

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования  
«Омский государственный педагогический университет»

(ФГБОУ ВО «ОмГПУ»)

Факультет истории философии и права

Кафедра правоведения, государственного и муниципального управления

**Допущена к защите**

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2019 г.

Зав. кафедрой:

д. полит.н., к.и.н., доцент

Безвиконная Елена Владимировна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

# Кадровый резерв органа государственной власти

# как инструмент развития кадрового потенциала государственной гражданской службы

# (на примере Министерства образования Омской области)

**Выпускная квалификационная работа**

по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление,

направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба

**Выполнил:** студент группы М-43/1

заочной формы обучения

Николаенко Дарья Олеговна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

**Научный руководитель**:

. доцент кафедры правоведения

государственного

и муниципального управления

Богдашин Александр Васильевич

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Выпускная квалификационная работа** *(подпись)*

**защищена**

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020 г.

Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Председатель ГЭК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Омск, 2020

**Annotation**

Dans la partie théorique du travail de qualification final, ces concepts sont considérés comme: gestion municipale, réserve de personnel, sélection concurrentielle, une méthodologie et une procédure de sélection concurrentielle sont présentées, la littérature et les sources sur le sujet du travail sont analysées.

Les problèmes liés à la constitution d'une réserve de personnel pour pourvoir les postes des services municipaux sont mis en exergue, les principales recommandations sur la méthode de sélection concurrentielle sont décrites, l'activité anti-corruption dans le système d'administration municipale est décrite.

Dans la partie pratique des travaux de qualification finale, les dispositions générales sur la réserve de personnel des cadres de la région d’Omsk sont présentées.

Lors de l’analyse de la procédure de constitution d’une réserve de personnel, des recommandations sont formulées concernant la constitution d’une réserve de personnel de direction du ministère de l’éducation de la région d’Omsk.

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………………… | 4 ˗ 11 |
| Глава 1. Теоретические основы процедуры конкурсного отбора и порядка формирования резерва должностей государственной службы………… | 12 ˗ 33 |
| * 1. Особенности и порядок формирования кадрового резерва управленческих кадров …………………………………………………… | 12 ˗ 19 |
| 1.2 Методика конкурсного отбора на должности государственного управления: процедура организации и особенности проведения ……… | 20 ˗ 33 |
| Глава 2. Проблемы и рекомендации при проведении конкурсного отбора и формировании кадрового резерва управленческих кадров Омской области……... | 34 ˗ 53 |
| 2.1 Общие положение о кадровом резерве управленческих кадров Омской области…………………………………………………………….. | 34 ˗ 35 |
| 2.2 Выявление проблем формирования кадрового резерва государственной службы………………………………………………… | 36 ˗ 44 |
| 2.3 Разработка рекомендаций по проведению конкурсного отбора и формированию резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области……………………………………………… | 45 ˗ 53 |
| Заключение.............................................................................................. | 54 ˗ 57 |
| Список использованных источников и литературы… | 58 ˗ 62 |
| Приложение 1. Схема этапов проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной службы |  |
| Приложение 2. Модель оценки профессионального уровня кандидата на замещение вакантной должности государственной службы |  |
| Приложение 3. Рекомендации по формированию резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области |  |

**Введение**

В настоящее время в организациях используется огромное количество документов, обладающих важной информацией, объём этой информации постоянно растёт, по различным причинам. Такая информация называется документной и подлежит обязательному учёту. Но при работе с документной информацией возникает ряд проблем. Например, каков необходимый объём информации для осуществления управления. Рост количества управленческой информации сказывается на показателях работы руководителей и подчинённых с документами.

Комплексная организация работы с документами, является одной из актуальнейших задач управления, а значимость кадрового резерва в настоящее время, имеет важное значение, для слаженного функционирования организации. Создание кадрового резерва позволит оптимизировать работу и улучшить кадровый состав.

# Актуальность рассмотрения процедуры конкурсного отбора и поступления в кадровый резерв гражданской службы обусловлена проблемами, возникающими на этапе формирования и преобразования системы государственной службы, её видов, должностей, их категорий и групп, а также порядка прохождения государственной службы. Прежде всего, эти проблемы связаны с постоянными изменениями и корректировками законодательства и вносимыми в него поправками.

# Необходимо сформировать государственную службу, соответствующую, требованиям демократического, правового, социального государства, соответствующую условиям свободного гражданского общества, надёжной защищённостью прав и свобод человека. В России на государственных гражданских служащих лежит миссия не только обеспечения стабильности и гражданского мира, но и увеличения национального богатства. И государственный аппарат, состоящий из профессионалов-управленцев, призван обеспечить эффективность всего государственного управления. Для этого он должен быть един, целостен, субординирован по вертикали и координирован в своих действиях. Поэтому необходимо изучать существующие проблемы, анализировать все преимущества и недостатки современной государственной гражданской службы. Следовательно, актуальность изучения данной темы очевидна.

# Длительное временя российские, и зарубежные учёные проявляли интерес к проблемам, связанным с созданием, организацией деятельности и принципами системы государственной гражданкой службы в современной России. Потребность в изучении правовых основ и принципов системы государственной службы обусловлена необходимостью преобразования современной системы государственной службы для её максимально эффективной работы. Актуальность обозначенной проблемы, определила цель выпускной квалификационной работы, её структуру и задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. Целью выпускной квалификационной работы является подробное рассмотрение системы государственной гражданской службы, осмысление практического опыта в области организации гражданской службы, анализ технологий и методов проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей в системе государственного управления и включение в кадровый резерв государственных органов.

По изучаемой проблеме выпускной квалификационной работы, посвящены труды по государственной службе и осуществлению процедур формирования кадрового резерва и конкурсного отбора на должности государственной службы. Также рассматривается регламентация данных процессов на всех уровнях власти, законодательное регулирование государственной службы. По данной проблеме были написаны следующие труды о которых изложено ниже.

Так автор И. А. Василенко, в своей работе «Государственное и муниципальное управление», с целью реализации правильного осуществления процедуры конкурсного отбора и эффективного формирования кадрового резерва на должности государственной гражданской службы, разработал новые подходы   к формированию резерва управленческих кадров и осуществлению процедуры конкурсного отбора, чётко сформулировал требования к кандидатам, изложил методику конкурсного отбора на должности государственной гражданской службы.[[1]](#footnote-1)

В труде А. А. Дёмина «Государственная служба в Российской Федерации», представлен анализ замещения государственной службы в России и регионах. В сферу рассмотрения включена деятельность федеральных и региональных государственных органов власти, органов местного самоуправления.

Автор делает главный акцент на необходимость реализации системных мероприятий в сфере государственного управления, направленных на обучение управленцев методикам и процедурам формирования кадрового резерва и процедуре конкурного отбора.[[2]](#footnote-2)

В работе В. Б. Слатинова «Законодательное регулирование государственной службы. Государственная гражданская служба» отражаются основные рекомендации для слаженной работы по формированию конкурсных комиссий для отбора лучших кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы. Исследованы основные положения законодательства о методиках формирования кадрового резерва. Подчёркнута значимость формирования кадрового состава государственной гражданской службы.[[3]](#footnote-3)

В целом анализ литературы по выбранной теме показал необходимость проведения самостоятельного исследования, учитывая изменения в законодательстве.

Объект исследования ˗ кадровый резерв в органах государственной власти.

Предмет исследования ˗ методика конкурсного отбора на вакантные должности в системе государственного управления.

Цель исследования ˗ разработка рекомендаций для проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей в системе государственного управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

˗ проанализировать нормативно-правовые акты регламентирующие процедуру организации и проведения конкурсного отбора, формирования кадрового резерва

и выявить характерные требования предъявляемые к государственным гражданским служащим;

˗ выявить особенности и проблемы процедуры формирования резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области;

˗ разработать рекомендации для проведения конкурсного отбора на замещение должностей государственной гражданской службы, для формирования кадрового резерва.

Для решения поставленных задач в процессе исследования был использован

системный подход.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы является, метод анализа и синтеза, метод нормативно-правового анализа и метод дедукции.

С помощью применения системного подхода рассматривается объект выпускной квалификационной работы ˗ функционирование, проблемы и сильные стороны кадрового резерва в органах государственной власти.

С помощью метода анализа изучаются элементы объекта исследования с целью углублённого и последовательного анализа связей между ними.

С помощью метода синтеза оценивается ситуацию в реальном времени. Выбранной базой исследования является Министерство образования Омской области.

