



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

Пронина Анна Андреевна

**РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ
ВЛАСТИ ПРИМОРСКОГО КРАЯ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования и развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти	7
1.1 Понятие, сущность и основные характеристики кадрового потенциала	7
1.2 Особенности формирования и развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти.....	11
1.3 Методы мониторинга кадрового потенциала в органах исполнительной власти....	22
2 Анализ и оценка организации работы по развитию кадрового потенциала органов исполнительной власти Приморского края	27
2.1 Общая характеристика деятельности Администрации Приморского края	27
2.2 Анализ численности и кадрового состава Администрации Приморского края	36
2.3 Исследование системы развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края	42
2.4 Разработка рекомендаций по развитию кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края.....	55
Заключение	62
Список использованных источников	66

Введение

В последние годы одним из приоритетных направлений государственной политики стало развитие кадрового потенциала государственной и муниципальной службы. В данном направлении сегодня реализуются различные программы: формирование кадрового резерва органов государственной власти и местного самоуправления; развитие системы подготовки и обучения кадров, поддержки и сопровождения органов исполнительной власти.

Повышение эффективности работы органов власти – одна из важнейших задач, стоящих перед страной. За последние годы борьба на рынке за высококвалифицированные кадры и потенциально успешных сотрудников возросла в несколько раз. Высокопродуктивная работа организации зависит не только от качественного состава персонала, но и от управления его как актуальными, так и потенциальными профессиональными возможностями, и опытом.

Кадры – творцы и производители материальных и духовных ценностей, которые являются субъектами управления общественными процессами. Цель государственной кадровой политики в рамках обозначенной темы – формирование и использование трудовых ресурсов страны с учетом их максимального потенциала.

Актуальность темы заключается в том, что неэффективность государственного управления кадровым потенциалом не дает достигнуть намеченных результатов и раскрыть все возможности государственных гражданских служащих, которые могли бы способствовать повышению эффективности и развитию системы государственных органов.

В настоящее время в субъектах Российской Федерации формируется новая система органов государственного управления, которые в наибольшей мере должны быть ориентированы на реальный и устойчивый рост уровня жизни населения, на повышение его социальной активности, а также на наиболее полную реализацию созидательного потенциала самоорганизации и

самоуправления местной рабочей силы. В связи с этим существенной проблемой является формирования и развития кадрового потенциала государственной службы, что проявляется в недостаточной разработанности программ по профессиональной подготовке, аттестации, планированию и включению в кадровый резерв кадров и ряда других кадровых мероприятий.

Для решения обозначенной проблемы необходимо всестороннее и глубокое изучение, в том числе социальных сторон и проблем развития и реализации кадрового потенциала государственной службы.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании особенностей, состояния и тенденций практики реализации и развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края и разработке практических рекомендаций по совершенствованию данного направления работы.

Достижение данной цели потребовало решения следующих задач:

- обобщения теоретического материала по формированию и развитию кадрового потенциала в системе государственной службы органов исполнительной власти;
- проведения анализа организации работы по развитию кадрового потенциала на примере органов исполнительной власти Приморского края;
- разработки рекомендации по развитию кадрового потенциала в Администрации Приморского края.

Объектом исследования является система государственной гражданской службы в органах исполнительной власти Приморского края.

Предметом выпускной квалификационной работы является развитие и реализация кадрового потенциала в Администрации Приморского края.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: анализ, синтез, графический метод, табличный метод, наблюдение, обработка документации, сбор информации.

Изучению кадрового потенциала государственной гражданской службы посвящены труды отечественных и зарубежных авторов: Ю.П. Аверина, В.В.

Адамчука, В.Г.Афанасьева, М.Вебера, Д.М.Гвишиани, В.Д.Голикова, В.Д.Граждана, Э.Дюргейма, В.Н.Иванова, А.В.Игнатъевой, МСА.Комарова, Р.Т.Насибуллина, Т.Парсонса, В.И.Патрушева, А.И.Пригожина, Г.Саймона, И.М.Слепенкова, Ф.У.Тейлора, А.Файоля, и других.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанные предложения и рекомендации данного исследования могут быть использованы при формировании программ по профессиональной подготовке, отбору, аттестации, планированию и включению в кадровый резерв кадров и ряда других кадровых мероприятий, применимых в практической деятельности органов исполнительной власти Приморского края.

Структура работы включает введение, две главы, рекомендательную часть, заключение, список использованных источников.

В первой главе раскрываются теоретические основы формирования и развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти. Определяются основные понятия и сущность кадрового потенциала в рамках государственной службы, рассматриваются особенности организации работы по формированию, мониторингу и развитию кадрового потенциала в исполнительных органах власти.

Во второй главе проведены анализ и оценка развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края, предложен ряд рекомендаций по совершенствованию технологий развития потенциала государственных гражданских служащих Администрации Приморского края.

1 Теоретические основы формирования и развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти

1.1 Понятие, сущность и основные характеристики кадрового потенциала

В соответствии с Федеральным законом (далее – ФЗ) от 27 мая 2003 года № 58–ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»: «Государственная служба – это профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации (далее – РФ) по обеспечению исполнения полномочий:

- РФ;
- Федеральных органов государственной власти и иных федеральных государственных органов;
- субъектов РФ;
- органов государственной власти субъектов РФ и иных государственных органов субъектов РФ;
- лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов;
- лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов РФ для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов РФ» [1].

Система государственной службы включает: государственную гражданскую службу, военную службу и государственную службу иных видов.

В рамках выбранной темы выпускной квалификационной работы будет рассматриваться именно государственная гражданская служба, которая в свою очередь подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъекта РФ. Администрации Приморского края и подведомственные ей государственные учреждения – субъект(ы) РФ.

Государственная гражданская служба субъекта Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий субъекта Российской Федерации, а также полномочий государственных органов субъекта Российской Федерации и лиц, замещающих государственные должности субъекта Российской Федерации [1].

Поскольку государственная служба представляет собой специфический вид трудовой (или точнее – служебной) деятельности, то кадровый потенциал государственных гражданских служащих, соответственно, отличается характерными чертами.

Понятие «кадровый потенциал» рассматривалось многими авторами и имеет различные формулировки.

Так, Л.В. Балабанова определяет кадровый потенциал, как некий предел возможного участия работников в деятельности организации с учетом их компетентности, психофизических особенностей, интересов, и мотивации» [27].

В работах В.В. Рассадина и В.Н. Батовой кадровый потенциал интерпретируется в качестве совокупности физических и духовных качеств сотрудника, которые образуют его трудовые ресурсы, или другими словами – способность к профессиональному росту, развитию навыков и умений, и достижению необходимых результатов [28].

В том числе определение кадрового потенциала, его места и значения в государственном управлении и особенности развития в рамках государственной службы представлены в трудах следующих видных ученых и исследователей: Л.И. Абалкина, В.Н. Батовой, Н.М. Байкова, А.Ю. Винокоровой, Н.И. Глазунова, В.Г. Игнатова, С.А. Курганского, В. М. Манохина, А.В. Понеделкова, В.Р. Рассадина, А.М. Старостина, О.Л. Седовой, Е.В. Охотского, Н.И., А. И. Турчинова и других.

На основании анализа перечисленных материалов следует, что кадровый потенциал государственных служащих является частью трудового потенциала и включает ту его составляющую, к которой относятся работники, обладающие

специальной подготовкой и осуществляющие функции государственного управления.

Понятие «кадровый потенциал», по мнению большинства авторов, является комплексным понятием. Оно состоит из множества структурных элементов:

- 1) интеллектуального потенциала: образовательная подготовка, интеллектуальные и креативные способности;
- 2) потенциала профессионального опыта: стаж работы по специальности, профессиональные знания и квалификационные навыки;
- 3) социального потенциала: коммуникативные способности, обеспечивающие эффективную социализацию, способность к сотрудничеству;
- 4) интегративного потенциала: механизмы компенсации отсутствующих или недостаточно развитых способностей.

Кадровый потенциал представляет собой совокупность как индивидуально–психологических свойств человека (возраст, семейное положение, перечисленные выше элементы и пр.), так и количественно–качественных характеристик персонала (численность, состав и структуру, физические и психологические возможности работников, коммуникабельность, отношение к труду).

Для обеспечения эффективного функционирования государственного органа одинаково важно задействовать как потенциал отдельных государственных гражданских служащих, так и коллективный потенциал. В данном аспекте важно рассматривать уже существующий, скрытый и прогнозируемый уровень кадрового потенциала служащих.

Достигнутый уровень кадрового потенциала включает в себя уже используемый перечень профессиональных знаний, умений и навыков служащих, их компетентность, профессиональную мобильность, инновационность и т. п. Данный уровень соответствует определенным организационным, экономическим, социальным и техническим условиям, в которых удастся достигнуть поставленных целей.

Нереализованные и невостребованные способности и возможности служащих государственного аппарата формируют своего рода скрытый резерв кадрового потенциала, который может быть задействован при изменении рабочей среды. Как в случае, если ход таких действий прогнозируем и запланирован, так и при неожиданных переменах, например, при изменении стиля кадрового управления или подобной ситуации, потенциально необходимые знания и натренированные навыки могут стать крайне полезны для достижения текущих и перспективных целей.

Перспективный уровень кадрового потенциала определяется как возможность карьерного роста и развития государственных гражданских служащих при улучшении условий трудовой деятельности, повышении квалификации, образования, переподготовке и прочем.

Таким образом, кадровый потенциал является гибким образованием, которое способно развиваться и изменяться [30]. Для того, чтобы качественно сформировать и рационально использовать его в государственной службе, необходимо четко выстроить кадровую политику, направленную на формирование и развитие профессиональных, работоспособных, высоконравственных, интеллектуальных, действующих на основе нормативно-правовых и законодательных актов РФ и в соответствии с целями государственного органа государственных гражданских служащих.

При этом важно учитывать такие особенности государственной гражданской службы, как:

- подверженность ее служащих, в отличие от других профессиональных общностей, повышенному давлению и ответственности перед лицом общественности;
- повышенные требования, предъявляемые к кадровому составу;
- необходимость соблюдения и следования правовым актам и процедурам, четкая регламентированность;
- ограниченность возможностей бюджетного финансирования;

– высокий профессионализм, коллегиальность принятия решений и персональная ответственность [37].

В связи с этим для обеспечения постоянного роста уровня кадрового потенциала в области государственного управления, помимо стандартных методов кадровой политики (обеспечение количественно–качественным составом, управлением карьерой, кадровым резервом, и знаниями сотрудников), следует создавать стимулирующие и мотивирующие условия с учетом специфики рода деятельности.

1.2 Особенности формирования и развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти

Под кадровой технологией подразумевается средство использования кадрового потенциала, способствующее эффективному достижению целей государственных органов.

Согласно Н.М. Байкову кадровые технологии – это совокупность действий, производимых в определенной последовательности, предоставляющих данные об индивидуально–личностных и профессиональных качествах и возможностях сотрудников и позволяющих с учетом их применения сформировать необходимые для организации условия функционирования [26].

Формирование и развитие кадрового потенциала государственных гражданских служащих является сложным и систематическим процессом. Для этого кадровые технологии подразделяются на следующие группы:

- 1) кадровое планирование, отбор и подбор, обеспечивающие государственные органы необходимыми человеческими ресурсами;
- 2) оценка и получение всесторонней информации о служащих;
- 3) использование кадров (управление карьерой, кадровым резервом, адаптация);
- 4) разработка системы мотивации и поощрений;

5) профессиональное развитие (управление знаниями, система профессионального обучения и повышения квалификации).

Отбор и подбор персонала – одни из первичных кадровых технологий по формированию кадрового потенциала. Они обеспечивают количественно–качественную укомплектованность кадров.

При отборе на государственную службу на основании признанных квалификационных требований происходит поиск кандидатов, подходящих на определённую должность и пригодных для выполнения соответствующих обязанностей.

Среди требований, предъявляемых к замещению должностей государственной гражданской службы в соответствии со статьей 12 Федерального закона от 27.07.2004 № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон от 27.07.2004 № 79–ФЗ) и Указа Президента РФ от 16.01.2017 № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы» находятся:

- уровень образования;
- наличие гражданства;
- предельные границы возраста;
- знание положений нормативных актов;
- стаж работы и опыт работы по специальности;
- состояние здоровья;
- уровень знаний Конституции Российской Федерации, федеральных законов, конституций, уставов и законов субъектов Российской Федерации применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей и другие [3].

Квалификационные требования к должностям гражданской службы устанавливаются в соответствии с категориями и группами должностей

гражданской службы, а также с видом профессиональной служебной деятельности, определённой его должностным регламентом [5].

Порядок замещения государственных должностей на настоящий момент осуществляется на конкурентной, конкурсной основе. Основные положения закреплены в уже упомянутом Федеральном законе от 27.07.2004 № 79–ФЗ, а также Указе Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» [6]. Конкурс обеспечивает право гражданина на равный доступ к государственной службе, позволяет формировать государственные органы высококвалифицированными кадрами.

Для проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы образовывается конкурсная комиссия, которая по итогам его проведения путем открытого голосования принимает решение и оформляет его в виде протокола. В результате кандидат на основании его профессиональных и личностных качеств:

- назначается победителем конкурса на данную вакантную должность;
- получает отказ в назначении;
- включается в кадровый резерв;
- получает отказ даже на включение в кадровый резерв [6].

Процесс отбора при положительном заключении комиссии завершается тем, что с кандидатом на основании соответствующего нормативного акта заключается служебный контракт, его содержание, форма и сроки действия (на неопределенный срок и срочный) установлены Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ.

