ Президента Российской Федерации от 25 июля 2006 г. №763 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);
9. Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов:

Указ Президента Российской Федерации от 31 декабря 2010 № 1657 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);

10. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 № 601 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);

11. Об оптимизации численности федеральных государственных гражданских служащих и работников федеральных государственных органов: Указ Президента Российской Федерации от 31.12.2010 № 1657 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);

12. Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы: Указ Президента РФ от 11.08.2016 N 403 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru);

13. О предельной численности и фонде оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих и работников центральных аппаратов и территориальных органов федеральных органов исполнительной власти: Постановление Правительства Российской Федерации от 28 января 2011 № 39 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);

14. О Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти: Постановление Правительства РФ от 28.07.2005 N 452 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);

15. О регулировании муниципальной службы в Челябинской области: Закон Челябинской области от 30.05.2007 N 144–ЗО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);

16. О государственной программе Челябинской области "Оптимизация функций государственного (муниципального) управления челябинской области и повышение эффективности их обеспечения" на 2017 – 2019 годы: Постановление Правительства Челябинской области от 28 ноября 2016 года 617–п [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);

17. О Положении о порядке и условиях обеспечения государственных гражданских служащих Челябинской области служебными жилыми помещениями, а также о порядке и размерах возмещения государственным гражданским служащим Челябинской области расходов на наем (поднаем) жилого помещения при проведении ротации государственных гражданских служащих Челябинской области: Постановление Губернатора Челябинской области от 18.04.2014 г. № 329 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);

18. Об утверждении Перечня должностей государственной гражданской службы Челябинской области, по которым предусматривается ротация государственных гражданских служащих Челябинской области: Постановление Губернатора Челябинской области 15 июля 2014 года №451 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);

19. О Методике проведения конкурса на замещение отдельных вакантных должностей государственной гражданской службы Челябинской области в Аппарате Губернатора и Правительства Челябинской области, в органах исполнительной власти: Распоряжение Губернатора Челябинской области от 06.04.2015 года N 323–р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);

20. Об утверждении Стандарта структуры и штатной численности органов исполнительной власти Челябинской области: Распоряжение Губернатора Челябинской области от 13.01.2016 г. № 10-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);

21. О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций: Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций от 12 февраля 2015 г. № 14.



22. О порядке утверждения индивидуальных планов профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций: Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций от 26 мая 2015 г. № 53.

23. О штатном расписании Управления Роскомнадзора по Челябинской области: Приказ Управления Роскомнадзора по Челябинской области от 14 ноября 2013 № 972.

24. Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам федеральных государственных гражданских служащих Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций и ее территориальных органов: Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций от 30 июля 2012 г. № 726.

25. Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций и ее территориальных органов: Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций от 23 апреля 2011 № 275.

26. Об утверждении Методики проведения конкурса на замещение вакантной должности федеральной государственной гражданской службы в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций: Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций от 24 июля 2014 г. №107.

27. Об утверждении Методики проведения конкурсных процедур на заключение договора на обучение с обязательством последующего прохождения

федеральной государственной гражданской службы в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций: Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи от 28 ноября 2012 г. № 1242.

28. Об утверждении Положения об условиях оплаты труда работников Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций и ее территориальных органов: Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций от 24 июня 2013 г. № 682.

29. Об утверждении порядка организации работы по формированию кадрового резерва для замещения вакантных должностей федеральной государственной гражданской службы в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций: Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных и массовых коммуникаций от 3 марта 2011 г. № 138.

30. Об утверждении численного и персонального состава конкурсной комиссии Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных и массовых коммуникаций от 3 марта 2011 г. № 139.

31. Об утверждении методических рекомендаций по адаптации государственных гражданских служащих центрального аппарата Федеральной налоговой службы и территориальных органов ФНС России: Приказ Федеральной налоговой службы от 13 сентября 2011 г. № ММВ-7-4/570@ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

32. Положение о конкурсной комиссии Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

по Челябинской области: Приказ Управления Роскомнадзора по Челябинской области от 8 октября 2010 № 664.