Источниковую базу исследования составляют:

˗ Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» Глава 2. ст. 11, 12, 17 регламентирующие вопросы поступления на государственную службу и формирование кадрового состава государственной службы;

В нём в соответствии с Конституцией Российской Федерации закрепляются:

˗ правовые и организационные основы системы госу­дарственной службы Российской Федерации, в том числе системы управления государственной службой;

˗ основы регламентирования государственной службы: формирование кадрового состава государственной службы, поступление на государственную

службу, её прохожде­ние и прекращение, кадровый резерв государ­ственной службы.[[4]](#footnote-4)

˗ Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» Глава 2. ст. 12, Глава 4. ст. 22, Глава 13, ст. 60 ˗ 62, 64;

В нём закреплены основания для направления гражданского служащего на допол­нительное профессиональное образование  ˗ профессиональ­ную переподготовку и повышение квалификации, которые должны осуществляться

по мере необходимости, но не реже одного раза в три года. Установлена прямая зависимость карьерного роста служащего от результатов, полученного им дополнительного образования, что способствует увеличению мотивации к обучению.[[5]](#footnote-5)

˗ Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации»;

Система законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации устанавливается

ими самостоятельно в соответствии с основами конституционного строя Российской Федерации и настоящим Федеральным законом.

Образование, формирование, деятельность исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, их полномочия и ответственность, порядок взаимодействия между собой и с федеральными органами государственной власти основываются на [Конституции](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2875/#dst0) Российской Федерации и регулируются настоящим Федеральным законом Российской Федерации.

В настоящем Федеральном законе термины «исполнительные органы государственной власти субъекта Российской Федерации» и «органы

исполнительной власти субъекта Российской Федерации» используются в одном значении; [[6]](#footnote-6)

# ˗ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. « 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»; [[7]](#footnote-7)

# ˗ Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (с изменениями от 22 января 2011 г.); [[8]](#footnote-8)

# ˗ Постановление правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение

# вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»; [[9]](#footnote-9)

# ˗ Указ Губернатора Омской области от 7 февраля 2006 года № 15 (в редакции от 30 ноября 2017 года) «Об утверждении положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Омской области» и обширного массива нормативных правовых актов различной юридической силы. [[10]](#footnote-10)

Научная степень исследования заключается в выявлении значимости процедуры конкурсного отбора. Именно этот процесс несёт научную новизну и будет отражён в работе.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и литературы, состоящего из сорока восьми источников, и трёх приложений.

Во введении представлены исходные позиции в исследовании (объект и предмет исследования, цель, задами), обоснована актуальность темы. Рассматривается научная степень исследования темы и степень её изученности.

Указываются методы исследования и пути решения поставленных задач. Для решения обозначенной в работе проблемы, выявляются и анализируются все преимущества и недостатки современной государственной гражданской службы.

Во введении представляется обзор используемой литературы и трудов по проблеме, обозначенной в выпускной квалификационной работе. Представляется источниковая база и методологическая основа исследования.

В первой главе, рассматриваются такие понятия, как: государственное управление, кадровый резерв, конкурсный отбор, представляется методика

и порядок проведения конкурсного отбора, анализируется литература и источники по теме работы.

Во второй главе, представлены общие положение о кадровом резерве управленческих кадров Омской области, освещены проблемы формировании кадрового резерва на замещение должностей государственной гражданской службы, рассмотрены основные рекомендации по методике конкурсного отбора в системе государственного управления.

В ходе анализа процедуры формирования кадрового резерва, разработаны рекомендации по формированию резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области.

**Глава 1. Теоретические основы процедуры конкурсного отбора и порядка формирования резерва должностей государственной службы**

* 1. **Особенности и порядок формирования кадрового резерва**

**управленческих кадров**

В настоящее время интерес к кадровому резерву возобновился в связи с конкуренцией за квалифицированный персонал. Руководители знают о дефиците опытных управленцев, и специалистов. Отсюда следует то, что необходимо пересматривать принципы работы с персоналом. Материальная мотивация сотрудников уже не является основанием для удержания профессионалов. Настоящий «кадровый голод» специалистов, увольнения ключевых сотрудников из**-**за невозможности карьерного роста, снижение интереса к работе, потеря мотивации сотрудниками ˗ такова реальность. Следовательно, необходимо своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, формируя кадровый резерв. Конечно, кадровый резерв ˗ не решает все проблемы, но со многими в государственном управлении, в управлении персоналом, этот инструмент поможет справиться.

Для начала исследования дадим определение понятия «кадровый резерв».

Кадровый резерв ˗ это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших квалификационную подготовку. [[11]](#footnote-11)

Кадровый резерв ˗ это группа специалистов, которые выполняют определённые требования, прошли процедуру конкурсного отбора, квалификационную подготовку и готовы занимать вакантные должности в системе государственного управления.

Кадровый резерв создаётся для снижения текучести кадров, повышает ответственность сотрудников за свой участок работы и за общий результат.

Создание кадрового резерва производится на основе тщательного анализа направлений деятельности организации и её структурных подразделений.

Формирование кадрового резерва повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и эффективное выполнение трудовых обязанностей, что приведёт к снижению уровня текучести кадров и кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации сотрудников, что очень важно.

Работа с резервом является комплексной (Схема 1. Взаимосвязь направлений кадрового потенциала с направлениями работы с резервом).

Потребность

в персонале

Анализ

кадрового потенциала

Оценка

труда персонала

Работа

с резервом

Формирование резерва

Планирование работы

с резервом

Подготовка персонала

Мотивация персонала

Ротация персонала

Схема 1. Взаимосвязь направлений кадрового потенциала

с направлениями работы с резервом

Продвижение по службе определяется не только уровнем образованности сотрудника, его квалификацией, отношением к работе, но и профессиональными требованиями к образованию, возрасту, стажу работы, состоянию здоровья сотрудника.

Работа по формированию кадрового резерва требует поэтапной и тщательной подготовки. Вначале необходимо провезти анализ существующих проблем в управлении персоналом. Самыми распространенными методами являются:

˗ анализ существующих проблем в управлении персоналом;

˗ анализ текучести кадров;

˗ социально-психологические исследования в компании.

На основании детальной проработки документации можно определить не только уровень текучести персонала в организации в целом, но и проблемные должности, цикличность увольнений, что позволит проанализировать причины

сложившейся ситуации и найти пути их решения. Социально-психологические исследования, анкетирование персонала по направлениям позволят проанализировать сложившуюся ситуацию как в организации в целом, так и его структурных подразделениях, определить уровень мотивации персонала, удовлетворённости работой, проанализировать и понять основные причины недовольства персонала.

Полезным может оказаться приглашение внешних экспертов в данной области ˗ это позволит взглянуть на многие актуальные проблемы со стороны или изменить стратегию кадровой работы. Детальный и качественный анализ проблемных зон в управлении персоналом позволит определить модель создания кадрового резерва, которая бы отвечала приоритетным задачам организации на данный момент.

Вариантов формирования кадрового резерва несколько, а принципы работы с кадровым резервом остаются общими:

Принцип гласности. Информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, должна быть открытой. Только в этом случае удаётся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации сотрудников организации.

Принцип конкуренции ˗ один из основополагающих принципов формирния кадрового резерва. Этот принцип подразумевает наличие двух, трёх кандидатов на одну руководящую должность.

Принцип активности. Для успешного формирования кадрового резерва резервисты должны быть активными и инициативными.

Принцип соответствия кандидата вакантной должности. Данный принцип говорит о необходимости учёта требований к квалификации для определённой должности.

Принцип перспективности кандидата. Этот принцип включает в себя следующие требования:

˗ ориентация на профессиональный рост;

˗ требования к образованию;

˗ возраст;

˗ стаж работы в должности.

В большей степени это касается линейных сотрудников, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.

После определения пути и принципов формирования кадрового резерва необходимо разработать перечень резервируемых должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Организация может сама определить, по каким критериям осуществлять отбор резервистов. Критерии могут быть едиными для всех включенных в кадровый резерв должностей, а могут дополняться в зависимости от резервируемой должности.

Для начала формирования кадрового резерва разрабатывается список основных должностей для каждой резервируемой вакансии. Соответствие кандидата требованиям основной должности может являться отдельным критерием отбора. Также необходимо сразу определить максимальное число включаемых в резерв кандидатов на каждую резервируемую вакансию.[[12]](#footnote-12)

Критерии отбора в кадровый резерв могут быть следующими:

Возраст. Для кандидатов на руководящие должности до 45 лет, а для бедующих специалистов среднего звена 30˗35 лет.

Образование. Чаще всего организации выставляют в качестве обязательного требования высшее профессиональное образование.

Результаты профессиональной деятельности. Результат должен не просто стабильно выполнять свои обязанности в полном объёме, но и должен быть готов показать повышенный результат.

Готовность кандидата к развитию ˗ это один из важнейших критериев отбора. Желание учиться, осваивать новые компетенции, получать новые навыки и знания.

Перечень требований может быть дополнен с учётом особенностей организации, специфики и принципов её деятельности, требований предъявляемых к замещаемым должностям, например такими как: ˗ мобильность, возможность сменить место проживания, стрессоустойчивость. [[13]](#footnote-13)

После определения принципов и критериев отбора резервистов необходимо начать работу с кадровым резервом.