Помимо отбора на государственную должность стоит помнить об отборе или, вернее сказать, подборе непосредственно в период прохождения службы, то есть проходящего в процессе развития в профессиональном и статусном плане государственного служащего. Он необходим для формирования кадрового резерва, в случае перемещения человека по должности и других [31].

Подбор в отличие от отбора больше направлен на определение соответствующей должности для служащего, исходя из его индивидуальных и личностных способностей, особенностей, накопленных профессионального опыта и стажа. Скорее характерен непосредственно для внутреннего отбора из числа уже замещающих государственную должность.

Именно для этого важно различать внутренний и внешний кадровый потенциал. Внешний кадровый потенциал – это именно те кандидаты из внешней среды, которые имеют возможность попасть на государственную гражданскую службу, если их образование, навыки и прочее соответствуют квалификационным требованиям. В их лице выступают выпускники вузов с необходимой квалификацией, специалисты с достаточным опытом и навыками и т.д. Внутренний потенциал образуют реальные государственные гражданские служащие (далее – ГГС), которые обладают определенными внутренними ресурсами для продолжения деятельности в госоргане на другой должности.

Распределение должностей государственной гражданской службы идет по 4 категориям и 5 группам. Категории делятся на:

1) руководителей (и их заместителей) государственных органов и их структурных подразделений, которые имеют определенный срок службы, либо не имеют ограничений сроков деятельности, обладают широкими административно-распорядительными полномочиями, правом издавать нормативно-правовые акты и обязательные распоряжения;

2) помощников (советников), чья задача состоит в содействии и оказании помощи лицам, замещающим государственные должности и руководителям государственных органов. С данной категорией заключается срочный служебный контракт;

3) специалистов, которые обеспечивают профессиональное выполнение государственными органами поставленных перед ними функций и задач. Эта категория не имеет ограничений по срокам полномочий и получает работу по итогам конкурсного отбора;

4) обеспечивающих специалистов, занимающихся вспомогательными функциями в отличие от предыдущей категории ГГС, служебный контракт с ними заключается на общих основаниях, ограничений по срокам.

Классификация должностей государственной гражданской службы по группам идет от младшей до высшей. Каждая группа показывает, какой необходим уровень способностей выполнения определенных служебных функций и соответствия квалификационным требованиям для надлежащего исполнения государственным гражданским служащим своих обязанностей.

На основании действующего законодательства можно представить в общем виде все категории и группы ГГС на рисунке 1 ниже.

Категории и группы должностей государственной гражданской службы		Минимальный уровень профессионального образования и стажа
Группы должностей государственной гражданской службы	Категории должностей государственной гражданской службы	
Высшая и главная группа	«руководители»	высшее образование – специалитет, магистратура
	«помощники (советники)»	
	«специалисты»	
Главная группа	«обеспечивающие специалисты»	высшее образование – бакалавриат
Ведущая группа	«руководители»	
	«помощники (советники)»	
	«специалисты»	
Старшая группа	«обеспечивающие специалисты»	среднее профессиональное образование
	«специалисты»	
Младшая группа	«обеспечивающие специалисты»	

Источник : [47]

Рисунок 1 – Категории и группы должностей государственной гражданской службы

Важно, что потребность государственного управления в кадрах и их оценка не реализуется исключительно за счет конкурсной основы, помимо нее применяются квалификационные экзамены, испытание при поступлении на службу, другие виды поиска и отбора, оценки.

При назначении претендента на должность гражданской службы и заключении служебного контракта для выявления на практике его соответствия этой должности может быть предусмотрено испытание гражданского служащего. Организация и проведение испытания регулируются Федеральным законом от 27.07.2004 № 79–ФЗ и Постановлением Правительства РФ от 5 июля 2000 года «Об испытании при назначении на государственную должность федеральной государственной службы Правительством Российской Федерации» [10].

Согласно данным нормативно–правовым актам представители нанимателя со стороны государственного органа вправе установить срок испытания от трех месяцев до одного года. При отсутствии условия об испытании в акте государственного органа о назначении на должность гражданской службы и служебном контракте гражданский служащий считается принятым без испытания. В случае перевода государственного гражданского служащего на другую должность или иной государственный орган срок испытания устанавливается от трех до шести месяцев.

По завершению срока испытания гражданскому служащему присваивается классный чин на основании проведенного квалификационного экзамена [3]. В обстоятельствах, когда срок испытания истек, а гражданский служащий продолжает замещать должность гражданской службы, он считается выдержавшим испытание. Если результат испытания неудовлетворителен, представитель нанимателя обладает правом: предоставить гражданскому служащему ранее замещаемую должность гражданской службы или расторгнуть служебный контракт с гражданским служащим до истечения срока испытания с учетом обязательного предварительного предупреждения последнего в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания его не выдержавшим испытание.

Основной смысл проведения квалификационного экзамена – оценка профессионального уровня и квалификации гражданского служащего для присвоения ему соответствующего замещаемой должности классного чина.

Основные организационные моменты, касающиеся порядка и условий сдачи государственными гражданскими служащими квалификационного экзамена, отражены в статье 49 Федерального закона от 27.07.2004 № 79–ФЗ и Положении №111 от 1.02.2005, утвержденном указом Президента РФ «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)».

Сдача экзамена обязательна для всех государственных гражданских служащих без ограничения срока полномочий, за исключением служащих категории «руководители» высшей группы должностей, которые сдают экзамен по отдельному решению представителя нанимателя, и также служащих, работающих по срочному контракту, которые экзамен не сдают [8].

Присвоение классного чина по квалификационному экзамену проводит аттестационная или конкурсная комиссия в результате оценки профессиональных знаний и умений служащих в соответствии с требованиями их должностных регламентов, сложностью и ответственностью выполняемой работы. Также могут использоваться не противоречащие федеральным законам методы оценки служащих.

В итоге квалификационного экзамена комиссия способна вынести решение либо о признании служащего сдавшим экзамен и рекомендованным к присвоению классного чина; либо о признании его не сдавшим экзамен.

Проведение первичного квалификационного экзамена и отбора на конкурсной основе сегодня возможно в дистанционном формате. Для этого существует Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров. В нем содержится база вакансий государственной гражданской службы и база кандидатов для поступления на службу. Таким образом, кандидат предварительно имеет возможность сложить представление о гражданской службе и своем уровне готовности к ее прохождению [3].

Еще одним перспективным методом, способным привлечь на государственную гражданскую службу компетентных и мотивированных

специалистов, является взаимодействие с образовательными учреждениями путем проведения Дней карьеры, помощи в устройстве студентов на производственные и преддипломные практики и другие.

К числу оценочных процедур, позволяющих выявить уровень квалифицированности, служебной состоятельности и соответствия гражданского служащего замещаемой должности, относится аттестация.

Порядок организации и проведения аттестации государственных служащих четко регламентирован и законодательно закреплен в статье 48 Федерального закона от 27.07.2004 № 79–ФЗ, Положении от 1 февраля 2005 года №110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [9].

Обязательная периодическая аттестация для государственных гражданских служащих проводится один раз в три года. Внеочередная аттестация ранее обозначенного срока допустима в случаях обоюдного соглашения сторон служебного контракта, учитывая результаты годового отчета о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, или при сокращении должностей, изменении условий оплаты труда [3].

В процессе такого мероприятия, как аттестация, формируемая аттестационная комиссия принимает решение о соответствии гражданских служащих всех уровней государственного органа занимаемой должности и выполняемым трудовым функциям на основании результатов их профессиональной деятельности.

Аттестация на основании проработанной и эффективной оценки персонала государственной службы, позволяет не только выявить кадровый потенциал отдельного гражданского служащего, но и определить соответствующие кадровые технологии для его развития в процессе продвижения по служебной лестнице. Для этого в ходе ее проведения решаются следующие задачи:

- намечаются перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной компетенции;
- определяется необходимость повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки служащего;
- рассматривается возможность долгосрочного планирования передвижения кадров.

В своей работе В.А. Шаховой отмечает, что совокупная эффективность формирования кадрового потенциала в экономическом и социальном плане заключается одновременно в оптимальном приросте численности кадров и степени их подготовленности к выполнению должностных обязанностей. И подчёркивает, что при заметных отклонениях в текучести и коэффициенте выбытия персонала, следует больший акцент ставить на качественном развитии этого персонала [40].

Обеспечить рациональную структуру использования и развития кадрового потенциала способна правильно выстроенная система управления карьерой. Она должна учитывать концепцию, функции, задачи и структуру конкретного государственного органа и его подразделений (департаментов и т.п.), предъявляемые к государственным гражданским служащим требования.

Главной целью данной технологии является целенаправленное развитие способностей служащих к профессиональной деятельности, накопление и расширения опыта и максимально эффективное использование их потенциала для достижения целей государственного органа и удовлетворения интересов личности.

Система развития карьеры направлена на разработку основных направлений, оптимальных путей, способов и мероприятий, которые гарантируют как вновь поступившим на государственную гражданскую службу, так и находящимся на ней кадрам возможность карьерного роста в условиях открытости условий продвижения, сопутствующих материального и нематериального способов вознаграждения. Предусматриваются различные

варианты развития: от низших к высшим должностям, освобождение гражданского служащего от должности или перевод на менее или более квалифицированную и другие.

Процесс управления карьерой включает:

- модель потребностей государственного органа власти и модель возможностей профессионального опыта кадров;
- разработку и внедрение карьерной стратегии управления;
- принятие решений согласно плану карьеры гражданских служащих.

Управление карьерой государственных служащих – одна из самых сложных кадровых технологий. Ее структуру образуют должностной рост гражданских служащих на конкурсной основе, ротация кадров, их профессиональная подготовка и переподготовка, оценка результатов профессиональной служебной деятельности посредством проведения аттестации и квалификационного экзамена, формирование кадрового резерва на конкурсной основе, повышение квалификации и стажировка в соответствии с программами профессионального развития.

Важнейшей составляющей механизма реализации системы управления карьерой государственной гражданской службы является формирование и использования кадрового резерва. Именно кадровый потенциал – источник резерва кадров, так как это именно те перспективные государственные служащие, которые обладают необходимым набором профессиональных, деловых, личностных и моральных качеств, подготовки, квалификационным уровнем и багажом знаний для выдвижения на замещения возникающих должностей государственной службы.

Кадровый резерв в государственной гражданской службе формируется по результатам аттестации с изданием правового акта государственного органа о включении гражданского служащего в резерв в порядке должностного роста с указанием группы должностей гражданской службы, либо направлении для получения дополнительного профессионального образования, либо понижении

в должности гражданской службы и исключению из кадрового резерва в случае нахождения в нем [3].

При включении гражданского служащего в кадровый резерв им совместно со своим руководителем составляется индивидуальный план профессионального развития сотрудника. Срок пребывания в кадровом резерве составляет три года.

По словам Н.М. Куршиевой несмотря на тот факт, что кадровый резерв в государственных органах действительно существует, он редко принимается во внимание при назначениях на новые должности. На взгляд автора существует необходимость «...изменить подходы к формированию и подготовке кадрового резерва, искать механизмы пополнения состава кадрового резерва за счет специалистов, работающих в коммерческих структурах, выпускников Президентских программ подготовки управленческих кадров, осуществлять обучение граждан, включенных в кадровый резерв, с применением научных подходов и современных кадровых технологий» [48].

Право государственного гражданского служащего на получение дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) обозначено в части 1 статьи 62 от 27.07.2004 № 79–ФЗ, а также прописана возможность его получения как без отрыва или с частичным отрывом, так и с полным отрывом от службы, или же дистанционно [3].

Предварительно, основываясь на Указе Президента РФ от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации», ведомствами государственного органа формируется и утверждается государственный заказ, который, исходя из планов развития соответствующего структурного подразделения и индивидуальных планов профессионального развития государственных служащих, определяет виды, продолжительность, направление и ожидаемые результаты ДПО [7].

Раз в три года все государственные гражданские служащие по законодательству РФ должны проходить курсы повышения квалификации. При

необходимости повышения квалификации в силу перемещение или повышения в должности и подобных причин на основании статьи 11 ФЗ 25 «О муниципальной службе в РФ» служащий тоже имеет право получить ее за счет средств местного бюджета. Прохождение ДПО осуществляется исключительно в аккредитованных высших учебных заведениях [2].

Обучение в рамках повышения квалификации бывает следующих видов:

– краткосрочное (не менее 72 часов): в итоге сдается экзамен, зачет или выступление с защитой реферата;

– семинары тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно–техническим, технологическим, социально–экономическим и другим проблемам, возникающим на уровне отрасли, региона, учреждения;

– длительное (свыше 100 часов) обучение: происходит углубленное изучение актуальных проблем по профилю профессиональной деятельности [33].

В перечень мероприятий по непрерывному профессиональному развитию кадрового потенциала государственных гражданских служащих помимо программ ДПО входят: семинары, лекции, тренинги, конференции, стажировки, самообразование, система наставничества и другие.

1.3 Методы мониторинга кадрового потенциала в органах исполнительной власти

Мониторинг кадрового потенциала государственных гражданских служащих представляет собой специально организованную, регулярную и систематизированную оценку способностей и возможностей кадров осуществлять свои функции в рамках государственного органа, которая, соответственно, помогает выстроить или корректировать кадровые политику, технологии и управленческие решения в отношении плана дальнейшего развития их потенциала [39].