33. Положение о наставничестве в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области: Приказ Управления Роскомнадзора по Челябинской области от 1 декабря 2011 № 644.

34. Порядок утверждения индивидуальных планов профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области: приказ руководителя Управления Роскомнадзора по Челябинской области от 18 октября 2011 № 644.

35. Служебный распорядок Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области: приказ руководителя Управления Роскомнадзора по Челябинской области от 16.06.2014 № 73.

36. Трудовой распорядок Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Челябинской области: приказ руководителя Управления Роскомнадзора по Челябинской области от 1 октября 2011 № 844.

37. Меньшова, В.Н. Организация государственной и муниципальной службы: учебное пособие / В.Н. Меньшова. – Новосибирск.:Издательство СибАГС, 2015. – 292 с.;

38. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник /В.В. Черепанов. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 680 с.;

39. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления / Г.В. Атаманчук – М.: Омега-Л, 2010. – 528 с.;

40. Демин, А. А. Государственная служба в Российской Федерации : учебник для академического бакалавриата / А. А. Демин. – 9–е изд., перераб. и доп. – М. :

Издательство Юрайт, 2015. – 436 с. ;

41. Журавлев, С. И. Теоретико–правовые основы кадрового обеспечения федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных в области безопасности государства: монография / С.И. Журавлев – М.: МГЮА, 2010. С. 76–98.;

42. Байков, Н.М. Кадровый потенциал органов власти: опыт социологического анализа / Н. М. Байков, Дальневост. акад. гос. службы. – Хабаровск : Изд–во ДВАГС, 2002. – 236 с;

43. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы/ Е.Ю. Иванова // журнал Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 1–2. – С. 214.;

44. Сайт управления Роскомнадзора по Челябинской области – Режим доступа: <http://74.rkn.gov.ru/>.

## Приложение А

Таблица А – Экономические нормативы стоимости образовательных услуг профессиональной переподготовки и повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих

Категории должностей федеральной государственной гражданской службы	Группы службы должностей федеральной государственной гражданской службы	Виды обучения			
		Стоимость 1 человеко-часа		Стоимость 1 человека-дня	
		Профессиональная переподготовка, повышение квалификации			Дополнительное профессиональное образование, получаемое за пределами территории РФ
		С отрывом от федеральной государственной службы	Без отрыва от федеральной государственной службы		
Руководители	высшая	164,1	164,1	22315,3	
Помощники(советники), специалисты	высшая	134,4	-	22315,3	
Руководители, помощники (советники), специалисты, обеспечивающие специалисты	главная, ведущая	134,4	-	17035,3	
Специалисты, обеспечивающие специалисты	старшая	134,4	-	17035,3	
Обеспечивающие специалисты	младшая	107	-	17035,3	

Источник: Постановление Правительства РФ от 15 января 2014 г. № 26 «Об экономических нормативах стоимости образовательных услуг по профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских служащих»

## Приложение Б

Таблица Б – Перечень рекомендаций по выявленным проблемам кадрового обеспечения

№	Проблемы	Рекомендации
1	Отсутствие действенного кадрового резерва и планомерной работы с ним	Совершенствование работы с кадровым резервом, а именно: специализация планов развития резервистов на основе сравнения характеристик каждого с портретом идеального сотрудника для этой должности, оценка эффективности развития резервистов.
2	Несовершенство форм и методов оценки персонала и оценки эффективности использования рабочего времени	Внедрение системы оценивания по результатам на основе КРІ, а также методики оценки использования рабочего времени
3	Отсутствуют положения, регламентирующие деятельность работников кадровых служб в части использования методического инструментария, разработанного Министерством труда и социальных отношений РФ для внедрения в органах исполнительной власти	Разработка методики обучения руководителей и работников отделов кадров применению нового инструментария по технологии Case study
4	Проблемы структуры персонала и с реализацией отдельных направлений кадрового обеспечения, а именно кадровой политики: проблема непрохождения госслужащими точно в срок процедур аттестации, повышения квалификации и профессиональной переподготовки из-за нехватки средств	Заключение договора о целевой подготовке и повышении квалификации государственных служащих с определенным учебным заведением. Включение данного договора в проект бюджета на текущий и плановые периоды.
5	Несовершенство системы мотивации Отсутствие материального стимулирования деятельности наставников	Внедрение системы мотивации на основе КРІ Внедрение системы материального стимулирования деятельности наставников в виде надбавки к денежному содержанию
6	Нормативно не установлен статус субъектов государственной кадровой политики и работы, не определены их полномочия и ответственность.	Необходимо отдельным законодательным актом федерального уровня определить полномочия и функции кадровой службы государственного органа. Нормативно-правовое закрепление единых для России механизмов, процедур, стандартов придаст кадровой работе целостность, системность, стабильность, и, главное, действенность.