Этапы работы с кадровым резервом могут быть следующими:

Первый этап ˗ анализ потребности в резерве.

Он включает в себя:

˗ прогноз изменения организационной структуры и численности;

˗ совершенствование продвижения работников по службе;

˗ определение степени обеспеченности должностей;

˗ определение степени насыщенности резерва.

Второй этап ˗ формирование списка кандидатов в резерв, формирование кадрового резерва. В процессе формирования кадрового резерва необходимо определить:

˗ кого необходимо включать в списки резервистов;

˗ какую форму подготовки служащих необходимо применять;

˗ сравнивать профессиональные качества кандидатов с требования предъявляемыми к вакантным должностям.

Итогом выполнения работы с резервом является определение текучести кадров и потребности в пополнении резерва.

Важными фактором при формировании кадрового резерва является мотивация ˗ стремление к успеху и достижениям, интерес к трудовой деятельности.

Эффективность профессиональной деятельности напрямую зависит от успеха сотрудника в профессии и в карьере.

Современные организации, формируют кадровый резерв и ведут поэтапную подготовку перспективных кадров.

План работы с резервистами осуществляется по нескольким направлениям:

˗ индивидуальный план профессионального роста для каждого кандидата в зависимости от уровня подготовки, опыта, уровня образования;

˗ необходимое обучение и повышение квалификации сотрудников: это могут быть курсы повышения квалификации, профессиональной переподготовки;

˗ отслеживание и анализ развития каждого из резервистов.

Существуют разные программы подготовки сотрудников. Всё зависит от того, в каком направлении планирует развиваться специалист.

Для каждого направления существует общая основа: общеразвивающие, профессиональные программы и тренинги. Так, для руководителей линейного звена, помимо профессионального обучения, рекомендуемы тренинги по выработке управленческих навыков. И чем выше уровень бедующего руководителя, тем глубже они прорабатываются. Для подготовки квалифицированных специалистов используются внутренние образовательные ресурсы и привлекаются внешние эксперты.

Важную роль играет, помаешь сотрудника в процессе его вхождения в новую должность. Чтобы процесс адаптации прошёл безболезненно,

ещё на этапе подготовки необходимо включить кандидатов в систему управления организацией.

Процесс формирования кадрового резерва

Шаг 1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования.

Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители, сотрудники службы персонала также могут участвовать в этом процессе.

Лучший вариант, когда за выдвижение сотрудников в кадровый резерв несёт ответственность линейный менеджер, так как именно он может наиболее субъективно оценить потенциал сотрудника.

Шаг 2. Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва.

Списки формируются сотрудниками службы персонала на основания представлений линейных менеджеров.

Шаг 3. Психодиагностические мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для включения в кадровый резерв, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации, отношения к зачислению в кадровый резерв.

Для этой цели могут применяться различные методы.

Самыми эффективными является:

˗ интервью;

˗ оценочные деловые игры;

˗ психологическое тестирование.

По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, кандидатов для включения в резерв управленческих кадров организации.

Шаг 4. Утверждение списков приказом руководителя организации.

Сам процесс формирования кадрового резерва может меняться. Количество этапов может меняться в связи с выбранной моделью создания резерва конкретной организации.

Решение о создании кадрового резерва организация принимает на основе тщательного анализа стратегии организации.

В кадровый резерв входят кандидаты, которые успешно прошли собеседование с руководителями, но по ряду причин не приступили к работе в организации. В числе потенциально интересных кандидатов можно также учитывать

специалистов, данные о которых получены после анализа рынка труда в интересующей отрасли.[[14]](#footnote-14)

На этапе планирования важно также уточнить, сколько кандидатов будет резервироваться для той или иной вакансии. Избыточный резерв влечёт определённые риски.

Критерии отбора кандидатов определяются индивидуально для каждой из вакантных должностей.

Главной целью формирования кадрового резерва является его использование для своевременного обеспечения государственной гражданской службы высококвалифицированными кадрами. Наличие такого резерва позволит оперативно решать вопрос с замещением вакантных должностей без проведения конкурсных процедур кадрами, подготовленными и соответствующими критериям, необходимым для решения поставленных задач в соответствии с будущими должностными обязанностями. В связи с этим своевременное формирование и подготовка кадрового резерва способствуют поддержанию стабильности кадрового состава органов государственной власти.

Таким образом, очевидно, что осуществляется активная политика по подготовке высококвалифицированных кадров для замещения вакантных должностей государственной гражданской службы.

Существует необходимость в законодательном оформлении на федеральном уровне процедуры назначения на вакантные должности государственной гражданской службы, закрепляя приоритет на замещение вакантной должности за гражданами, стоящими в кадровом резерве.

Данное мероприятие позволит оптимизировать процесс подбора кадров на ряд должностей, а также поможет в принятие управленческих решений.

Кадровый резерв представляет собой специально сформированную категорию государственных служащих и лиц, не состоящих на государственной гражданской службе, с целью своевременного пополнения высококвалифицированными кадрами, замещения вакантных государственных должностей гражданской службы, повышения уровня подбора, изучения и расстановки кадров. Кадровый резерв государственной службы образуется на основании отбора, профессионально подготовленных кандидатов для зачисления в резерв на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы.

Кадровый резерв используется как:

˗основной источник кадров для замещения вакантных государственных должностей гражданской службы;

˗ источник кадров для решения особо сложных задач, возникающих в процессе деятельности организации;

˗ источник организации подготовки и переподготовки государственных гражданских служащих.

Резерв формируется по должностям, которые относятся к номенклатуре должностей и входят в реестр.

Зачисление в кадровый резерв производится по рекомендации аттестационных комиссий, и оформляется соответствующим нормативно-правовым актом. Структура, порядок формирования и работа с кадровым резервом также определяются нормативно-правовым актом соответствующего органа.

# 1.2 Методика отбора на должности государственного управления: процедура организации и особенности проведения

Формирование системы государственного управления, возможно только при наличии высококвалифицированного персонала. По своей сути государственная служба является социально-правовым институтом, целью существования которого выступает защита и представление интересов граждан, включая осуществление управления. Рассматривая кадровую политику в сфере государственной гражданской службы важно уделить внимание двум основным направлениям:

˗ политика в области требований к действующему составу замещаемых должностей;

˗ политика кадрового резерва.

Основным элементом, образующим систему государственной службы, является государственных служащий ˗ гражданин, осуществляющий профессиональную, служебную деятельность на должности гражданской службы, получающий, за это заработную плату за счёт средств бюджета соответствующего уровня. И поскольку на служащего возлагаются функции по осуществлению компетенций того или иного органа власти, законодательство устанавливает ряд квалификационных и профессиональных требований. Руководствуясь Федеральным законом № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»можно можно выделить четыре основных блока, требований и ограничений, связанных с прохождением государственной службы:

Первый блок: Квалификационные требования к лицам, замещающим должности государственной службы.

Сюда можно отнести требования к уровню профессионального образования и стажу службы.

Кроме того, к государственным гражданским служащим устанавливаются требования по повышению квалификации, регулярность которого в соответствии с действующим законодательством осуществляется не реже одного раза в три года, поддержание уровня профессионализма служащих, в связи с постоянным развитием законодательной базы в различных сферах деятельности.

Квалификационные требования, необходимые для исполнения должностных обязанностей отличаются в зависимости от вида деятельности служащего, устанавливаются федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами, а также закрепляются в должностной инструкции. Контроль, за соответствие служащего требованиям, устанавливаемым законодательством, осуществляется путём проведения аттестации муниципальных служащих, по результатам которой аттестуемый может быть признан годным к прохождению службы, направлен на курсы повышения квалификации, или в случае выявления несоответствия занимаемой должности, снят с занимаемой должности.

Второй блок: Ограничения, связанные с принятием на гражданскую службу.

В данную группу включаются ограничения поступления гражданина на гражданскую службу по причинам, не связанным с уровнем его профессиональной подготовки, не зависящих от самого гражданина. Так на государственную гражданскую службу не могут быть приняты граждане:

˗ недееспособные или ограниченно дееспособные;

˗ привлечённые к наказанию, исключающему возможность выполнения служебных обязанностей в соответствии с должностью государственной службы;

˗ имеющие близкое родство со служащими, занимающими должности, связанные с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью этому должностному лицу;

˗ имеющие заболевания, препятствующие поступлению на службу;

˗ достигшие предельного возраста принятия на службу;

˗ не прошедшие военную службу по призыву;

˗ имеющие гражданство иностранных государств;

˗ предоставившие подложные документы или заведомо ложные сведения.

Немаловажной особенностью поступления на должность и замещения должности государственной гражданской службы является обязанность ежегодно подавать сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера.

Третий блок: Запреты, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу.