Важно учитывать, что кадровый потенциал – это результат управленческой деятельности, который может быть измерен в определенный

временной промежуток. Он включает в себя как уже сформированные и используемые профессиональный и образовательный уровень, компетенции, личностные, психофизиологические, морально–нравственные и другие характеристики всех государственных служащих, так и их скрытый резерв, доступный для развития в перспективе.

Оценка кадрового потенциала осуществляется на основании установленных квалификационных требований, предъявляемых к государственным гражданским служащим, должностных регламентов, реестров должностей, структуре государственных органов власти и их подразделений, результатов аттестаций, квалификационных экзаменов и других кадровых технологий [3].

Для соблюдения объективности оценки кадрового потенциала приняты следующие принципы:

- стратегичность: ориентированность на потребности развития страны и региона, обеспечение органов государственной власти кадрами, адаптированными к современным изменениям;
- непрерывность: постоянное проведение мониторинга;
- ресурсное соответствие: выстраивание системы мониторинга исходя из ресурсов, имеющихся в распоряжении;
- реалистичность: соответствие показателей оценки кадров предъявляемым последним требованиям, согласно занимаемым категории и должности;
- открытость и доступность: возможность доступа заинтересованных лиц до параметров и результатов проводимого мониторинга;
- полнота и достоверность результатов мониторинговых исследований [39].

В процессе мониторинга кадрового потенциала служащих используют два вида анализа: структурно–функциональный анализ кадрового состава и анализ профессионального уровня кадров.

Основу структурно–функционального анализа составляет сравнительный метод. Сам анализ подразумевает проведение следующих мероприятий:

1) оценка укомплектованности кадрового состава по структурным единицам (администрациям, отделам, управлениям, департаментам) и в целом по органу власти для выявления свободных штатных единиц;

2) функциональный анализ: предполагает сопоставление регламентированных функций с реализуемыми полномочиями и позволяет выявить направления подготовки государственных служащих, которые необходимы для полного и качественного исполнения своих должностных обязанностей, и соответственно, и полномочий всего органа власти;

3) анализ технической оснащённости рабочего места служащего: оценка компьютерного оснащения, программного обеспечения и оргтехники, используемых в профессиональной деятельности работников органов власти;

4) исследование кадрового состава по социально–демографическим характеристикам – пол, возраст, состояние здоровья служащих, в результате чего обосновывается необходимость формирования кадрового резерва [29].

Анализ профессионального уровня служащих направлен на выявление профессионального соответствия служащих занимаемой должности и включает следующие мероприятия:

1) анализ образовательного уровня: на основании собранных данные об имеющемся уровне профессионального образования служащих и соответствии специализации полученного образования выполняемым функциям выявляются те государственные служащие, которым рекомендуется пройти обучение по программам дополнительного профессионального образования по необходимым направлениям;

2) анализ общего трудового стажа и стажа работы на государственной гражданской службе: в зависимости от размера стажа и направления деятельности разрабатывается содержание программы дополнительного образования для служащего. Кадры с большим стажем направляются на повышение квалификации с углублением в применение новых инновационных

методов и технологий, у новичков формируется практическая база, необходимая для работы в органах власти;

3) оценка выполнения индивидуального плана профессионального развития: путем анализа записей и отметок в данном документе, свидетельствующих о степени выполнения служащим намеченных вместе с руководителем целей и мероприятий, сроков их исполнения;

4) анализ соответствия профессиональных знаний, навыков и умений требуемому набору компетенций для соответствующих занимаемых должностей с использованием опросных и тестовых методов оценивания.

Таким образом, все используемые для мониторинга методы, параметры оценки, и составляющие его элементы тесно взаимосвязаны между собой. Они обеспечивают комплексный анализ кадрового потенциала государственных гражданских служащих, по результатам которого выявляются несоответствия в структуре и качестве выполняемой работы, определяется необходимость в дальнейшей разработке и модификации кадровой политики по отношению к служащим.

Установлено, что все условия для развития кадрового потенциала государственных гражданских служащих четко регламентированы существующим законодательством РФ. Им же определены и применяемые кадровые технологии, направленные на формирование высокопрофессионального, компетентного и стабильного состава ГГС.

Отбор и подбор ГГС осуществляется на конкурсной основе для обеспечения необходимой количественной и качественной комплектацией человеческими ресурсами на основании заданных квалификационных требований.

Комплексная оценка на соответствие профессиональной компетенции и степень исполнения должностных обязанностей ГГС проводится в форме испытательного срока при поступлении на государственную гражданскую службу, квалификационного экзамена, по результатам которого присваивается или не присваивается классный чин, и аттестационной комиссии. Итоги

аттестаций непосредственно определяют дальнейшее развитие карьеры, профессиональной подготовки и переподготовки служащих, включение в кадровый резерв.

Профессиональное развитие ГГС, представленное системой профессионального обучения и повышения квалификации, является необходимым элементом для подготовки высококвалифицированных служащих, готовых к освоению новых знаний, умений и навыков.

Система мониторинга кадрового потенциала государственной службы позволяет регулярно отслеживать изменения кадрового состава органов власти, получать достоверные, комплексные данные с учетом тех финансовых и временных ресурсов, которыми государственный орган обладает, формировать списки рекомендуемых к получению дополнительного профессионального образования, предоставляет возможность привлечения сторонних организаций в процесс переподготовки служащих и другие кадровые процессы.

Используемые в государственной гражданской службе кадровые технологии по формированию и развитию кадрового потенциала позволяют дать объективную оценку ГГС, выявить их возможности и исходя из них разработать программы должностного роста и профессионального продвижения. Данные технологии обеспечивают кадровые службы достоверной и максимально полной информацией о способностях служащего к выполнению тех или иных обязанностей, способствуют достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов в полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при оптимальном использовании ресурсов, имеющихся в распоряжении государственного органа.

2 Анализ и оценка организации работы по развитию кадрового потенциала органов исполнительной власти Приморского края

2.1 Общая характеристика деятельности Администрации Приморского края

В соответствии со ст. 42 Устава Приморского края Администрация Приморского края (далее – АПК) является постоянно действующим высшим исполнительным коллегиальным органом государственной власти Приморского края и формируется Губернатором Приморского края посредством принятия соответствующего правового акта [13].

АПК обладает правами юридического лица, зарегистрирована 30 декабря 2002 года по адресу: 690110, Приморский край, г. Владивосток, ул. Светланская, 22., имеет гербовую печать.

АПК обеспечивает исполнение Конституции Российской Федерации, Федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Устава, законов и иных нормативных правовых актов Приморского края на территории Приморского края.

Согласно Уставу Приморского края АПК:

- разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению комплексного социально-экономического развития Приморского края, участвует в проведении единой государственной политики в области финансов, науки, образования, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта, социального обеспечения, безопасности дорожного движения и экологии;
- осуществляет в пределах своих полномочий меры по реализации, обеспечению и защите прав и свобод человека и гражданина, охране собственности и общественного порядка, противодействию терроризму и экстремизму, борьбе с преступностью.

АПК в пределах своих полномочий осуществляет меры по:

- обеспечению государственных гарантий равенства прав, свобод и законных интересов человека и гражданина независимо от расы, национальности, языка, отношения к религии и других обстоятельств;
- предотвращению ограничения прав и дискриминации по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности;
- сохранению и развитию этнокультурного многообразия народов Российской Федерации, проживающих на территории Приморского края, их языков и культуры;
- защите прав национальных меньшинств; социальной и культурной адаптации мигрантов;
- профилактике межнациональных (межэтнических) конфликтов и обеспечению межнационального и межконфессионального согласия;
в том числе:
 - готовит ежегодный отчет Губернатора Приморского края о деятельности Администрации Приморского края;
 - формирует иные органы исполнительной власти Приморского края;
 - управляет и распоряжается собственностью Приморского края в соответствии с законами Приморского края, а также управляет федеральной собственностью, переданной в управление Приморскому краю в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
 - осуществляет иные полномочия, установленные федеральными законами, Уставом и законами Приморского края, а также соглашениями с федеральными органами исполнительной власти, предусмотренными статьей 78 Конституции Российской Федерации [13].

В своей деятельности АПК руководствуется регламентом АПК, утверждённым постановлением АПК от 06. 10.2015 № 384-па «Об утверждении регламента администрации Приморского края», который устанавливает

правила по реализации полномочий АПК, а также ее документационного и информационного обеспечения [17].

Главой Администрации Приморского края является Губернатор Приморского края.

В случаях, когда Губернатор Приморского края временно (в связи с болезнью или отпуском) не может исполнять свои обязанности, их исполняет первый вице-губернатор (вице-губернатор) Приморского края, за исключением случая, когда Губернатор Приморского края не может исполнять свои полномочия в связи с состоянием здоровья или другими обстоятельствами, временно препятствующими осуществлению полномочий.

Распределение обязанностей между Губернатором Приморского края и вице-губернаторами Приморского края утверждено распоряжением Губернатора Приморского края от 12.03.2015 № 43-рг «О распределении обязанностей между Губернатором Приморского края, первым вице-губернатором Приморского края, вице-губернатором Приморского края – руководителем аппарата Администрации Приморского края и вице-губернаторами Приморского края» (в редакции от 03.04.2017 № 53-рг «О внесении изменений в распоряжение Губернатора Приморского края») [21].

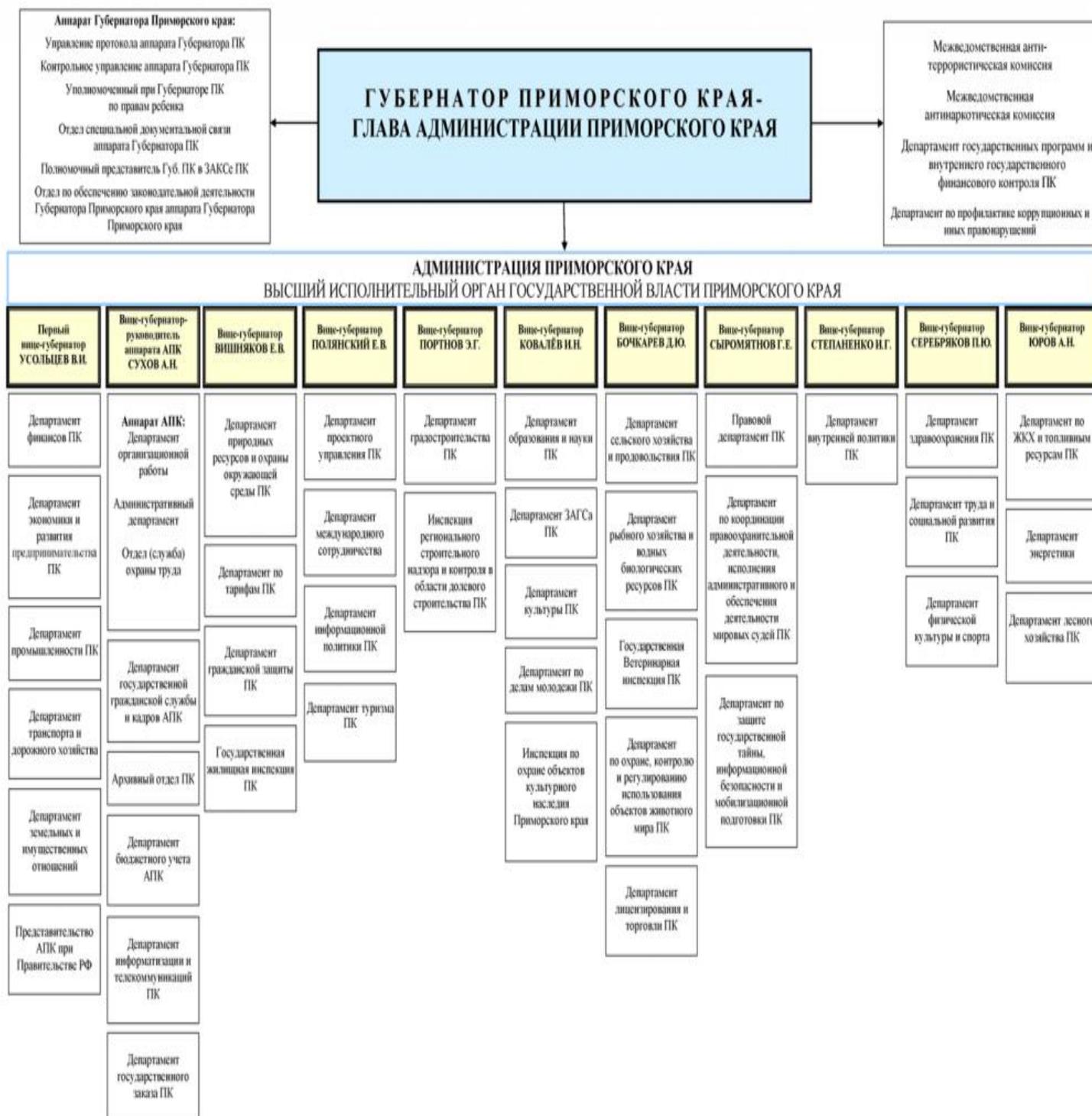
В целях обеспечения своей деятельности Администрация Приморского края создает аппарат Администрации Приморского края.

Администрация Приморского края в соответствии со структурой, установленной Губернатором Приморского края формирует органы исполнительной власти Приморского края.

Губернатор Приморского края определяет структуру органов исполнительной власти Приморского края по отраслевому (функциональному) принципу.

Органы исполнительной власти Приморского края осуществляют государственное управление на территории Приморского края в соответствии с собственной компетенцией, определенной положениями о них.