## Окончание таблицы Б

№	Проблемы	Рекомендации
7	<p>Не разработаны в полной мере критерии всесторонней оценки уровня кадрового обеспечения, нет концептуальной основы современных кадровых технологий профессионального развития и усвоения государственными и муниципальными служащими профессиональных и этических ценностей, норм и правил кадровой культуры. Действующая кадровая политика не может обеспечить привлечение в органы власти людей, которые бы в полной мере соответствовали современным требованиям.</p>	<p>В проводимых в настоящее время научных исследованиях проблем государственного и муниципального управления начинает ясно формироваться идея использования инновационных технологий управления кадровым обеспечением как части кадровых процессов.</p>
8	<p>Не получили ясной формулировки в законодательстве РФ формы, виды и продолжительность получения дополнительного профессионального образования.</p>	<p>Данный пробел отрегулирован ведомственным нормативным актом руководителя, издаваемым в зависимости от представленных на утверждение учебных программ, служебной необходимостью и целесообразностью. Однако, было бы логичнее отдельным законодательным актом федерального уровня определить порядок получения государственными служащими образования для службы в органе.</p>
9	<p>Кадровая политика, как единый документ, не предусмотрена. Отсутствуют документы и методики, регламентирующие внедрение и использование эффективного контракта, оценки использования рабочего времени.</p>	<p>Кадровая политика определяется Указами Президента Российской Федерации, федеральными законами Российской Федерации, Приказами и Положениями Управления, инструкциями, штатным расписанием, служебным распорядком, трудовым распорядком. Необходимо отдельным документом закрепить кадровую политику в органе. А также на законодательном уровне закрепить ее обязательное наличие в органах исполнительной власти.</p>

## Приложение В



Рисунок В – Процесс планирования и подготовки резерва руководителей



## Приложение Г

Таблица Г – Показатели оценки обеспеченности кадровым резервом должностей, подлежащих обеспечению

Показатель	Способ расчета
<i>Оценка обеспеченности кадровым резервом должностей, подлежащих обеспечению резервом (ПОР)</i>	
Общая обеспеченность резервом	$K_{\text{ОБЩ}} = \frac{Ч_{\text{ЗДПОР}}}{Ч_{\text{ОБЩ}}} \cdot 100\%$ , где $Ч_{\text{ЗДПОР}}$ — количество должностей ПОР, для которых существует КР; $Ч_{\text{ОБЩ}}$ — общее количество должностей ПОР в подразделении
Соответствие резервистов по уровню специального образования, возрасту, стажу, результатам оценки деловых и личностных качеств, необходимым для должности ПОР согласно Единым корпоративным требованиям должности (ЕКТД)	$K_{\text{ВОС}} = \frac{Ч_{\text{ВОС}}}{Ч_{\text{ОБЩ}}} \cdot 100\%$ , где $Ч_{\text{ВОС}}$ — количество должностей ПОР, для которых резервом являются работники, соответствующие ЕКТД для данной должности. Отдельно рассчитывается соответствие резервиста каждому из указанных требований и соответствие всем требованиям
Средний возраст резервистов, состоящих в КР на должности ПОР	$\bar{V}_{\text{РЕЗ}} = \frac{\sum V_{\text{РЕЗ}}}{Ч_{\text{РЕЗ}}} \cdot 100\%$ , где $\sum V_{\text{РЕЗ}}$ — суммарный возраст резервистов подразделения; $Ч_{\text{РЕЗ}}$ — общее количество резервистов в подразделении
Средний возраст руководителей, занимающих должности ПОР	$\bar{V}_{\text{РЕЗ}} = \frac{\sum V_{\text{РУК}}}{Ч_{\text{РУК}}} \cdot 100\%$ , где $\sum V_{\text{РУК}}$ — суммарный возраст руководителей, занимающих должности ПОР в подразделении; $Ч_{\text{РУК}}$ — общее количество руководителей, занимающих должности ПОР в подразделении
Количество альтернативных кандидатов в КР на определенную должность	Формирование пула кандидатов в КР на основании требований должности, ранжирование их по принципу наибольшего соответствия (определяется инструментарием ERP-системы SAP R/3) на основании сравнения имеющейся в базе данных информации по каждому работнику с формальными требованиями Регламента управления кадровым резервом. При сравнении учитывается наличие обязательных (согласно требованиям Ростехнадзора и т.д.) и дополнительных (повышение квалификации, дополнительное образование, знание иностранного языка, результаты психодиагностики) квалификаций