Данная категория требований касается запретов для служащих:

˗ возможность заниматься предпринимательской деятельностью;

˗ совмещение государственной и муниципальной службы;

˗ заниматься дополнительной оплачиваемой деятельностью, за исключением преподавательской;

˗ использование отношений, связанных с исполнением должностных обязанностей;

˗ присвоение подарков и вознаграждений, полученных в связи занимаемой должностью;

˗ создание политических партий, религиозных, общественных объединений;

˗ представление интересов партий, религиозных, общественных объединений от лица замещаемой должности;

˗ разглашение сведений, составляющих служебную тайну.

Четвертый блок: Требования к поведению государственного служащего. К основным требованиям, предъявляемым к служащим в сфере профессионального поведения, относятся:

˗ добросовестное исполнение должностных обязанностей, на высоком профессиональном уровне;

˗ проявление корректности в общении с гражданами, учитывая национальные, религиозные и иные особенности различных социальных групп;

˗ сохранение беспристрастного отношения к физическим и юридическим лицам при взаимодействии с ними, в связи с исполнением должностных обязанностей.

# Конкурс на замещение должности ˗ это специальная процедура определения из числа кандидатов наиболее соответствующего требованиям должности.[[15]](#footnote-15)

# Под конкурсом в системе государственной службы понимается особая процедура подбора кадров на вакантные государственные должности в соответствии с решением конкурсной комиссии.

# Такое решение является юридическим основанием для назначения на соответствующую должность государственной гражданской службы либо отказа в таком назначении. Решение комиссии обязательно для государственного органа и его руководителя. Подбор кадров на конкурсной основе позволяет обеспечить штатный состав государственной службы высокопрофессиональными специалистами.

# При проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы учитываются положения и результаты исполнения служащим должностного регламента.

# Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

# В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», конкурс в государственном органе объявляется по решению руководителя государственного органа либо представителя указанного руководителя, осуществляющих полномочия нанимателя от имени Российской Федерации или субъекта Российской Федерации (далее ˗ представитель нанимателя), при наличии вакантной (не замещенной гражданским служащим) должности гражданской службы, замещение которой в соответствии со статьёй 22 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» может быть произведено на конкурсной основе.[[16]](#footnote-16)

# Право на участие в конкурсе имеют граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы.

# Гражданский служащий вправе на общих основаниях участвовать в конкурсе независимо от того, какую должность он замещает на период проведения конкурса.

# Процедура конкурсного отбора, на замещение вакантных должностей государственной гражданкой службы, регламентирована законами и нормативно-правовыми актами в области государственного управления такими как:

# ˗ Федеральный закон № 58˗ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации; [[17]](#footnote-17)

# ˗ Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [[18]](#footnote-18)

# ˗ Указами, Распоряжениями и Постановлениями Правительства Омской области, а также другими нормативно-правовыми актами в области муниципальной службы.

Таким образом, по результатам конкурса принимается решение о назначении победителя конкурса на вакантную должность государственной гражданской службы и заключается трудовой договор с победителем конкурса. В случае принятия решения о включении кандидата в кадровый резерв издаётся распоряжение, о чём лицо, включенное в кадровый резерв, уведомляется в письменной форме.

Подготовка к организации проведения конкурса

Отдел организационно ˗ кадровой работы Администрации города Омска организует и обеспечивает проведение конкурсов.

Решение о проведении конкурса оформляется соответствующим локальным нормативно ˗ правовым актом, подготовленным отделом организационно ˗ кадровой работы, который подлежит официальному опубликованию в средствах

массовой информации, в федеральной государственной информационной системе «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров»

(далее ˗ Портал), а также при необходимости в периодическом печатном издании объявления о приёме документов для участия в конкурсе.

Отдел организационно ˗ кадровой работы Администрации города Омска сообщает кандидатам, участвовавшим в конкурсе, о результатах конкурса в письменной форме в семидневный срок со дня его завершения. Информация о результатах конкурса также размещается в указанный срок на официальном сайте Администрации в сети Интернет и на Портале.

Документы претендентов на замещение вакантной должности государственной службы, не допущенных к участию в конкурсе, и кандидатов, участвовавших в конкурсе, могут быть им возвращены по письменному заявлению на имя руководителя отдела организационно-контрольной и кадровой работы Администрации района в течение трех лет со дня завершения конкурса. До истечения этого срока документы хранятся в архиве Администрации, после чего подлежат уничтожению.

Расходы, связанные с участием в конкурсе (проезд к месту проведения конкурса и обратно, наем жилого помещения, проживание, пользование услугами средств связи и другие), осуществляются кандидатами за счёт собственных средств.

Кандидат вправе обжаловать решение конкурсной комиссии в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Конкурсная комиссия

Для проведения конкурса образуется конкурсная комиссия, действующая на постоянной основе.

Состав конкурсной комиссии, сроки и порядок её работы, а также методика проведения конкурса определяются локальным нормативно ˗ правовым актом.

В состав конкурсной комиссии входят представитель комиссии и (или) уполномоченные им служащие (в том числе из подразделения по вопросам государственной гражданской службы и кадров, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором проводится конкурс на замещение вакантной должности гражданкой службы), а также представители

других учреждений и организаций, приглашаемые соответствующим органом власти в качестве независимых экспертов, специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой. Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов конкурсной комиссии.

Состав конкурсной комиссии для проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, формируется с учётом положений законодательства Российской Федерации о государственной службе.

Состав конкурсной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения.

Конкурсная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии.[[19]](#footnote-19)

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности государственной службы, их соответствия квалификационным требованиям к этой должности.

При проведении конкурса, комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также на основе конкурсных процедур с использованием методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов: индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой претендуют кандидаты.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной

должности государственной службы и других положений должностного регламента по этой должности.

Заседание конкурсной комиссии проводится при наличии не менее двух кандидатов. Заседание конкурсной комиссии считается состоявшимся, если на нём присутствует не менее двух третей от общего числа её членов.

Решение конкурсной комиссии по результатам проведения конкурса принимается открытым голосованием большинством голосов её членов, присутствующих на заседании. При равенстве голосов решающим является голос председателя конкурсной комиссии. Решение конкурсной комиссии принимается в отсутствие кандидата и является основанием для назначения его на вакантную должность либо отказа в таком назначении.

Результаты голосования конкурсной комиссии оформляются решением, которое подписывается председателем, заместителем председателя, секретарём и членами комиссии, принявшими участие в заседании.[[20]](#footnote-20)

# Конкурс на замещение вакантных должностей государственной гражданкой службы проводится в два этапа.

# Проведение конкура. Первый этап

# На первом этапе публикуется объявление о приёме документов для участия в конкурсе, а также размещается информация о проведении конкурса на сайте государственного органа.

# В публикуемом объявлении о приёме документов для участия в конкурсе указываются наименование вакантной должности государственной гражданской службы, требования, предъявляемые к претенденту на замещение этой должности, место и время приёма документов, подлежащих представлению в срок, до истечения которого принимаются указанные документы, а также сведения об источнике подробной информации о конкурсе (телефон, электронная почта, электронный адрес сайта государственного органа).

# На сайте государственного органа, размещается следующая информация о конкурсе:

# ˗ наименование вакантной должности государственной гражданской службы;

# ˗ требования, предъявляемые к претенденту на замещение этой должности;

# ˗ условия прохождения гражданской службы;

# ˗ место и время приёма документов;

# ˗ дата проведения конкурса, место и порядок его проведения.

# Гражданин Российской Федерации, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет следующие документы:

# ˗ личное заявление;

# ˗ собственноручно заполненную и подписанную анкету, с приложением фотографии;

# ˗ копию паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс);

# ˗ документы, подтверждающие профессиональное образование, стаж работы и квалификацию;

# ˗ копию трудовой книжки;

# ˗ копии документов о профессиональном образовании, а также по желанию гражданина ˗ о дополнительном профессиональном образовании, о присвоении ученой степени, ученого звания;

# ˗ документ об отсутствии заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению;

# ˗ иные документы, предусмотренные Федеральным законом № 79˗ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», другими федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

# Гражданский служащий, изъявивший желание участвовать в конкурсе, направляет заявление на имя представителя нанимателя. Кадровая служба государственного органа, в котором служащий замещает должность гражданской

# службы, обеспечивает ему получение документов, необходимых для участия в конкурсе. [[21]](#footnote-21)

# С согласия гражданина проводится процедура оформления его допуска к сведениям, составляющим государственную тайну.

# Достоверность сведений, представленных гражданином на имя представителя нанимателя, подлежит проверке. Проверка достоверности сведений, представленных служащим, осуществляется только в случае его участия в конкурсе на замещение вакантной должности государственной службы.

# Гражданский служащий не допускается к участию в конкурсе в связи с его несоответствием квалификационным требованиям к вакантной должности государственной службы, а также в связи с ограничениями, установленными законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе для поступления на гражданскую службу и её прохождения.

# Необходимые документы нужно предоставить в течение 21 дня со дня объявления об их приёме.

## Несвоевременное представление документов, представление их не в полном объёме или с нарушением правил оформления, являются основанием для отказа гражданину в их приёме.