Структура аппарата Губернатора Приморского края, аппарата Администрации Приморского края и органов исполнительной власти Приморского края представлена в виде следующей схемы (рисунок 2):



Источник: [46]

Рисунок 2 – Структура аппарата Губернатора ПК, аппарата АПК и органов исполнительной власти ПК

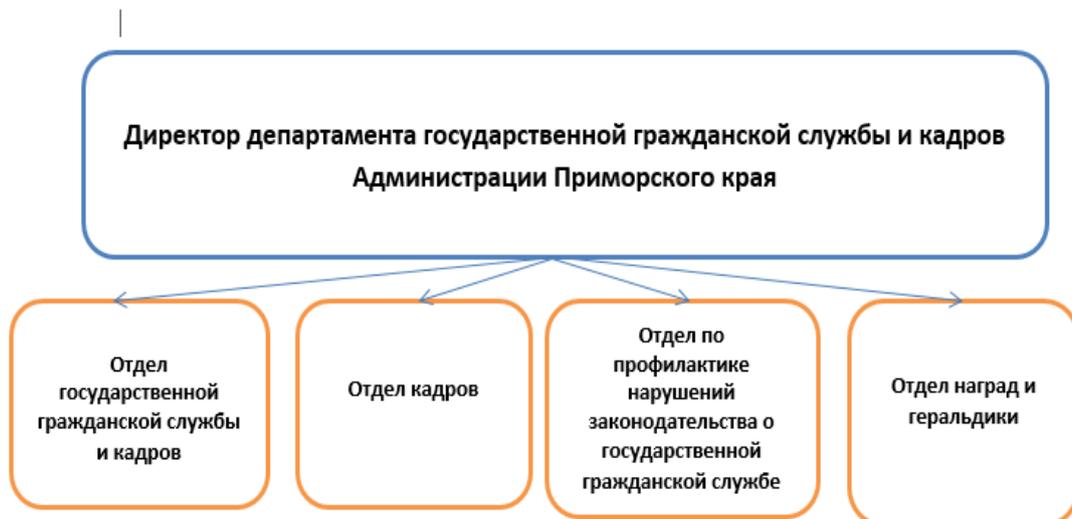
Анализ структуры показывает, что Губернатор Приморского края является главой Администрации Приморского края. В его подчинении находятся:

1. Межведомственная антитеррористическая комиссия;
2. Межведомственная наркотическая комиссия;
3. Департамент государственных программ и внутреннего государственного финансового контроля ПК;
4. Департамент по профилактике коррупционных и иных правонарушений;
5. Аппарат Губернатора Приморского края;
6. Аппарат Администрации Приморского края;
7. Органы исполнительной власти Приморского края.

За каждым вице-губернатором Приморского края закреплены по отраслевому направлению соответствующие органы исполнительной власти Приморского края.

За государственное управление в сфере организации государственной гражданской службы в органах исполнительной власти Приморского края, аппарате Губернатора Приморского края, аппарате Администрации Приморского края (далее - гражданская служба) и реализацию законодательства о геральдике и государственных наградах отвечает департамент государственной гражданской службы и кадров (далее – Департамент). Департамент формируется Администрацией Приморского края, подчиняется и подотчетен Губернатору Приморского края - Главе Администрации Приморского края и вице-губернатору Приморского края - руководителю аппарата Администрации Приморского края [20].

Департамент возглавляет директор, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Губернатором Приморского края. Структура Департамента представлена в виде следующей схемы (рисунок 3).



Источник: [46]

Рисунок 3 – Структура Департамента государственной гражданской службы и кадров АПК

В соответствии с Положением о департаменте государственной гражданской службы и кадров Администрации Приморского края, утвержденным постановлением Администрации Приморского края от 25 октября 2012 г. № 296-па (в ред. Постановлений Администрации Приморского края от 08.10.2014 № 415-па, от 01.06.2016 № 241-па) Департамент осуществляет следующие полномочия:

- обеспечивает в пределах своей компетенции реализацию принципов гражданской службы;
- вносит предложения представителю нанимателя о реализации законодательства о гражданской службе;

Департамент организует и обеспечивает в соответствии с действующим законодательством:

- подготовку проектов актов представителя нанимателя, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением

служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений;

- формирование и ведение реестра государственных гражданских служащих государственных органов (далее - гражданских служащих);

- ведение личных дел, трудовых книжек гражданских служащих, оформление и выдачу им служебных удостоверений;

- проведение конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов (далее - кадровый резерв);

- формирование кадрового резерва гражданских служащих, работу с ним, а также его эффективное использование, должностной рост гражданских служащих;

- проведение аттестации и квалификационных экзаменов гражданских служащих, присвоение классов чинov гражданской службы;

- дополнительное профессиональное образование гражданских служащих и лиц, замещающих государственные должности Приморского края в Администрации Приморского края;

- проведение ротации гражданских служащих;

- страхование по обязательному государственному страхованию от имени Приморского края гражданских служащих;

- формирование резерва управленческих кадров Приморского края и ведение базы данных о лицах, включенных в резерв управленческих кадров Приморского края;

- формирование предложений по кандидатам для включения в федеральный резерв управленческих кадров и резерв управленческих кадров Дальневосточного федерального округа;

- размещение в федеральной государственной информационной системе "Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров" (далее - Федеральный портал) и поддержание в актуальном состоянии сведений о лицах, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, а также сведений о вакантных должностях гражданской службы;
- представление в Министерство труда и социальной защиты РФ актуального перечня государственных органов для включения в классификаторы и справочники Федерального портала, а также отчетов об использовании Администрацией информационных ресурсов Федерального портала в кадровой работе;
- планирование и осуществление закупок товаров, работ и услуг по изготовлению наградной продукции, по дополнительному профессиональному образованию гражданских служащих, лиц, замещающих государственные должности Приморского края в Администрации, а также по обязательному государственному страхованию гражданских служащих для обеспечения государственных нужд государственного заказчика Администрации;
- исполнение полномочий Губернатора Приморского края в сфере реализации законодательства о государственных наградах;
- исполнение полномочий Губернатора Приморского края по награждению и применению иных видов поощрений в соответствии с законодательством Приморского края;
- осуществляет проведение служебных проверок;
- организует кадровое обеспечение государственных органов в части подготовки проектов правовых актов Администрации о приеме, отпусках и увольнении работников, замещающих должности, не являющиеся должностями гражданской службы, а также проектов трудовых договоров с ними [20].

Ниже в таблице 1 представлена штатная численность Департамента, которая позволяет оценить распределение по отделам и подразделениям служащих, непосредственно занятых развитием кадрового потенциала в АПК.

Таблица 1 – Штатная численность Департамента по состоянию на 29.05.18 г.

Отдел, наименование должности	Количество единиц
Директор департамента	1
Отдел государственной гражданской службы	
Заместитель директора департамента – начальник отдела	1
Главный консультант	1
Консультант	4
Главный специалист-эксперт	2
Итого по отделу	8
Отдел кадров	
Начальник отдела	1
Главный консультант	1
Консультант	4
Старший специалист 1 разряда	2
Итого по отделу	8
Отдел наград и геральдики	
Начальник отдела	1
Главный консультант	1
Консультант	1
Ведущий специалист 1 разряда	2
Итого по отделу	5
Отдел по профилактике нарушений законодательства о государственной гражданской службе	
Начальник отдела	1
Главный консультант	1
Консультант	2
Главный специалист-эксперт	1
Ведущий специалист 1 разряда	2
Итого по отделу	7
Всего по департаменту	29

Источник: [22]

Согласно штатному расписанию по состоянию на 29.05.18 в составе Департамента всего 29 сотрудников (табл.1). Из них в отделе государственной гражданской службы работают 8 человек, в отделе кадров – 8 человек, в отделе наград и геральдики – 5 человек, в отделе по профилактике нарушений законодательства о государственной гражданской службе – 7 человек. Таким образом, комплектация кадрового состава Департамента остается стабильной на протяжении последних лет, что обеспечивает качественное выполнение им вопросов государственной гражданской службы, входящих в круг его полномочий.

2.2 Анализ численности и кадрового состава Администрации Приморского края

В первую очередь, чтобы рассмотреть организацию работы Департамента АПК по развитию кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края, необходимо провести анализ их численного обеспечения кадрами, половозрастного состава, уровня квалификации и образования, а также движения кадров и процента текучести. Ниже представлена численность ГГС органов исполнительной власти Приморского края за период с 2015 по 2017 года (таблица 2).

Таблица 2 – Численность сотрудников АПК, аппарата Губернатора ПК, аппарата АПК, органов исполнительной власти Приморского края за 2015 – 2017 гг.

Тип должности	Численность			Штатное расписание		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Государственная должность	10	7	11	11	11	11
Должность гражданской службы	1673	1673	1708	1731	1757	1766
Должность, не относящаяся к должностям гражданской службы	87	96	106	77	83	101
ИТОГО	1770	1776	1825	1819	1851	1878

Источник: [23]

В результате анализа таблицы 2 установлено, что штатная численность государственных гражданских служащих за период с 2015 по 2017 года ежегодно превышает фактическую численность. Это обусловлено тем фактом, что в штате помимо занимаемых должностей учитываются в том числе вакантные должности, сотрудники, пребывающие в кадровом резерве, декретном отпуске и т.д. Данный показатель говорит о том, что в АПК существует недобор кадров, который определенным образом сказывается на эффективности работы учреждения, поскольку не хватает необходимого

персонала на случаи планового невыхода на работу того или иного сотрудника. В случаях болезни, декретных отпусков, командировок, серьезных обстоятельств семейного характера обязанности отсутствующего госслужащего нередко выполняются другим по поручению руководства, что ведет к перегруженности персонала и ненадлежащему распределению полномочий. В 2016 году произошел значительный разрыв в отрицательную сторону по структурной укомплектованности кадрового состава: по государственным должностям в сравнении с 2015 г., где разрыв между штатом и фактом составил 9 %, в 2016 г. оказался 36 %. 2017 год более показательный в этом отношении: государственные должности находились в необходимой комплектации, по должностям гражданской службы разрыв незначительный – около 3 %, что меньше чем в 2015 – 3,4 % и 2016 – 5 %.

Следующим этапом выступает анализ половозрастного состава государственных гражданских служащих АПК, и их распределения по стажу службы, который позволяет выделить основные группы, которые занимают ведущие или наоборот отстающие позиции, и таким образом, в динамике определить их изменения, акцентировать внимание на том, как они развиваются Департаментом.

Таблица 3 – Анализ численности и структуры государственных гражданских служащих АПК по полу, возрасту и стажу за период 2015 – 2017 гг.

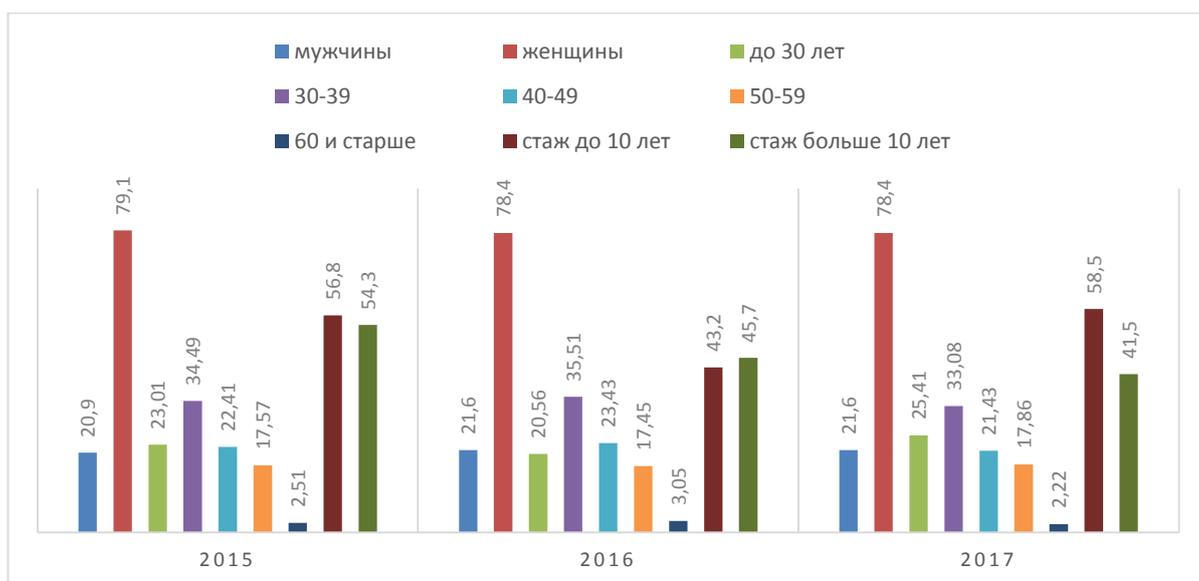
Показатель	Количество человек			Структура, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Численность работников, всего	1673	1673	1708	100	100	100
По полу:						
Женщины	1323	1312	1339	79,1	78,4	78,4
Мужчины	350	361	369	20,9	21,6	21,6
По возрасту:						
До 30 лет	385	344	434	23,01	20,56	25,41
30–39 лет	577	594	565	34,49	35,51	33,08
40–49 лет	375	392	366	22,41	23,43	21,43

Окончание таблицы 3

50–59 лет	294	292	305	17,57	17,45	17,86
60 лет и старше	42	51	38	2,51	3,05	2,22
По стажу госслужбы:						
До 10 лет	951	909	1002	56,8	43,2	58,5
Более 10 лет	722	764	706	54,3	45,7	41,5

Источник: [23]

На основании анализа, представленного в таблице 3 и наглядно проиллюстрированному на рисунке 4, следует вывод: возрастает численность государственных гражданских служащих, в их числе по гендерному признаку превалирует женский пол, но он имеет тенденцию к периодическому сокращению (к 2016) – приблизительно на 0,7 %, и увеличению состава (к 2017) – на 2 %; тем не менее мужская половина неуклонно растет в динамике лет. Подавляющая часть сотрудников относятся к возрасту от 30 до 39 лет – от 30 до 36 % примерно за промежуток, средний возраст также приходится на данную возрастную группу и составляет 39 – 40 лет. В других возрастных промежутках распределение примерно равноценное, за исключением старших поколений, на которые приходится около 3 % ежегодно, средний возраст за период варьируется от 38 до 40 лет. В отношении анализа опыта и стажа работников возможно сделать вывод о том, что прибывает все большее количество молодых сотрудников, в то время как посвятивших себя государственной гражданской службе более 10 лет становится меньше, что во многом объясняется выходом на пенсию их числа. Ниже приведена диаграмма на рисунке 4 с процентным соотношением упомянутых данных.