## Приложение Д

Таблица Д – Показатели оценки изменения состава кадрового резерва и оценки подготовленности кадров

<i>Оценка изменения состава кадрового резерва</i>	
Показатель текучести среди резервистов	$K_{ТЕК} = Ч_{ур} / Ч_{РЕЗ} \cdot 100\%$ , где $Ч_{ур}$ — количество уволенных из подразделения резервистов по причинам текучести
Показатель целевого назначения резервистов на должность	$K_{ЦНР} = Ч_{ЦНР} / Ч_{ОН} \cdot 100\%$ , где $Ч_{ЦНР}$ — количество резервистов в подразделении, назначенных на должность из состава КР на данную должность; $Ч_{ОН}$ — общее количество всех работников, назначенных на должности ПОР в подразделении
Показатель назначения резервистов на должность	$K_{НР} = Ч_{НР} / Ч_{ОН} \cdot 100\%$ , где $Ч_{НР}$ — количество резервистов, назначенных на должность из состава КР не на данную должность
Показатель назначения работников на должность не из резерва	$K_{ННР} = Ч_{ННР} / Ч_{ОН} \cdot 100\%$ , где $Ч_{ННР}$ — количество назначенных работников на должность ПОР не из состава КР на данную должность при условии, что в согласованных списках резерва на данную должность указан резервист
Показатель общего выбытия резервистов из резерва	$K_{ОбщВывб} = Ч_{ОбщВывб} / Ч_{РЕЗ} \cdot 100\%$ , где $Ч_{ОбщВывб}$ — общее количество резервистов, выбывших из состава резерва в подразделении по всем причинам
Показатель выбытия резервистов из резерва по неуважительным причинам	$K_{Вывб} = Ч_{Вывб} / Ч_{РЕЗ} \cdot 100\%$ , где $Ч_{Вывб}$ — количество резервистов, выбывших из состава резерва по неуважительным причинам
Время «неназначения» резервиста из состава КР на должность ПОР при условии, что данная должность вакантна	$V_3 = ДЗВ - ДОВ$ , где $ДЗВ$ — дата заполнения вакантной должности ПОР (определяется на основе даты выхода распоряжения или приказа о назначении на должность из автоматизированной системы документооборота); $ДОВ$ — дата образования вакантной должности ПОР (определяется на основе даты выхода распоряжения или приказа об увольнении или переводе работника, занимающего должность ПОР, из автоматизированной системы документооборота)
<i>Оценка подготовленности резерва</i>	
Показатель общей полной подготовленности резерва	$K_{ГР} = Ч_{ГР} / Ч_{Общ} \cdot 100\%$ , где $Ч_{ГР}$ — количество должностей ПОР, в резерве на которые стоят полностью подготовленные резервисты
Текущий уровень подготовленности резервистов в подразделении	$K_{УГР} = Ч_{УГР} / Ч_{РЕЗ} \cdot 100\%$ , где $Ч_{УГР}$ — количество резервистов в подразделении, имеющих определенный уровень подготовленности