Документы претендентов на замещение вакантной должности государственной службы, не допущенных к участию в конкурсе, и кандидатов, участвовавших в конкурсе, могут быть им возвращены по письменному заявлению в течение трех лет со дня завершения конкурса. До истечения этого срока документы хранятся в архиве, после чего подлежат уничтожению.

Расходы, связанные с участием в конкурсе (проезд к месту проведения конкурса и обратно, наём жилого помещения, проживание, пользование услугами средств связи и другие), осуществляются кандидатами за счёт собственных средств.

Кандидат вправе обжаловать решение конкурсной комиссии в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Согласно закону о государственной гражданской службе, кадровый резерв формируется на конкурсной основе.

В кадровый резерв могут зачисляться участники конкурса, показавшие хорошие результаты, но не назначенные на вакантные должности.

Работа и оплата труда привлечённых независимых экспертов в составе комиссии регламентируется Положением о конкурсе.[[22]](#footnote-22)

После анализа документов отсеиваются кандидаты, не подходящие по формальным требованиям. Оставшиеся кандидаты должны быть приглашены к участию во втором ˗ очном этапе конкурса.

## Проведение конкурса. Второй этап

В день проведения конкурса отдел организационно ˗ кадровой работы Администрации города Омска организует применение методов оценки кандидатов, в том числе тестирование кандидатов, допущенных к участию в конкурсе.

Члены конкурсной комиссии могут присутствовать при оценке кандидатов.

Результаты оценки прикрепляются к заявке кандидата и передаются конкурсной комиссии.

Заседание конкурсной комиссии проводится при наличии не менее двух кандидатов.

Заседание конкурсной комиссии считается состоявшимся, если на нём присутствует не менее двух третей от общего числа её членов.

Проведение заседания конкурсной комиссии с учётом только её членов, замещающих должности государственной гражданской службы, не допускается. Решения конкурсной комиссии по результатам проведения конкурса принимаются открытым голосованием большинством голосов её членов, присутствующих на заседании. При равенстве голосов решающим является голос председателя конкурсной комиссии.

Конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов с учётом результатов проведения оценки.

Руководитель структурного подразделения, в котором замещается вакантная должность государственной службы, может провести индивидуальное собеседование с кандидатом. Мнение руководителя структурного подразделения, в котором замещается вакантная должность государственной службы, будет учтено при вынесении решения конкурсной комиссией.

По итогам конкурса каждый член конкурсной комиссии выставляет кандидату соответствующий балл, который заносится в конкурсный бюллетень с краткой мотивировкой, обосновывающей решение о соответствующей оценке.

Баллы, выставленные всеми членами конкурсной комиссии, суммируются.

Победителем по итогам проведения конкурса признается кандидат, который набрал наибольшее количество баллов. Конкурсной комиссией может быть принято

решение об установлении минимального количества баллов, недостижение которого может являться основанием для невозможности определения победителя конкурса.

В случае отказа кандидата, победившего в конкурсе, заключить трудовой договор на замещение вакантной должности конкурсная комиссия вправе предложить вакантную должность следующему кандидату, получившему наибольшее количество баллов, но не ниже минимального количества.

Решение конкурсной комиссии принимается в отсутствие кандидата и является основанием для назначения его на вакантную должность государственной гражданской службы, включения с согласия гражданина (гражданского служащего) в кадровый резерв, либо отказа в назначении.

Результаты голосования конкурсной комиссии оформляются решением, которое подписывается председателем, заместителем (заместителями) председателя, секретарём и членами конкурсной комиссии, принявшими участие в заседании.[[23]](#footnote-23)

Если в результате проведения конкурса не были выявлены кандидаты, отвечающие квалификационным требованиям к вакантной должности

государственной службы, на замещение которой он был объявлен, представитель нанимателя может принять решение о проведении повторного конкурса.

Этапы подготовки и проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и включения в кадровый резерв представлены в приложении 1.

Результат конкурса

По результатам конкурса издается акт представителя нанимателя о назначении победителя конкурса на вакантную должность государственной службы и заключается служебный контракт с победителем конкурса.

Сообщения о результатах конкурса направляются в письменной форме кандидатам в семидневный срок со дня его завершения. Информация о результатах конкурса также размещается в указанный срок на официальном сайте государственного органа.

Таким образом, анализируя нормативно ˗ правовые акты регламентирующие процедуру организации и проведения конкурсного отбора в системе государственного управления Омской области, формирование кадрового резерва, изучив основы конкурсного отбора служащих, требования, предъявляемые

к кандидатам на вакантные должности в системе государственного управления, порядок формирования кадрового резерва, критерии конкурсного отбора кандидатов (профессиональный уровень знаний и образованности кандидатов, грамотность кандидатов, их профессиональные и личностные качества), а также методику и структуру процедуры конкурсного отбора и формирования конкурсной комиссии, удалось:

˗ выявить характерные требования, предъявляемые к государственным гражданским служащим;

˗ выявить основные проблемы процедуры формирования кадрового резерва Министерства образования Омской области.

Следующим шагом, для подробного изучения процедуры формирования кадрового резерв, является создание рекомендаций для проведения конкурсного отбора на замещение должностей государственной гражданской службы, Министерства образования Омской области.

**Глава 2. Проблемы и рекомендации при проведении конкурсного отбора и формировании кадрового резерва управленческих кадров Омской области**

**2.1 Общие положения о кадровом резерве**

**управленческих кадров Омской области**

Резерв управленческих кадров Омской области (далее ˗ резерв) ˗ это сформированная на конкурсной основе группа граждан Российской Федерации (далее ˗ граждане), соответствующих требованиям, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и личностными качествами, активной гражданской позицией, способных к эффективному решению управленческих задач в современных условиях, для возможного назначения (выдвижения) на целевые должности.[[24]](#footnote-24)

Областной резерв управленческих кадров осуществляет назначение на руководящие должности в системе государственной службы. Ведущие посты в коммерческих организациях занимают резервисты. Руководителем (начальником) отдела главного организационно ˗ кадрового управления Омской области является Гарифутдинова Наталья Яковлевна. Все главные требования по формированию кадрового резерва и к должностным обязанностям сотрудников организационно-кадрового управления Омской области закреплены Указом губернатора Омской области. [[25]](#footnote-25)

Настоящая методика утверждена Постановлением правительства Российской Федерации и направлена на повышение объективности и прозрачности конкурсной процедуры и формирования профессионального кадрового состава.

Единая методика содержит в себе методы оценки профессиональных и личностных качеств граждан, рекомендуемые при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв государственных органов.[[26]](#footnote-26) Модель методов оценки профессионального уровня кандидатов для включения в кадровый резерв представлена в приложении 2.

К методам оценки профессиональных и личностных качеств относят:

˗ тестирование;

˗ анкетирование;

˗ написание реферата или иных письменных работ;

˗ индивидуальное собеседование;

˗ проведение групповых дискуссий.

**2.2 Выявление проблем формирования кадрового резерва**

**государственной гражданской службы**

Как и в любой деятельности, в государственной гражданской службе существуют свои сильные и слабые стороны, а значит и существует ряд проблем, которые препятствуют эффективному существованию гражданкой службы и её перспективному развитию в Российской Федерации.

Важнейшим условием успешного существования государственной службы является повышение эффективности деятельности организации. Основная функция государственного управления ˗ осуществление управления, которое представляет собой процесс непрерывного функционирования государственной службы. Именно с этим связаны требования к профессионализму ˗ знаниям, умениям, навыкам служащих, которые накапливаются в течение всей практической деятельности.

Государственная служба ˗ представляет собой профессиональную деятельность, осуществляемую как процесс осуществления полномочий и функций по замещению должностей государственной гражданской службы, и как процесс самореализации, непрерывное повышение уровня профессиональных знаний и практических навыков, должностного (служебного) роста служащих.[[27]](#footnote-27)

Государственная служба ˗ это сложный процесс, обладающий признаками системности. Одной из важнейших задач является формирование кадрового резерва ˗ неотъемлемой части кадровой политики и кадровых технологий управления персоналом. Наличие подготовленного кадрового резерва является непременным условием стабильного и профессионального функционирования государственной службы. Современным законодательством определены подходы к формированию кадрового состава государственной службы и обозначены основные требования к персоналу.

Для решения основных проблем связанных с прохождением и осуществлением государственной службы необходимо эффективное решение поставленных задач. Эффективное решение поставленной задачи, на устранение

проблем включает в себя три самостоятельных технологии работы с персоналом:

˗ отбор персонала;

˗ оценку персонала;

˗ управление карьерой персонала.

Создание кадрового резерва в органах государственной власти является неотъемлемой частью государственной политики. Цель кадрового резерва ˗ оперативное замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Омской области. При исследовании системы управления кадровым потенциалом были выявлены следующие проблемы:

˗ высокая текучесть кадров;

˗ малое количество молодёжи, способной войти в кадровый резерв;

˗ низкие зарплаты сотрудников;

˗ низкая мотивация и нежелание руководителей вводить новшества и улучшать систему управления персоналом.