Источник: собственная разработка

Рисунок 4 – Численность и структура ГГС АПК по полу, возрасту и стажу за период 2015 – 2017 гг., %

Поскольку для замещения определенного уровня должности ГГС необходимо в соответствии с частью 2 статьи 12 Федерального закона № 79–ФЗ соответствовать конкретным квалификационным требованиям, включающим помимо стажа, проанализированного выше, такой пункт, как достаточный уровень образования, актуально рассмотреть, в каком отношении этот критерий соблюдается в исполнительных органах ПК [3].

Таблица 4 – Анализ численности и структуры государственных гражданских служащих АПК по категориям и уровню образования за период 2015 – 2017 гг.

Показатель	Кол-во человек			Структура, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Численность работников, всего	1673	1673	1708	100	100	100
Руководители	103	100	108	6	6	6
Помощники (советники)	147	139	159	9	8	9
Специалисты	1173	1206	1214	70	72	71
Обеспечивающие специалисты	250	228	227	15	14	13

Окончание таблицы 4

Среднее профессиональное образование	38	32	40	2,3	1,9	2,3
Высшее профессиональное образование	1635	1641	1668	97,7	98,1	97,7
Ученая степень	38	32	40	2,3	1,9	2,3

Источник: [23]

Исходя из анализа таблицы 4, в АПК доминирующую долю кадрового состава по распределению по должностям занимают ГГС категории специалисты – около 70 % ежегодно за рассматриваемый период, остальные категории составляют намного меньший процент, если судить по рейтинговой системе: на 2 месте – обеспечивающие специалисты, на 3 месте – помощники, и на 4 месте – руководители. Подавляющая часть служащих имеет высшее профессиональное образования – 97–98 %, остальные – среднее специальное – процент варьируется от 1,9 до 2,3 %. Стоит отметить, что подобная картина отражает факт наличия у кадров АПК необходимых знаний и умений для владения своими специальностями. Все категории служащих, за исключением обеспечивающих специалистов старшей и младшей должностей, для которых достаточно наличие среднего специального образования, закончили высшие учебные заведения по направлениям подготовки бакалавриат, специалитет или магистратура. Кроме того, среди ГГС АПК есть удостоенные ученой степени кандидата или доктора наук, и те, кому присвоены ученые звания доцента или профессора.

Следующим важным этапом выступает анализ движения кадров в органах исполнительной власти Приморского края (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ движения кадров АПК за период 2015 – 2017 гг.

Год	Вакантно должностей	Уволено служащих	Из них на пенсию	Текучесть
2015	184	253	14	14,3%
2016	229	212	11	15,4%
2017	167	275	17	15,1%

Источник: [23]

Согласно проведенным расчетам, представленным в таблице 5, текучесть кадров в Администрации Приморского края с 2015 по 2016 года увеличилась на 1,1 %, что немало для данного показателя, с 2016 по 2017 год текучесть снизилась, но крайне незначительно – всего на 0,3 %. В общем показатели скажут за период 2015 – 2017 гг.: от резкого сокращения числа уволенных служащих к 2016 году (на 16,2 % по сравнению с 2015 г.) на фоне роста вакантных должностей (на 24 %) – позитивная динамика развития; с 2016 по 2017 гг. тенденция меняется в отрицательную сторону – число уволенных растет (на 29% по сравнению с 2016 г.), а вакансий все меньше (на 27 %). Наибольшее число уволенных сотрудников также отмечается на данный момент на 2017 год. Очевидно, что Администрация Приморского края нуждается в выявлении причин таких высоких показателей текучести кадров. Текучесть государственных гражданских служащих напрямую связана с системой мотивации: материальное стимулирование, социальное стимулирование, моральное стимулирование. Материальное стимулирование включает следующие основные составляющие: заработная плата, премия и компенсационные выплаты.

Основными нормативно–правовыми актами, на которые ссылается Департамент государственной гражданской службы и кадров Администрации Приморского края при реализации системы оплаты труда сотрудников, являются 79–ФЗ от 27.07.2004 и 51–КЗ от 07.06.2012 [3,11].

Согласно им, в Администрации применяются следующие порядок и условия оплаты труда гражданских служащих: денежное содержание состоит из месячного должностного оклада служащего в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы и месячного оклада за присвоенный ему классный чин. В 61–КЗ от 16.05.2007 «О реестре должностей государственной гражданской службы Приморского края и о денежном содержании...» утвержден соответствующий реестр должностей [12].

Также используются ежемесячные и иные дополнительные выплаты:

1) ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе в размерах: при стаже гражданской службы от 1 года до 5 лет – 10%, от 5 до 10 лет – 15 %, от 10 до 15 лет – 20 %, свыше 15 лет – 30 %;

2) ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы в размере до 200 процентов этого оклада;

3) ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в размерах и порядке, определяемых законодательством РФ;

4) премии за выполнение особо важных и сложных заданий, порядок выплаты которых определяется представителем нанимателя с учетом обеспечения задач и функций гос. органа, исполнения должностного регламента (максимальный размер не ограничивается);

5) ежемесячное денежное поощрение;

6) единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальная помощь, выплачиваемые за счет средств фонда оплаты труда гражданских служащих.

В том числе в соответствии с Постановлением Губернатора края от 27.07.2012 №57–пг денежное содержание выплачивается государственным гражданским служащим в полном размере два раза в месяц, сама система оплаты труда гарантирует им стабильность и уверенность в своей работе и занимаемой должности, а также мотивирует к продвижению по службе [15].

2.3 Исследование системы развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края

Для развития государственных гражданских служащих, планирования их карьеры, профессионального переобучения и прочего, необходимым условием является определение круга лиц, которые будут представлять эти самые кадры, их состава, первичного уровня подготовки, уровня потенциала, которым они уже обладают.

В АПК поступление на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса. Основными регламентирующими документами на данном этапе являются Федеральный закон от 27.07.2004 № 79–ФЗ, постановление Администрации Приморского края от 09.02.2007 № 26–па «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Приморского края (далее – вакантная должность) и включение в кадровый резерв органов исполнительной власти Приморского края, аппарата Губернатора Приморского края, аппарата Администрации Приморского края» [16].

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы. Таким образом, первоначально формируется кадровый потенциал из числа достойных кандидатов, как привлеченных извне, так и из существующего кадрового состава.

Таблица 6 – Анализ поступления на службу, прохождения конкурса в АПК за период 2015 – 2017 гг.

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Объявлено конкурсов	27	41	49
Проведены заседания конкурсной комиссии на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв органов исполнительной власти, аппарата Губернатора Приморского края	56	84	93
Приняли участие граждане и гражданские служащие	838	755	887
Признано победителями конкурсов	148	102	128
Отказано в принятии на гражданскую службу	433	450	514
Принято на гражданскую службу по результатам конкурсов	81	80	102
Включено в кадровый резерв по результатам конкурсов	176	225	271

Источник: [24]

Анализируя полученные в таблице 6 данные, получаем следующую картину: кадровая служба АПК с течением лет увеличивает количество вакантных должностей и соответственно проводит большее число конкурсов, при этом число претендентов варьируется – в 2016 сократилось, в 2017 вновь возросло. Данный факт демонстрирует возрастающий авторитет государственной службы среди соискателей к текущему времени. Кроме того, отмечается более тщательный и притязательный отбор на должности, который проявляется в динамике роста отказов на принятие и поступление на службу, сужении круга победителей конкурсов и принятых из их числа на государственную гражданскую службу. Так в 2015 году принято 9,7% из 17,7 % победителей конкурсов, в 2016 году – только 10,6 % из 13,5 %, в 2017 году – 11,5 % из 14,5 %. Более наглядно в процентном отношении можно проследить произошедшие изменения на рисунке 5.



Источник: собственная разработка

Рисунок 5 – Результаты деятельности конкурсных комиссий АПК за период 2015 – 2017 гг., %

В целях более быстрой адаптации вновь принятым или вновь назначенными на иную должность гражданской службы гражданским служащим в развитии их профессиональных знаний, навыков, умений, способствующих качественному исполнению должностных обязанностей в

органах исполнительной власти Приморского края, аппарате Губернатора Приморского края, аппарате Администрации Приморского края устанавливается наставничество.

Порядок осуществления наставничества утвержден постановлением Администрации Приморского края № 90 от 23.03.2017 «О наставничестве в органах исполнительной власти Приморского края, аппарате Администрации Приморского края» [18].

Назначение наставника осуществляется по предварительному согласованию с руководителями структурных подразделений органов исполнительной власти Приморского края, подразделений аппарата Губернатора Приморского края и аппарата Администрации Приморского края, в которых проходят службу наставник и обучаемый (подопечный), правовым актом государственного органа, в котором определяется продолжительность наставничества, не позднее 14 дней с момента назначения обучаемого (подопечного) на соответствующую должность гражданской службы.

Наставничество устанавливается продолжительностью от трех до шести месяцев в зависимости от уровня профессиональной подготовки обучаемого, его индивидуальных способностей к накоплению и обновлению профессионального опыта, установленного испытательного срока.

В целях сокращения периода адаптации гражданских служащих при назначении на должность гражданской службы, углубления профессиональных знаний, навыков, умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей, Департаментом совместно с ГАУ ДПО «Учебный центр подготовки кадров для края» организовано проведение ежемесячного тренинга по теме «Добро пожаловать в Администрацию Приморского края» для новых служащих.

Тренинг состоит из следующих рубрик:

- 1) знакомство с организацией (прохождение государственной гражданской службы);

- 2) о запретах и ограничениях на государственной гражданской службе;
- 3) охрана труда в органах исполнительной власти Приморского края; развитие проектного управления в Приморском крае [46].

Для оценки соответствия профессионального уровня государственного гражданского служащего занимаемой им должности и присвоения ему соответствующего классного чина в АПК используются такие технологии, как аттестация и проведение квалификационного экзамена.

Таблица 7 – Анализ результатов аттестационных комиссий в АПК за период 2015 – 2017 гг.

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Проведено заседаний аттестационной комиссии	27	27	32
Присвоено классных чинов гражданским служащим	588	525	467
Не присвоены классные чины гражданским служащим	0	1	0
Прошли аттестацию, из них:	241	292	299
соответствуют замещаемой должности	151	159	132
соответствуют замещаемой должности и рекомендуются для включения в кадровый резерв	89	130	167
соответствуют при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки	1	2	0
не соответствуют замещаемой должности	0	1	0

Источник: [24]

По итогам анализа Таблицы 7 следуют данные выводы: с каждым годом число государственных гражданских служащих, которым по итогам сдачи квалификационного экзамена был присвоен классный чин, сокращается – с 2015 по 2017 года примерно на 21%, но при этом число служащих, чьи результаты оказались неудовлетворительным крайне редко достигает даже единицы, так классный чин не был присвоен лишь одному человеку в 2016 году. Возможными причинами наблюдаемых тенденций могут быть: первая – недостаточно организованная подготовка служащего, включая

профессиональную и адаптационную часть, недостатки института наставничества, в таком случае служащий оказывается в положении, когда не способен выполнять свои должностные обязанности в необходимой степени – и встает вопрос о рациональности оставления его на должности. Второй причиной может служить наличие большого числа ГГС, с которыми заключен срочный служебный контракт, порядок получения ими классного чина не так регламентирован, как для находящихся на службе по бессрочному контракту. Такие служащие подают заявление на присвоение им классного чина исключительно по собственному желанию, инициировать их на это Департамент не имеет право и направлять по обычной форме в виде списков не может. Так как квалификационный экзамен в АПК для ГГС до начала 2017 года находился в открытом доступе на официальном сайте АПК в форме теста и был доступен для предварительного ознакомления, с обозначенной даты в тест были включены новые пункты (кроме знания основ законодательства о государственной гражданской службе и противодействии коррупции – знания русского языка и основ ИКТ и др.), это усложнило его содержание и, вероятно, создало определенные трудности для его прохождения. В связи с чем число заявлений со стороны служащих со срочным трудовым договором определенно сократилось.