Проведенное исследование доказало, что необходимо дальнейшее развитие системы реализации государственной кадровой политики, в том числе совершенствовать работу с кадровым резервом. Работа по формированию кадрового резерва государственных служащих осуществляется согласно ст. 64 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».

На данный момент в Омской области формируются следующие кадровые резервы: кадровый резерв государственного органа, кадровый резерв Омской области, резерв управленческих кадров Омской области. Кадровый резерв формируется как на уровне региона, так и на уровне органов исполнительной власти Омской области из государственных гражданских служащих и граждан Российской Федерации, с целью замещения вакантных должностей государственной гражданской службы резервистами.[[28]](#footnote-28)

В Положениях о кадровых резервах Омской области достаточно подробно описаны источники, способы, основания и процедура включения в кадровый резерв, основания для исключения из него.

При этом в Положении не расписан порядок работы с участниками после утверждения состава резерва. Именно обучение, как способ подготовки резервиста

к гражданской службе, и адаптация лиц, зачисленных в резерв, играют большую роль в политике создания и использования кадрового резерва государственных гражданских служащих. Для устранения указанного пробела в работе с кадровым резервом необходимо разработать Методику обучения лиц, включённых в кадровый резерв Администрации Омской области. В Методике необходимо прописать цель обучения резервистов, с учётом их индивидуальной подготовленности и профиля должности, для замещения которой они отобраны, методы обучения, методы оценки результативности обучения, источники финансирования. Разработка и введение в работу указанной Методики позволит повысить профессиональный уровень компетенций резервистов.

Научная новизна исследования заключается в теоретико ˗ методологическом обосновании и разработке системных методических, и научно ˗ практических рекомендаций по управлению кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров. Направления совершенствования работы с кадровым резервом управленческих кадров Омской области.

Для любого современного государства одной из самых важных задач является поиск наиболее эффективного механизма государственного управления. Процесс совершенствования государственного управления в России находится в процессе реформирования государственного сектора, в том числе и такого его компонента как государственная служба. Основные направления реформирования государственной службы заключаются в использовании новых принципов и технологий кадровой политики на государственной службе, в том числе и в работе по формированию и использованию кадрового резерва государственных служащих.

Единые принципы работы с кадровым резервом государственных гражданских служащих всех категорий и групп должностей остаются по ˗ прежнему не раскрыты и не закреплены в нормативно ˗ правовых документах, регламентирующих прохождение государственной гражданской службы.

Особо следует выделить отсутствие методической базы направленной на обучение резервистов и переаттестацию их к предстоящей деятельности.[[29]](#footnote-29)

В ходе исследования этой проблемы выявлено, что анализ имеющейся нормативно-правовой базы субъектов Российской Федерации о кадровом резерве не даёт общего представления о процедурах формирования и использования резервистов. В Распоряжении Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 г. № 1918-р «Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 – 2018 годы» предусмотрена только разработка и внедрение единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв. В то же время вопросы, связанные с методикой работы по обучению и адаптации участников резерва остаются не рассмотренными и как следствие, работа на местах проводится в силу возможностей региона.

Анализ формирования и использования кадрового резерва в Омской области раскрыл следующие проблемы:

˗ отсутствие связи между возможными изменениями численности государственных служащих и численностью кадрового резерва. Данная проблема раскрывается в том, что ни в одном из рассматриваемых положений не было указано методик расчёта численности кадрового резерва, обоснования его необходимости для данной должности. Отсутствует даже цифра о предельной численности кадрового резерва. Субъективность конкурсных процедур связана с тем, что методическое обеспечение кадрового резерва крайне минимально. Тем не менее, должны учитываться требования, предъявляемые к уровню квалификации, образования, чтобы обеспечить равноценные условия поступления

на государственную гражданскую службу. Но, форма, в которой они могут быть предъявлены, может быть разнообразной. Отсутствие информационной огласки заключается в том, что невозможно судить об эффективности данного механизм

а ввиду отсутствия данных о количестве резервистов на должность, закрытость конкурсных материалов, расчёта общего числа резервистов, назначенных

на вакантную должность в текущем году.

В Омской области данная проблема менее выражена в виду того, что в отчёте Главного организационно ˗ кадрового управления Омской области приведены достаточно детальные данные о формировании и использовании кадрового резерва.

˗ недостаточный уровень подготовки резервистов. Срок пребывания в резерве ограничен двумя годами. В связи с данными проблемами предлагается создать в регионах единый резерв, разделённый на три уровня (младший, средний, высший) в соответствии с существующими резервами (для должностей, не требующих опыта, для рядовых должностей, резерв управленческих кадров), поскольку все они имеют однотипные проблемы и, соответственно, должны основываться на одной методологии. Для решения рассматриваемых проблем в положении о едином резерве должны быть учтены и описаны следующие шаги, согласно основным этапам работы с кадровым резервом:

˗ подготовка прогноза развития основных направлений деятельности государственного органа, изменения его организационной структуры, штатного расписания на различные временные периоды;

˗ расчёт оптимальной численности резерва с учётом количества типовых должностей, требования для замещения которых схожи;

˗ анализа половозрастной обстановки;

˗ формулирование конкретных критериев с указанием оценочных шкал для объективной работы членов конкурсной комиссии;

˗ пересмотр существующих конкурсных процедур для исключения формализма и субъективности при их проведении;

˗ разбиение и ранжирование конкурсных процедур в зависимости от уровня кадрового резерва;

˗ проведение конкурсных процедур с приглашением внешних экспертов;

˗ активное использование групповых дискуссий, тренингов на лидерские качества;

˗ взаимодействие с вузами для полного изучения студентов;

˗ обнародование списков лиц, успешных прошедших конкурс;

˗ оценка профессиональных знаний резервиста до начала обучения;

˗ выявление областей развития у резервистов с учётом сферы возможностей их дальнейшего трудоустройства;

˗ составление индивидуальных планов развития; определение возможных направлений развития карьеры указанием этапов и временных периодов карьерного роста;

˗ определение требований к развитию профессиональных и личностных качеств работника в привязке к этапам и временным периодам карьерного роста;

˗ контроль выполнения индивидуального плана и условия его корректировки;

˗ оценка готовности резервистов к замещению должности;

˗ определение лучшего резервиста по результатам конкурсных процедур;

˗ обнародование информации о назначаемом на должность резервисте;

˗ подготовка сотрудниками отдела резервиста для успешной адаптации;

˗ начало трудового пути в должности.

Таким образом, разработанная модель формирования кадрового резерва позволит:

˗ сократить финансовые расходы, поскольку не требуется расходовать средства на отбор и подготовку новых специалистов;

˗ сэкономить время путём закрытия вакантных должностей в кратчайшие сроки;

˗составить высококвалифицированный кадровый потенциал, поскольку служащий берётся из собственных рядов и обучен по требуемой программе,

а также содействие непосредственному профессиональному росту и мотивировать служащих: работники не желают покидать данный государственный орган, где наблюдаются чёткие возможности карьерного роста.

Как показало проведённое исследование, в Омской области работа по формированию кадрового резерва государственных служащих осуществляется согласно ст. 64 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе

на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».

Кадровый резерв формируется как на уровне региона, так и на уровне органов исполнительной власти Омской области из государственных гражданских служащих и граждан Российской Федерации, с целью замещения вакантных должностей государственной гражданской службы резервистами. В Положении достаточно подробно описаны источники, способы, основания и процедура включения в кадровый резерв, основания для исключения из него. При этом в Положении не расписан порядок работы с участниками после утверждения состава резерва. На мой взгляд, именно обучение, как способ подготовки резервиста к гражданской службе, и адаптация лиц, зачисленных в резерв, играют большую роль в политике создания и использования кадрового резерва государственных гражданских служащих.

Для соблюдения условий равного доступа гражданских служащих и граждан к государственной службе в процесс работы с кадровым резервом должен быть заложен равный принцип обучения его состава.

В действительности наблюдается следующая закономерность: дополнительное профессиональное обучение, повышение квалификации или стажировку проходят только государственные гражданские служащие, зачисленные в состав кадрового резерва, в рамках программ по профессиональному развитию государственных гражданских служащих.

С гражданами, состоящими в резерве, работа по повышению квалификации с целью их соответствия меняющимся требованиям по прохождению государственной гражданской службы не ведется.

Возможно, отсутствие планов подготовки резервистов с целью соответствия квалификационным требованиям, разработанным для должностей

государственной гражданской службы, связано с тем, что резерв формируется сроком на 3 года и состав мобилен. Кадровый состав органов государственной власти достаточно стабилен.

Проходит много времени от момента зачисления в состав резерва до назначения на должность и часть резерва покидает его, не дождавшись назначения или найдя другую работу.