Источник: собственная разработка

Рисунок 6 – Распределение государственных гражданских служащих АПК, прошедших аттестацию за период 2015 – 2017 гг., %

Результаты аттестационных комиссий, проведенных за 2015 – 2017 гг. и отраженных на рисунке 6, демонстрируют противоречивые изменения. Если рассматривать отрицательную динамику, то к ней отнесется стремительное сокращение соответствующих замещаемой должности – за последние три года на 18,6 процентов и увеличение численности не соответствующих замещаемой должности – на 0,3 в 2016 году, но она стабилизировалась к концу 2017 года. По показателю соответствия должности при условии переподготовки наблюдается скачкообразное развитие: число служащих, направленных на дополнительное профессиональное обучение или соответствующие курсы, с 2015 к 2016 году возросло на 0,3 процента, к 2017 году таких кадров не было. В положительную сторону меняется число служащих, признанных соответствующими замещаемой должности и рекомендованными к включению в кадровый резерв – от 36,9 в 2015 до 55,9 в 2017 году. Этот факт подтверждает заинтересованность кадровой службы АПК в продвижении и развитии кадров, использовании их профессиональных возможностей и потенциала с точки зрения соответствия конкретному роду занятия и позиции.

Некоторые сотрудники АПК считают, что проводимая на сегодняшний день аттестация государственных служащих слишком формально ограничена, предполагаемая объективность оценки нарушается значительным влиянием на выносимый вердикт комиссии личной оценки руководителя гражданского служащего, составляющего тому мотивированный отзыв об исполнении должностных обязанностей, и в том числе отсутствием такой формы оценки, которая позволила бы оценить качества и достижения служащих на каждом уровне управления [34]. Для решения этой проблемы они предлагают в дальнейшем продолжать работу над содержательно–документационной (аттестационными и оценочными листами) базой аттестации и процедурой её проведения.

Поскольку формирование кадрового резерва государственных гражданских служащих выступает одним из главнейших механизмов по развитию кадрового потенциала, важно произвести его оценку в рамках АПК.

Необходимо учитывать, что основанием для включения в него могут выступать равноценно и аттестация – в основном при повышении по должности, и конкурс. Так некоторые отклонения по включению в кадровый резерв на конкурсной основе уже были отображены на рисунке 4, где видно постепенное развитие показателя: с 2015 по 2016 год – рост на 8,8 процентов, с 2016 по 2017 – не столь значительный на 0,8 процентов.

Кадровый резерв определяет круг служащих, подходящих и соответствующих по своим навыкам, опыту, стажу и прочим важным критериям для замещения должности как на данный момент, так и потенциально при возникновении необходимости их использования. Например, в АПК в кадровом резерве состоят как государственные гражданские служащие данного исполнительного органа власти и прилегающих к нему, так и претенденты не из их числа (внешний найм). Работа с кадровым резервом является залогом управления карьерой, и развития служащего по карьерной лестнице. Таким образом, при реализации технологии формирования кадрового резерва осуществляется работа как с уже достигнутым, так и скрытым и нереализованным уровнем кадрового потенциала.

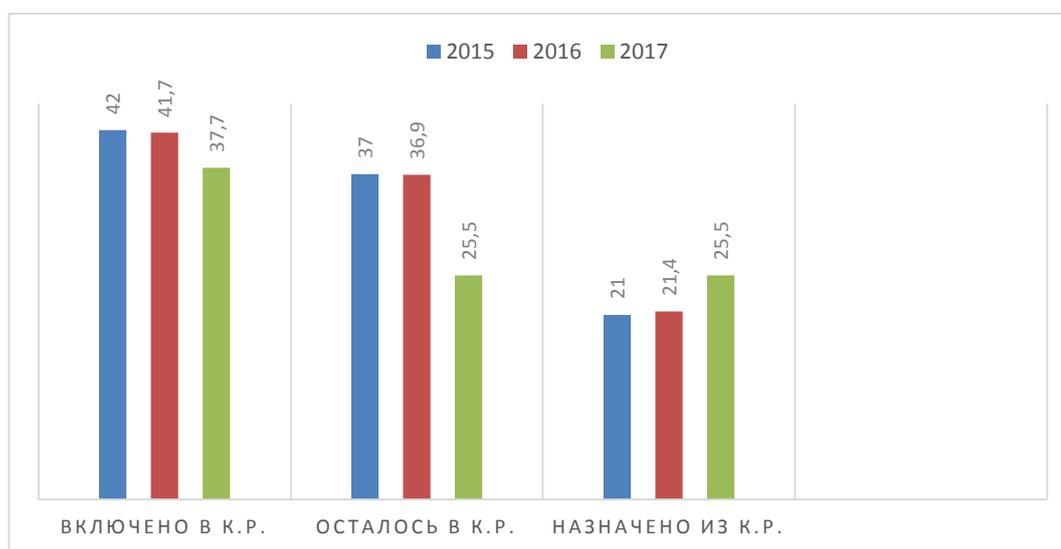
Таблица 8 – Анализ формирования кадрового резерва АПК за период 2015 – 2017 гг.

Показатель	Год		
	2015	2016	2017
Подготовлено распоряжений о включении в резерв	31	25	36
Численность служащих, пребывающих в кадровом резерве	469	473	605
Включено в кадровый резерв	250	251	306
Остались в кадровом резерве	219	222	299
Назначено из кадрового резерва	124	129	207
Обработано заявок органов исполнительной власти Приморского края на подбор кандидатов из резерва	61	78	92

Источник: [24]

Исходя из данных таблицы 8 и рисунка 7, состав кадрового резерва АПК непрерывно расширяется, из года в год растет процент назначаемых из

кадрового резерва на вакантные должности: с 2015 года по 2017 год он вырос на целых 4,5 %, что показательно с точки зрения эффективности управления кадрами и их расстановкой со стороны уполномоченного Департамента. Изменения в численности, включенных в резерв происходили таким образом: с 2015 по 2016 года –спад на 0,3 %, с 2016 по 2017 гг. – на 4 %. Анализируя ситуацию в целом, кадровый резерв расширяется, доля назначаемых постепенно растет – от 21 % в 2015 году до 25,5 % в 2017 году, сглаживая тот момент, что общая численность, в числе которых оставшиеся в составе и вновь присоединившиеся к нему, становится меньше – от 79% в 2015 году до 74,5 % в 2017 году, но, соответственно, долевой процент участия находящихся в кадровом резерве все выше.



Источник: собственная разработка

Рисунок 7 – Анализ формирования кадрового резерва АПК за период 2015 – 2017 гг., %

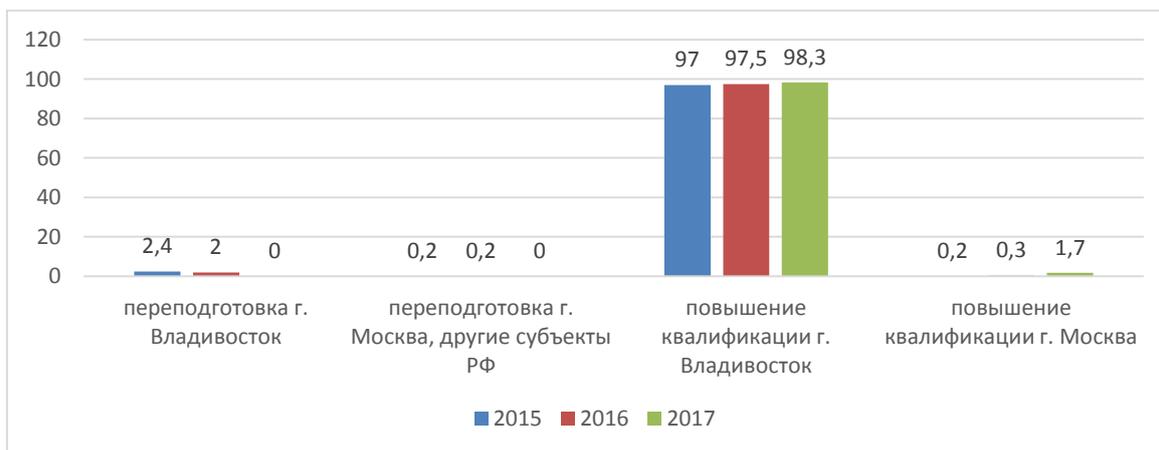
Включение гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа обычно служит основанием для направления его на профессиональную переподготовку, повышение квалификации или стажировку.

Департамент уделяет большое внимание обучению и развитию государственных гражданских служащих:

- 1 раз в 3 года они направляются на переподготовку и повышение квалификации;
- проводятся программы дополнительного обучения, развивающие личностные, прикладные и управленческие качества;

По состоянию на июль 2017 года Департаментом реализован ряд образовательных программ: образовательная программа повышения квалификации «Информационные технологии в профессиональной деятельности государственных гражданских служащих», образовательная программа повышения квалификации «Финансовая система и бюджетная политика государства», образовательная программа повышения квалификации «Вопросы предоставления государственных услуг» и другие (представлены на внутреннем портале АПК в разделе «обучение») [46].

В отношении законодательного регулирования обучения государственных гражданских служащих Администрации Департамент руководствуется Указом Президента Российской Федерации от 28.12.2006 № 1474 "О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации" [3].



Источник: собственная разработка

Рисунок 8 – Численность государственных гражданских служащих АПК, направленных на переподготовку и повышение квалификации на за период 2015 – 2017 гг., %

Анализ данных, предоставленных отделом кадров и отделом государственной гражданской службы АПК на рисунке 8, позволяет сделать следующие выводы: ежегодно на обучение в форме переподготовки и повышения квалификации отправляется около 37 процентов государственных гражданских служащих, если соотносить с общей фактической численностью по рассматриваемым годам. Это довольно высокий показатель, который дает судить об основательности подхода со стороны АПК к организации процесса развития и расширения профессиональной базы знаний, навыков и других интеллектуальных, социальных и прочих способностей служащих, которые необходимы для замещаемой должности и в целом для слаженного функционирования АПК. Самый большой процент из общего числа прошедших обучение занимают служащие, прошедшие повышение квалификации в образовательных организациях г. Владивостока – от 97 до 98,3 процентов или от 613 до 647 человек с 2015 года по состоянию на конец 2017 года. По сравнению с этим в Москву и другие субъекты РФ было отправлено крайне ограниченное число служащих на переподготовку – лишь 1 человек в 2015, 2016 годах, в 2017 году на – никого; немного лучше ситуация с направленными на повышение квалификации в данные регионы страны – здесь количество возросло с течением лет: от 1 человека (или 0,2 %) в 2015 году до 11 (или 1,7 %) в 2017 году. Касательно прошедших переподготовку в образовательных организациях г. Владивостока, их численность резко сократилась с 15 человек (2,4 %) в 2015 году до 13 (2 %) к 2016 году, и на конец 2017 года составляла 0 человек.

Таблица 9 – Анализ организации программ дополнительного профессионального образования служащих АПК за период 2015 – 2017 гг.

Направления, по которым ГГС было организовано дополнительное профессиональное обучение	Год		
	2015	2016	2017

Окончание таблицы 9

Всего	140	101	110
Инвестиционная деятельность	24	28	11
Контрактная система	80	35	61
Национальная политика	10	10	–
Противодействие коррупции	26	28	38

Источник: [24]

На основании таблицы 9 отмечаются приоритетные направления государственной политики, по которым преимущественно организовывается обучение ГГС АПК по образовательным программам дополнительного профессионального образования в рамках реализации НПА Президента РФ, Правительства РФ, Губернатора ПК. За период с 2015 по 2017 гг. численность прошедших обучение то снижалась – к 2016 на 39 человек, то вновь возрастала – по состоянию на конец 2017 года на 9 человек. При детальном рассмотрении высокую долю занимают ГГС, замещающие должности по направлению контрактной системы – от 57 процентов в 2015 году до 55,5 в 2017 году, следующим по рейтингу идет противодействие коррупции – от 18,6 до 34,5 процентов, далее инвестиционная деятельность – в 2015 (17%) и 2017 (10%) годах показатели ниже, нежели чем в 2016 (27,7 %), и последнее место занимает национальная политика – 7 процентов в 2015 г., 9,9 процентов в 2016 г., и 0 в 2017 г.

На основании проведенных анализов за период с 2015 по 2017 года было выявлено, что аппарат АПК, Губернатора ПК и органы исполнительной власти обеспечены достаточной как количественной, так и качественной комплектацией кадров. Но наблюдаются некоторые отклонения, происходящие за последние три года, по показателям, раскрывающим степень развития кадрового потенциала ГГС.

Отмечено, что фактическая численность ГГС не соответствуют штатной, в результате чего образуется нехватка кадров и создается проблема недолжного распределения обязанностей среди ГГС. К 2017 году данный разрыв составил

около 3 %, таким образом ситуация несколько стабилизировалась по сравнению с 2015 и 2016 годами.

Общая численность исполнительных органов ПК неуклонно растет в течение исследуемых трех лет. В отношении половозрастного состава доминирует женский пол – около 80 % ежегодно, на мужскую часть приходится лишь около 20 %. Тем не менее, намечается тенденция привлечения мужского пола в ряды ГГС. Средний возраст сотрудников составляет 39–40 лет, данная категория занимает приблизительно 36 % от общего числа ГГС. В последнее время наблюдается активное привлечение все большего числа молодых кадров.

За период 2015 – 2017 гг. число вакансий скачкообразно менялось: от роста к 2016 году, до резкого сокращения к 2017 году, при этом круг претендентов и принявших участие в конкурсе постепенно расширяется, в особенности к 2017 году, что демонстрирует востребованность государственной гражданской службы и более основательного и требовательного подхода к отбору кадров со стороны органов исполнительной власти.