Анализ информационных данных об организации работы с кадровым резервом показал, что существующая модель обучения кадрового резерва Омской области заключается в повышении квалификации государственных гражданских служащих администрации в рамках государственного заказа на дополнительное профессиональное образование служащих. Обучение граждан, включённых в кадровый резерв, не предполагается.

Финансирование подготовки резерва не предусматривается. Для устранения указанного пробела в работе с кадровым резервом предлагается разработать Методику обучения лиц, включённых в кадровый резерв Администрации города Омска. В Методике необходимо прописать цель обучения резервистов, с учётом их индивидуальной подготовленности и профиля должности, для замещения которой они отобраны; методы обучения; методы оценки результативности обучения; источники финансирования. Уровень подготовленности резервистов можно оценить по итогам прохождения конкурсных мероприятий при поступлении в резерв.

План обучения выстроить с одинаковым набором образовательных инструментов. Обязательным условием обучения должно быть условие, что обучение проводится на конкретную должность и при подведении итогов и оценки результативности не учитывать прохождение дополнительного

профессионального образования государственным служащим в рамках выполнения индивидуального плана саморазвития гражданского служащего.

В качестве адаптационной технологии резервистов с новым для них статусом рекомендуется включить в план обучения установочный семинар с руководителями Администрации города Омска.

Для определения результативности обучения лиц, включённых в кадровый резерв, рекомендуется проводить ежегодный мониторинг с оформлением резервистами отчёта.

Разработка и введение в работу указанной Методики позволит повысить профессиональный уровень компетенций резервистов.[[30]](#footnote-30)

**2.3 Разработка рекомендаций по проведению конкурсного отбора и формированию резерва управленческих кадров**

**Министерства образования Омской области**

Отбор ˗ это система мероприятий, обеспечивающих формирование такого состава служащих, характеристики которого отвечали бы целям и задачам государственной гражданской службы. Однако действующие системы отбора и оценки персонала не является барьером для исключения людей с низкой квалификацией и отрицательной деловой репутацией. Это ведёт к снижению качества кадрового обеспечения государственной службы. Преобладающей части чиновников не хватает опыта и профессиональных навыков. Эти недостатки кадров обуславливают значимость проблемы формирования кадрового резерва. Именно поэтому подготовка резерва и его дальнейшее замещение высококвалифицированными специалистами на сегодняшний день является важным вопросом работы с кадрами, требующим принятия эффективных управленческих решений. Так, при проведении конкурсов следует оценивать соответствие кандидата квалификационным требованиям с применением компетентностного подхода, который позволяет осуществить объективный выбор, а затем эффективно управлять развитием профессионального потенциала резервистов. Компетентностный подход может рассматриваться как отправная точка деятельности по управлению персоналом. С его помощью можно отбирать кадры, оценивать качество их работы, строить систему карьеры и обучения. Методологический подход, порядок, методика и оценка кандидатов перед назначением на должность определяется готовностью лиц занять вакантную должность. При оценке готовности лиц, состоявших в кадровом резерве, к занятию вакансий должен действовать компетентностный подход. Лишь в этом случае можно минимизировать риски субъективности и коррупции.

Для решения проблем существуют следующие пути:

˗ по усовершенствованию кадрового резерва: установить единые порядок и содержание работы с кадровым резервом, включая его подготовку к соответствию квалификационным требованиям и должностям государственной службы, установить при назначении из кадрового резерва по решению

представителя нанимателя единые коллегиальные и конкурентные (конкурсные) процедуры, а также методики оценки;

˗ по совершенствованию правовых основ внести поправки в рассматриваемый Федеральный закон, а именно утвердить универсальное определение понятия «кадровый резерв»;

˗ сделать акцент на вопросах о порядке подготовки состава кадрового резерва, времени нахождения специалистов в резерве, об основании для исключения специалистов из кадрового резерва;

˗ разработать и утвердить положение о кадровом резерве;

˗ внедрить в деятельность служащих такой фактор, как «деловая репутация»;

˗ усовершенствовать программное обеспечение на уровне субъектов Российской Федерации, так как часто происходят сбои, а представленная информация для кадровых служб является недоступной для аналитической работы;

˗ обеспечить автоматизацию баз данных кадровых служб, так как требуются объяснения и порядок наполнения электронных средств массовой информации сведениями о служащих, состоянием в кадровом резерве;

˗ обеспечить открытый доступ сведений о служащих, состоящих в кадровом резерве, а также порядок их использования в электронных средствах массовой информации;

˗ определить порядок обновлений сведений о кадровой резерве в электронных средствах массовой информации.

Необходимо также создать в системе органов государственной службы уполномоченный специализированный орган, регулирующий формирование и функционирование кадрового резерва. Сейчас формирование кадрового резерва представляет собой способ отбора кадрового потенциала, который формируется в процессе отбора персонала. При решении проблемы зашиты информации большинство организаций сталкивалось с дефицитом специалистов в этой области. Повышение квалификации таких специалистов достаточно дорогое мероприятие. В связи с этим следует отметить вопрос, касающийся целесообразности формирования системы повышения квалификации и переподготовки специалистов

по информационной безопасности для государственных организаций. В качестве перспектив развития государственной службы необходимо следующее.

Во˗первых, для работы в организациях государственного управления и проведения практик и стажировок для студентов требуется развитие сети высших учебных заведений, обучающих кадры.

Во˗вторых, необходима реструктуризация аппаратов органов государствнной власти, направленная на интенсификацию труда путём современного и полного информационного обеспечения, современного технического оснащения, материальной заинтересованности служащего.

В˗третьих, нужна более совершенная правовая база государственной службы с полным регламентированием прав и обязанностей служащих, их социальных гарантий, закрепление ответственности служащего за нарушение обязанностей и ограничений, с установлением порядка принятия специалиста на государственную службу в соответствии с принципом равного доступа граждан к государственной гражданской службе.

Работа с резервом управленческих кадров Омской области осуществляется в соответствии с Указом Губернатора Омской области от 15 января 2015 года № 3 «Об утверждении Положения о резерве управленческих кадров Омской области».

Резерв управленческих кадров Омской области ˗ это сформированная на конкурсной основе группа граждан Российской Федерации, соответствующих определенным требованиям, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и личностными качествами, активной гражданской позицией, способных к эффективному решению управленческих задач в современных условиях, для возможного назначения (выдвижения) на целевые должности.

Резерв формируется для назначения (выдвижения) граждан на следующие целевые должности:

˗  первый заместитель Председателя Правительства Омской области;

˗ заместитель председателя Правительства Омской области;

˗ руководитель Аппарата Губернатора и Правительства Омской области;

˗ Министр Омской области;

˗ должности государственной гражданской службы Омской области высшей группы категории «руководители» в органах исполнительной власти Омской области, замещаемые на определенный срок полномочий;

˗  должности глав муниципальных образований Омской области;

˗ должности руководителей организаций приоритетных сфер экономики Омской области.

К гражданам, претендующим на включение в резерв, предъявляются следующие требования:

˗  возраст от двадцати пяти до пятидесяти лет;

˗  наличие высшего образования;

˗ стаж работы на руководящих должностях в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления (не ниже руководителя структурного

подразделения) не менее трёх лет либо стаж работы на руководящих должностях в других сферах деятельности не менее пяти лет;

˗ отсутствие не снятой или не погашенной в установленном федеральным законом порядке судимости.

Граждане, претендующие на включение в резерв, представляют в Аппарат Губернатора и Правительства Омской области, следующие документы:

˗ заявление о включении в резерв (в произвольной форме);

˗  рекомендацию для включения гражданина в резерв на целевую должность (за исключением граждан, выдвижение которых в резерв осуществляется в порядке самовыдвижения);

˗ собственноручно заполненную и подписанную анкету по установленной форме, с приложением двух фотографий размером 3 x 4 см;

˗  справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо прекращении уголовного преследования;

˗  документ, удостоверяющий личность гражданина;

˗ документы об образовании и (или) квалификации, а также по желанию гражданина документы, подтверждающие повышение или присвоение

квалификации по результатам дополнительного профессионального образования, документы о присвоении учёной степени, учёного звания;

˗ трудовую книжку или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина;

˗ иные документы, свидетельствующие об участии в мероприятиях, способствующих повышению профессионального уровня, деловых и личностных качеств.

Формирование резерва включает три этапа:

˗ выявление Аппаратом Губернатора и Правительства Омской области граждан, подавших документы, соответствующих предусмотренным требованиям, для формирования списка кандидатов на включение в резерв;

˗ отбор кандидатов на включение в резерв с применением методов оценки в соответствии с Методикой проведения отбора кандидатов на включение в резерв;

˗   принятие решения о включении кандидатов в резерв.

Организация работы с резервом осуществляется Аппаратом Губернатора и Правительства Омской области.

Рекомендации по совершенствованию работы с кадровым резервом

Формирование кадрового резерва ˗ часть кадровой политики. Отсутствие кадрового резерва приводит в отдельных случаях к сбоям в работе.