Прохождение раз в три года аттестационной комиссии ГГС в АПК является обязательным условием службы, которое определяет четыре варианта развития ГГС: признание соответствия занимаемой должности, и оставления на службе; признание соответствия и рекомендации к включению в кадровый резерв; признание соответствия при условии переподготовки и необходимость прохождения ГГС переобучения, чтобы ему занимать должность; и признание несоответствия занимаемой должности с последующим увольнением. Первые два варианта занимают большее процентное отношение, что показательно с точки зрения хорошей подготовки кадров, последний вариант исключительно редок для государственной службы, за период 2015–2017 гг. такое решение было вынесено только один раз в 2016. Применение квалификационного экзамена, по итогам которого ГГС присваивается классный чин дало следующие результаты: численность служащих, которым был присвоен классный чин сокращается, с 2015 по 2017 гг. примерно на 21 %. Объясняется

это тем, что большинству служащих уже за течение этого времени были присвоено максимальные чины по их группам должностей.

Включение ГГС в кадровый резерв на три года в органах исполнительной власти Приморского края гарантирует возможность карьерного роста и развития. Хотя общее число оставшихся в составе резерва и вновь включенных в него и имеет отрицательную динамику – от 79 % в 2015 году до 74,5 % к 2017 году, показателен рост процента назначенных из кадрового резерва за 2015 – 2017 года, который составил к концу 2017 года целых 4,5 %.

В целом приведенные в ВКР показатели продемонстрировали, что в Администрации функционирует эффективная система организации государственной гражданской службы в целом и по развитию кадрового потенциала ГГС, в частности. Благодаря ее функционированию государственная гражданская служба проходит слаженно, ГГС обеспечены материальной мотивацией в виде обязательного оклада, надбавок и прочих законных гарантий, и нематериальной мотивацией, проявляющейся в возможности развития деловой карьеры за счет функционирования кадрового резерва, программ дополнительного профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации, численность служащих соответствует необходимому укомплектованию кадров. Вместе с тем были выявлены некоторые аспекты в работе с развитием кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края, которые бы стоило доработать или несколько усовершенствовать, в связи с чем был разработан ряд рекомендаций, направленных на это.

2.4 Разработка рекомендаций по развитию кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края

Одними из основных причин высокой текучести кадров в органах исполнительной власти, выявленных в ходе написания ВКР, отмечены несоответствие ожиданий вновь поступивших на государственную гражданскую службу кандидатов реальной заработной платой и кругом

должностных обязанностей, а также неготовность к монотонности, четкой унифицированности и ответственности той работы, которую им предстоит выполнять. В связи с этим фактом из года в год растет число уволенных и уволившихся служащих из числа АПК, и меняется круг вакансий: периодически расширяясь, как в 2016 году, или наоборот сокращаясь к концу 2017 года, и данное сокращение числа вакансий обусловлено отсутствием достаточного количества кандидатов для проведения конкурса на вакантное место.

В качестве рекомендации для разрешения существующей проблемы предлагается проведение более основательного отбора на вакантные должности и включения иных мероприятий, помимо стандартизированных форм контроля за счет проверки необходимых для поступления на государственную гражданскую службу документов и проведения конкурсных процедур в виде теста на первом этапе отбора и также теста или индивидуального собеседования с кандидатом на втором этапе. Поскольку первый тест обеспечивает исключительно проверку базовых квалификационных требований, и для его прохождения вместе с допуском ко второму этапу необходимо дать ответ не менее чем на 20 вопросов из 40, что составляет ровно половину и дает слабое представление о кандидате. На втором этапе конкурсная комиссия проводит на основании материалов, предоставленных руководителем государственного органа, в котором открывается вакансия, вновь тестирование, где необходимо набрать не менее 15 баллов из 20, и индивидуальное собеседование. Данные технологии позволяют оценить степень владения знаниями в определенной профессиональной служебной деятельности и охватить некоторые моменты, затрагивающие самооценку кандидата своих уровня профессиональных знаний и умений, планов их совершенствования, мотивов служебной деятельности и т.д.

Тем не менее, хотя для проведения конкурсной комиссии в АПК и заявлено использования методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, в реальности применяются только обозначенные выше. В

связи с этим рекомендуются следующие методы оценки и отбора ГГС, одобренные Министерством труда и социальной защиты РФ.

Во-первых, психологическое тестирование, которое оценивает способности и личные качества кандидата. Для оценки способностей возможно использовать специально разработанные тесты из серии коротких заданий, выполняемых за отведенное время. Обязательными условиями для объективности должны быть нормы оценки (то есть результаты не менее 100 кандидатов с аналогичным уровнем квалификации, прошедших тест ранее) и четкая система обработки результатов, основанная на статистических данных. Составление тестов для выявления стиля поведения человека в деловых ситуациях идет на основании психометрических опросников, не имеет верных и неверных ответов.

Главные преимущества психологических тестирований в государственной гражданской службе заключаются в том, что они существенно упрощают процесс оценки личностей кандидатов при отборе, определяют их степень усидчивости, прилежности, чувства ответственности, склонности к статичному распорядку, реальный уровень готовности к работе в системе, которая имеет жесткие регламентированные рамки. Обработка результатов не занимает много времени, однако требует подготовленности служащих кадровых служб к интерпретации таких методик. Для этого предлагается задействовать прошедших соответствующее обучение сотрудников или направить их на специальные курсы, которые в том числе будут способствовать развитию потенциала самих кадровых служащих.

Во-вторых, допустимо проведение различного вида интервью, которое в отличие от собеседования имеет более четко выстроенную схему ведения беседы в виде вопроса–ответа. Для проверки данных анкеты, прошлого опыта кандидата задумано биографическое интервью, для оценки профессиональных знаний и навыков кандидата – техническое, и особенно актуально с практической точки зрения поведенческое интервью. При проведении последнего вида интервью профессиональные качества претендента на

должность выявляются путем проектирования конкретной ситуации и демонстрации требуемого поведения на нее.

Интервью позволяет явно выделить степень компетентности поступающего на службу, а также его сильные и слабые стороны. В том числе в ходе интервью предлагается ввести обязательным ведение записей, которые достоверно фиксируют полученную от кандидата информацию и не дают избежать искажения или потери важных данных. Для обеспечения максимально объективного и справедливого отбора в случае, когда вакантная должность подразумевает наличие узкоспециальных знаний, полезен в применении метод панельного интервью с участием нескольких интервьюеров. Для его проведения специально приглашаются эксперты, обладающие необходимыми знаниями.

Не менее проблематичным вопросом, который требует разрешения в АПК, является широкий круг должностных обязанностей, с которым сталкиваются новые кадры, в особенности недавно окончившие ВУЗы или пришедшие из бизнеса–среды. Не многие оказываются готовыми к тому факту, что, помимо прописанных в соответствующем должностном регламенте и их служебном контракте обязанностей, на них будут возлагаться поручения руководства, вышестоящих государственных лиц и т.д. Для осознания реального обстоятельства дел в государственной гражданской службе, которая сама по себе включает в себя службу во имя общественного порядка и соответственно высокую ответственность, в АПК применяется система наставничества. Наставники первыми знакомят новых ГГС с предстоящей работой, помогают и направляют, делятся опытом и полученными на службе знаниями, прививают нормы и правила принятой в органах власти корпоративной культуры. План наставничества, который составляется наставниками в органах исполнительной власти Приморского края призван содействовать ознакомлению с необходимой нормативно–правовой базой, освоению служащим специфики замещаемой должности, развитию личностных и деловых качеств, а также профессиональных и этических ценностей ГГС. На

деле ГГС опять же приходится разрываться между выполнением обязанностей исходя из потребностей отдела, за которым он закрепляется, заданиями от начальства и непосредственно планом наставничества, который в первое время службы должен ставиться на первое место. Для того чтобы система наставничества функционировала исправно и план реально выполнялся новым сотрудником, выдвигается предложение установить четкие временные рамки на выполнение плана, разработанного наставником, и выполнение должностных обязанностей, не ограничиваясь указанием дней, а конкретным временем в течение рабочего дня, чтобы создать распределение нагрузки и сделать более реальной адаптацию поступившего на государственную гражданскую службу.

Поскольку для рационального использования способностей ГГС АПК, их развития в профессиональном и квалификационном плане неотъемлема своевременно и объективно проводимая оценка, крайне важно доведение такой процедуры, как аттестация, которая выступает в АПК главной оценочной технологией, до заявленных критериев.

Согласно соответствующим нормативно–правовым актам состав аттестационной комиссии представлен тремя основными сторонами: представителем нанимателя и (или) уполномоченного им ГГС из подразделения АПК, к которому относится проходящий аттестацию служащий, затем представителем федерального государственного органа, и третьей стороной – независимыми экспертами [3,9]. С учетом этого, а также условия, что число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов аттестационной комиссии, тем не менее сохраняется высокая субъективность проведения аттестаций в органах исполнительной власти Приморского края. Причинами тому выступают следующие: привлеченные со стороны члены комиссии зачастую не разбираются в специфике работы оцениваемого государственного служащего, именно его направления работы, а также привлеченные из числа ГГС нередко не знают всех нюансов той сферы, в которой замещает должность аттестуемый. В том числе присутствие довольно большого числа ГГС в комиссии повышает риск влияния на решение

личностного (приятного или неприятного) фактора. Для преодоления обозначенных проблем и соблюдения объективности при проведении аттестации рекомендуется значительное расширение числа сторонних членов комиссии при условии тщательного подбора на их места лиц, разбирающихся в конкретных оцениваемых отраслях и сферах, в которых работает аттестуемый ГГС. Например, представителей научных и образовательных учреждений, в частности ДФВУ, федеральных служб или схожих по структуре с государственной гражданской службой организаций. Еще одним важным предложением следует выработка единых критериев по отраслям, которые бы позволили дифференцировать оценку разных подразделений в соответствии со спецификой работы в них.

Так как финансирование расходов на проведение аттестационных комиссий ГГС осуществляется Правительством РФ в пределах средств федерального бюджета, предусмотренных на содержание государственных органов, серьезных сложностей с выделением средств на оплату труда большего числа независимых экспертов не должно возникнуть, и по той причине, что в большинстве своем они привлекаются также из государственных учреждений и образований.

Проведенный анализ за период 2015–2017 гг. показал, что механизм организации дополнительного профессионального образования кадров АПК организован и функционирует в должном объеме и соответствии плану, обеспечивая ежегодное обучение около 37–38 процентов всех ГГС, но его реализация не по всем параметрам отвечает потребностям заказчиков со стороны органов исполнительной власти Приморского края. По данной причине складывается необходимость в реорганизации и оптимизации процесса обучения ГГС в АПК для повышения его эффективности и качества. Для разработки рекомендаций основой служат проект федеральной программы «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015-2018 годы) и план мероприятий по развитию системы государственной службы Российской Федерации до 2018 года.

В первую очередь, следует внедрять принцип непрерывности образования и, следовательно, кадровым службам АПК разрабатывать индивидуальные планы профессионального развития и должностного роста ГГС не только на три года, предусмотренные законодательством РФ, но и на нерегламентированные образовательные мероприятия в течение данного промежутка времени. Не менее основательным является использование современных кадровых технологий, которое включает учет пройденного ранее обучения и накопленного багажа знаний, умений и навыков ГГС.

Также при организации подготовки ГГС важным моментом должен выступать тщательный выбор образовательных программ и учреждений, которые будут учитывать специфику должностей служащих, направляемых на обучение и повышение квалификации, и позволят овладеть практически применимыми компетенциями в службе. Таким образом, следует включить помимо программ обучения широкой направленности, в которых преобладает традиционный теоретический подход, больше программ для работы со специалистами–практиками, разбирающимися в особенностях государственной службы.

Закономерно встает финансовый вопрос, затрудняемый ограничением выделяемых средств из федерального бюджета на переподготовку ГГС, в особенности касаясь стажировок в других регионах страны, трудности в организации обучения узкоспециализированных специалистов. Для его разрешения оптимальным вариантом представляется укрепление и развитие связей с высшими образовательными учреждениями, привлечение из числа их работников высокообразованных и имеющих опыт в государственной гражданской службе преподавателей, участие ГГС в конференциях и открытых столах, взаимодействие по образовательным программам в двустороннем порядке, оказание помощи со стороны АПК в устройстве выпускников ВУЗов, организации для них стажировок и прочее.

Заключение

Эффективность государственного управления, достижения намеченных стратегических целей и результатов органами исполнительной власти Приморского края непосредственно зависят от степени раскрытия возможностей государственных гражданских служащих, развития кадрового потенциала.

В первой главе был обобщен теоретический материал по формированию, мониторингу и развитию кадрового потенциала в органах исполнительной власти. Изучив труды таких авторов, как Л.И. Абалкина, Л.В. Балабановой, В.Н. Батовой, А.Ю. Винокоровой, В.Г. Игнатова, В.Р. Рассадина и других, в качестве основного определения термина «кадровый потенциал» было принято следующее: совокупность индивидуально–психологических свойств человека (возраст, состояние здоровья, семейное положение и пр.) и количественно–качественных характеристик персонала (численность, состав и структура, физические и психологические возможности работников, отношение к труду). В том числе было установлено, что все системы отбора, обучения, адаптации, формирования кадрового резерва, аттестации, оплаты труда и организации дополнительного профессионального образования ГГС четко регламентированы существующим законодательством РФ.

Во второй главе проведены анализ и оценка организации работы по развитию кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края:

- осуществлено ознакомление с работой высшего исполнительного органа государственной власти Приморского края – АПК, ее историей, организационно–управленческой структурой, Департаментом государственной гражданской службы и кадров, реализующим функционирование системы государственной гражданской службы в АПК;

- проанализированы численность, кадровый состав АПК и используемая в ней система развития кадрового потенциала;

– разработан ряд рекомендаций по совершенствованию технологий развития кадрового потенциала Администрации Приморского края.

В результате проведенного анализа за период 2015–2017 гг. было выявлено, что органы исполнительной власти Приморского края обеспечены достаточной количественной и качественной комплектацией кадров, при этом сделаны выводы по соответствующим показателям:

1) фактическая численность ГГС ежегодно превышает штатную, в связи с чем образуется нехватка кадров и создается проблема перегруженности персонала и ненадлежащего распределения полномочий. К 2017 году ситуация несколько стабилизировалась по сравнению с 2015 и 2016 годами;

2) общая численность исполнительных органов ПК неуклонно растет в течение исследуемых лет. Численность женского пола значительно превышает мужскую половину, но намечается тенденция привлечения мужского состава в ряды ГГС, особенно высокий показатель был достигнут к концу 2017 года. Средний возраст сотрудников составляет 39–40 лет, что занимает приблизительно 36 % от общего числа ГГС. Наблюдается активное привлечение большего числа молодых кадров, в то время, как с истечением срока службы и выходом на пенсию, число, имеющих приличный стаж от 10 и более лет, постепенно сокращается;

3) круг претендентов и принявших участие в конкурсе на поступление на службу в АПК постепенно расширяется, в особенности к 2017 году. Это говорит об авторитете и востребованности государственной гражданской службы, в связи с чем отбор на нее становится более основательным, а требования ужесточаются;

4) система адаптации, основанная в АПК на институте наставничества и проведении ежемесячных ознакомительных тренингов, обеспечивает быстрое и качественное освоения поступившими на службу работниками новых должностных обязанностей, рабочего места и вхождения в коллектив;

5) проведение аттестационных комиссий способствует повышению эффективности деятельности сотрудника, его мотивации к получению

дополнительных профессиональных знаний. Большая часть служащих АПК по результатам аттестации признаются соответствующими занимаемой должности и рекомендованными к включению в кадровый резерв, что показательно с точки зрения хорошей подготовки кадров, признание не соответствующим должности выносится исключительно редко для государственной службы, такое решение было вынесено только один раз в 2016 году в силу многих объективных причин;

б) численность служащих, которым в результате квалификационного экзамена был присвоен классный чин сокращается. Основная причина заключается в том, что основной состав кадров АПК уже сложился определенное количество лет назад, и большинству служащих уже за течение этого времени были присвоены максимальные чины по их группам должностей;

7) процент принятых и включенных в кадровый резерв на основании решения конкурсной или аттестационной комиссий становится больше, и формируется база кадров, которые уже владеют необходимым уровнем образования, профессиональной подготовки, стажем. Показателен рост процента назначенных из кадрового резерва за 2015 – 2017 года, который составил к концу 2017 года целых 4,5 %.

8) в рамках обязательного дополнительного профессионального образования за исследуемый период примерно 37 % всех ГГС прошли обучение в форме переподготовки и повышения квалификации, в основном в рамках образовательных организаций г. Владивостока, только небольшой процент отправлялся в другие регионы страны с данной целью, но тем не менее такая практика существует.

В целом приведенные в ВКР показатели продемонстрировали, что в АПК создана эффективная система управления персоналом. Благодаря ее функционированию государственная гражданская служба осуществляется слаженно, работники мотивированы к работе, поскольку обеспечены законными гарантиями и имеют возможность развития деловой карьеры, кадрового потенциала, численность служащих соответствует необходимому

укомплектованию кадров, государственный заказ реализуется в соответствии со всеми сроками.

Вместе с тем были выявлены некоторые аспекты в работе с развитием кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края, требующие доработки:

- высокая текучесть кадров, возникающая по причине несоответствия ожиданий вновь поступивших на службу кандидатов реальной заработной платой и круга должностных обязанностей, а также неготовность к монотонности, четкой регламентированности и ответственности той работы, которую им предстоит выполнять;
- сохранение высокой субъективности проведения и выносимых решений аттестационных комиссий;
- реализация ДПО не по всем параметрам отвечает потребностям заказчиков со стороны органов исполнительной власти Приморского края.

Для совершенствования системы развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края по обозначенным проблемам были предложены следующие рекомендации: использование дополнительных методов оценки кандидатов в ходе конкурсного отбора, например, психологических тестов или интервью, расширение числа независимых экспертов в составе аттестационных комиссий для обеспечения большей объективности выносимых решений, внедрение принципа непрерывности образования на основе практических образовательных мероприятий, укрепление связей с высшими образовательными учреждениями.

Подводя итоги, можно сказать, что задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, а цель достигнута. Результаты проведенного исследования имеют практическую ценность и могут быть рекомендованы к использованию в деятельности органов исполнительной власти Приморского края, а также других государственных структур.

Список использованных источников

1. Федеральный закон № 58–ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [принят ГД 25 апреля 2003]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
2. Федеральный закон № 25–ФЗ «О муниципальной службе в РФ» [принят ГД 7 февраля 2007]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
3. Федеральный закон № 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [принят ГД 7 июля 2004]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
4. Федеральный закон № 184–ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» [принят ГД 6 октября 1999]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
5. Указ Президента РФ № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы» [принят 16 января 2017]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
6. Указ Президента РФ № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» [принят 1 февраля 2005]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
7. Указ Президента РФ № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» [принят 28 декабря 2006]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
8. Положение №111, утвержденное указом Президента РФ «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими

служащими Российской Федерации оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» [принято 1 февраля 2005]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

9. Положение №110, утвержденное указом Президента РФ «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [принято 1 февраля 2005]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

10. Постановление Правительства РФ «Об испытании при назначении на государственную должность федеральной государственной службы Правительством Российской Федерации» [принято 5 июля 2000]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

11. Закон Приморского края №51–КЗ «О государственной гражданской службе Приморского края» [принят 7 июня 2012]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

12. Закон Приморского края № 61–КЗ «О реестре должностей государственной гражданской службы Приморского края и о денежном содержании...» [принят 16 мая 2007]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

13. Устав Приморского края № 14–КЗ [принят ГД 12 сентября 1995]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

14. Постановление Губернатора Приморского края № 27–пг «Об утверждении положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Приморского края» [принято 9 февраля 2007]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

15. Постановление Губернатора Приморского края от 27.07.2012 №57–пг «Об утверждении Служебного распорядка органов исполнительной власти Приморского края, подразделений аппарата Губернатора Приморского края и аппарата Администрации Приморского края» [принято 27 июля 2012]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.

16. Постановление Администрации № 26–па «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы ...» [принято 9 февраля 2007]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
17. Постановление Администрации № 384–па «Об утверждении регламента администрации Приморского края» [принято 6 октября 2015]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
18. Постановление Администрации Приморского края № 90 «О наставничестве в органах исполнительной власти Приморского края, аппарате Администрации Приморского края» [принято 23 марта 2017]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
19. Постановление Администрации Приморского края от 14.08.2007 № 225–па "Об аттестационных комиссиях" [принято 14 августа 2007]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
20. Положение «О Департаменте государственной гражданской службы и кадров администрации Приморского края» № 415–па [8 октября 2014], от N 241–па [принято 1 июня 2016]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
21. Распоряжение Губернатора Приморского края № 43–рг «О распределении обязанностей между Губернатором Приморского края, первым вице–губернатором Приморского края, вице–губернатором Приморского края – руководителем аппарата Администрации Приморского края и вице–губернаторами Приморского края» [принято 12 марта 2015]. – КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>.
22. Штатная численность департамента государственной гражданской службы и кадров Администрации Приморского края по состоянию на 29.05.18;
23. Форма №1 – ГС «Сведения о составе работников, замещавших государственные должности и должности государственной гражданской службы по полу, возрасту, стажу гражданской службы, образованию» за период 2013–2017 гг.

24. Отчет об основной деятельности департамента государственной гражданской службы и кадров Администрации Приморского края за 2015–2017 гг.
25. Абалкин, Л.И. Экономическая энциклопедия / Л.И. Абалкин. – М.: ОАО "Издательство "Экономика", 2014. – 155 с.
26. Байков, Н. М. Кадровый потенциал органов власти: опыт социологического анализа / Н. М. Байков. – Хабаровск: Изд-во ДВАГС, 2005. – 54 с.
27. Балабанова, Л.В. Управление персоналом: учебное пособие / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Киев: Центр учебной литературы, 2011. – 54 с.
28. Батова, В.Н. Оценка трудового потенциала предприятия как инструмент обеспечения экономической безопасности / В.Н. Батова, В.В. Рассадин // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. –2014. – № 2. – 143-149 с.
29. Бушуева, И. П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: дис. ... канд. социолог. Наук : Нижний Новгород, 2015. – 74 с.
30. Винокурова, А. Ю. Кадровый потенциал государственной и муниципальной службы / А.Ю. Винокурова // Актуальные проблемы права: материалы III Международной научной конференции. – М.: Буки–Веди. – 2014. –151-155 с.
31. Гриненко, Т.Г. Государственная служба: проблема управления кадровым резервом / Т.Г. Гриненко, К.О. Евдокимова. – М.: Северо-Западный институт управления, 2015. – 198 с.
32. Игнатов, В.Г. Государственное и муниципальное управление в России: учебное пособие / В.Г. Игнатов. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 44 с.
33. Касьянов, А.А. Повышение квалификации государственных и муниципальных служащих Российской Федерации / А.А. Касьянов – Красноярск: Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М. Ф. Решетнева, 2014. – 143-144 с.

34. Кельперис, И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кельперис // Управление персоналом. – 2007. – №7. – С. 22–24.
35. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА–М, 2012. – 448 с
36. Курганский, С. А. Структура человеческого капитала и его оценка на макроуровне / С. А. Курганский. – Иркутск: Известия Иркутской государственной экономической академии, 2011. – 15-22 с.
37. Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления: учебное пособие / Е.В. Охотский. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 367 с.
38. Седова, О.Л. Управление персоналом в система государственной гражданской службы: проблемы и решения / О.Л. Седова, С.В. Назайкинский. – М.: Вестник, 2015. – 89 с.
39. Старостин, А. М. Гражданское общество в России в контексте трансфера инноваций / А.М. Старостин, А.В. Понеделков, Л.Г. Швец // Власть. –2016. – № 5. – 5-15 с.
40. Шаховой, В.А. Кадровый потенциал системы управления / В.А. Шаховой. - М.: Вестник, 2014. – 268 с.
41. Judge T.A, Higgins C. D. Interviews employment a review of recent research and recommendations for future research. Human Resource Management Review, 2012. – 383-406 p.
42. Ramon J., Gil-Garcia, Djoko SigitSayogo. Government interorganizational information sharing initiatives: Understanding the main determinants of success // Government Information Quarterly. – 2016. – Vol. 5, №11. – 1-11 p.
43. Timothy M. Frye, Ichiro Iwasaki. Government directors and business– state relations in Russia // European Journal of Political Economy. – 2011. – Vol. 19, № 27. – 642-658 p.
44. Yvon van den Boer, Rex Arendsen, Willem Pieterse. In search of information: Investigating source and channel choices in business–to–government

service interactions // Government Information Quarterly. – 2016. – Vol. 40, № 33. – 40-52 p.

45. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations / ed. by M.G. Rumsey.: Oxford Library of Psychology, 2012. – 12-14 p.

46. Официальный сайт Администрации Приморского края и органов исполнительной власти Приморского края [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.primorsky.ru>

47. Категории и группы должностей государственной гражданской службы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ppt.ru/art/gos-služba>

48. Куршиева, Н.М. Современное состояние и динамика формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы службы [Электронный ресурс] / Н. М. Куршиева // Вопросы управления. – Режим доступа : <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2013/01/06/>

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
Дальневосточный федеральный университет

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента(ки) Прониной Анны Андреевны
направление 38.03.03 Управление персоналом, группа Б1403а

Руководитель ВКР доцент Перминова Галина Иосифовна

на тему: «Развитие кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края»

Дата защиты ВКР «26» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа полностью соответствует заданию. Актуальность темы заключается в том, что в настоящее время в субъектах Российской Федерации формируется новая система органов государственного управления, которые в наибольшей мере должны быть ориентированы на реальный и устойчивый рост уровня жизни населения, на повышение его социальной активности, а также на наиболее полную реализацию созидательного потенциала самоорганизации и самоуправления местной рабочей силы. В связи в ходе исследования был проведен анализ формирования и развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти Приморского края, в частности на примере Администрации Приморского края.

Студентка Пронина А.А. проявила самостоятельность при подборе источников для теоретической части работы, в ходе обработки нормативно-правовой базы и первичной документации Администрации Приморского края, а также в процессе анализа развития кадрового потенциала в органах исполнительной власти и разработки собственных предложений. Автор показала умение работать с различными теоретическими, периодическими и электронными литературными источниками, анализировать материал, последовательно и грамотно делать выводы. Дипломная работа соответствует требованиям, предъявляемым к дипломным работам.

Разработанные предложения и рекомендации данного исследования могут быть использованы при формировании программ по профессиональной подготовке, отбору, аттестации, планированию и включению в кадровый резерв кадров и ряда других

кадровых мероприятий, применимых в практической деятельности Администрации Приморского края по совершенствованию системы развития кадрового потенциала государственных гражданских служащих.

Заключение: заслуживает оценки отлично и присвоения квалификации «бакалавр» по направлению подготовки «Управление персоналом».

Оригинальность текста ВКР составляет 75 %

Руководитель ВКР доцент
(уч. степень, уч. звание)


(подпись)

Г.И. Перминова
(и.о. фамилия)

«__» июня 2018 г.