Для обеспечения стабильной деятельности Министерства образования Омской области, наличие кадрового резерва крайне необходимо.

Формирование кадрового резерва должно основываться на принципах актуальности (необходимость учёта реальной потребности, резерв должен формироваться из расчёта, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвинуться на должность), соответствие кандидата должности и типу

резерва (необходимость учёта требований к квалификации кандидата), перспективности кандидата (необходимости учёта ориентации на профессиональный рост, требований к образованию, возрастного уровня, стажа работы в должности, состояния здоровья).

На мой взгляд, работа с резервом должна состоять из четырех этапов:

Первый этап ˗ диагностический (анализ потребности в персонале):

˗ составить прогноз изменения структуры аппарата;

˗ усовершенствовать процесс продвижения работников по службе;

˗ определить степень обеспеченности должностей;

˗ определить степень насыщенности резерва по каждой должности (сколько кандидатов приходится на одну должность).

Второй этап ˗ формирование и составление списка резерва:

˗ составить список кандидатов в резерв;

˗ создать резерв на конкретные должности.

В процессе формирования определить:

˗ кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;

˗ кому из включенных в список кандидатов необходимо пройти обучение;

˗ какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учётом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на должность.

Третий этап ˗ обучение и подготовка резервистов.

Четвёртый этап ˗ окончательное формирование кадрового резерва.

Подготовка кандидатов на замещение определенных должностей Министерства образования представляет собой многоступенчатый процесс, требующий постоянного внимания со стороны высшего руководства, специалиста по персоналу, поддержки руководителей подразделений. Это требует значительных затрат времени, что часто входит в противоречие с операционными задачами, глобального взгляда, терпения, проницательности.

Для грамотного проведения работы по созданию кадрового резерва необходимо провести обучение сотрудников кадровой службы передовым кадровым технологиям.

Руководителю кадровой службы совместно с руководством Министерства необходимо подготовить пакет документов, регламентирующих процесс создания и функционирования кадрового резерва Министерства образования Омской области (Положение о кадровом резерве Министерства, Методика формирования резерва

управленческих кадров, Индивидуальный план развития резервистов, Положение о карьере, Положение о развитии и обучении персонала).

Рекомендуется разработать модель компетенций, которая войдёт в Методику формирования резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области, в которую можно включить такие требования как:

˗ наличие управленческих навыков;

˗ знание методики принятия управленческих решений;

˗ владение управлением персоналом;

˗ знание основ маркетинга;

˗ навыки в организации проектов.

Работа по формированию кадрового резерва Министерства требует планомерной и системной подготовки. Для начала необходимо провести анализ существующих проблемных зон в управлении персоналом. Самыми распространенными методами являются анализ текучести кадров и социально-психологические исследования. На основании детальной проработки кадрово-учётной документации можно определить не только уровень текучести персонала в целом, но и проблемные должности, цикличность увольнений, социально-психологический портрет увольняющегося сотрудника, что позволит проанализировать причины сложившейся ситуации и наметить приоритетные задачи.

Социально-психологические исследования, анкетирование персонала по определенным направлениям позволят проанализировать сложившуюся ситуацию как в Министерстве в целом, так и в конкретных его подразделениях, определить уровень мотивации персонала, удовлетворённости трудом, проанализировать особенности коммуникации внутри Министерства и понять основные причины недовольства персонала.

Полезным может оказаться приглашение внешних экспертов в данной области ˗ это позволит взглянуть на многие актуальные проблемы со стороны или изменить стратегию кадровой работы. Детальный и качественный анализ проблемных зон в управлении персоналом позволит определить наиболее удобную модель создания кадрового резерва.

Модель разработанных рекомендаций по формированию резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области, представлена в приложении 3.

После определения пути и принципов формирования кадрового резерва необходимо разработать перечень резервируемых должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Критерии отбора могут быть едиными для всех

включённых в кадровый резерв должностей, а могут дополняться в зависимости от резервируемой должности.

До начала формирования кадрового резерва разрабатывается список базовых должностей для каждой резервируемой вакансии. Соответствие кандидата требованиям базовой должности может являться отдельным критерием отбора. Также необходимо сразу определить максимальное число включаемых в резерв кандидатов на каждую резервируемую вакансию.

Критерии отбора в кадровый резерв могут быть следующими.

Возраст. Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена ˗ 25–35 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования.

Образование. Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена ˗ высшее, желательно профессиональное.

Опыт работы на базовой должности. Данный критерий отражает основные принципы корпоративной культуры.

Результаты профессиональной деятельности. Кандидат на включение в кадровый резерв, должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.

Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры ˗ самый важный критерий отбора. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый

резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

В заключение хочется отметить следующее:

Достижение стратегических целей невозможно без наращивания нематериальных активов, одним из которых является персонал.

Без команды высокопрофессиональных специалистов достижение стратегических целей невозможно.

Кадровый резерв позволит достичь всех намеченных целей в кратчайшие сроки.

Создание кадрового резерва в Министерстве образования Омской области преследует цель обновления состава руководителей и специалистов за счёт собственных (реже ˗ привлечённых) сотрудников. Включение в этот резерв требует наличия у кандидата на должность определённых качеств и предполагает возможность его специальной подготовки к этой должности путём дополнительного обучения, профессиональной переподготовки и регулярного повышения квалификации в рамках имеющегося образования.

Таким образом, проведя данное исследование по теме выпускной квалификационной работы, изучив процедуру организации и проведения конкурсного отбора, ознакомившись с порядком формирования кадрового резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области удалось:

˗ разработать рекомендации для проведения конкурсного отбора на замещение должностей государственной гражданской службы, для формирования кадрового резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области.

В ходе работы над выпускной квалификационной работой были проведены теоретико ˗ методологическом исследования для разработки системных методических, и научно ˗ практических рекомендаций по управлению кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области. Представлены направления совершенствования работы с кадровым резервом управленческих кадров Омской области.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выполняя выпускную квалификационную работу, была поставлена следующая цель: разработать рекомендации для проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей государственной службы и включения в кадровый резерв управленческих кадров Омской области (на примере Министерства образования Омской области).

В ходе исследования для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

˗ проанализированы порядок организации, особенности и эффективность проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей государственной службы и включения в кадровый резерв управленческих кадров Омской области;

˗ изучены нормативно - правовые акты регламентирующие процедуру конкурсного отбора, замещения вакантных должностей государственной службы и формирования кадрового резерва;

˗ выявлены особенности и недостатки процедуры формирования кадрового резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области;

˗ разработаны и предложены рекомендации для проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей в системе государственного управления.

Таким образом можно сделать следующие выводы исходя из подробного изучения темы исследования: эффективность проведения конкурсного отбора и формирования кадрового резерва зависит от:

˗ квалификации работников конкурсной комиссии;

˗ степени оснащённости техническими средствами;

˗ уровня образованности специалистов и опыта работы в данной сфере.

Проведённое исследование показало, что современная система муниципальной службы весьма эффективна.

Так, проведенное исследование позволило выделить основные положения решаемой проблемы и получить результаты теоретического и практического характера.

В ходе работы над выпускной квалификационной работой были проведены теоретико ˗ методологическом исследования для разработки системных методических, и научно ˗ практических рекомендаций по управлению кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров. Представлены направления совершенствования работы с кадровым резервом управленческих кадров Омской области.

# Актуальность рассмотрения процедуры конкурсного отбора и поступления в кадровый резерв гражданской службы обусловлена проблемами, возникающими на этапе формирования и преобразования системы муниципальной службы, её видов, должностей, их категорий и групп, а также порядка прохождения муниципальной службы. Прежде всего, эти проблемы связаны с постоянными изменениями и корректировками законодательства и вносимыми в него поправками.

По изучаемой проблеме выпускной квалификационной работы, посвящены труды по государственной и муниципальной службе и осуществлению процедур формирования кадрового резерва и конкурсного отбора на должности государственной и муниципальной службы, как в Российской Федерации, так и в органах государственного и муниципального управления субъектов Российской Федерации.

В целом анализ литературы по выбранной теме показал необходимость проведения самостоятельного исследования, учитывая изменения в законодательстве.

С помощью применения системного подхода удалость в полной мере описать объект выпускной квалификационной работы ˗ функционирование, проблемы и сильные стороны кадрового резерва в органах государственной власти.

С помощью метода анализа удалось изучить элементы объекта исследования с целью углублённого и последовательного анализа связей между ними.

С помощью метода синтеза удалось полностью оценить ситуацию в реальном времени. Выбранной базой исследования является Министерство образования Омской области.

Источниковую базу исследования составили:

˗ Федеральные законы;

˗ Указы Президента Российской Федерации;

˗ Постановления Правительства Российской Федерации;

˗ Указы Губернатора Омской области и широкий массив нормативных правовых актов различной юридической силы.

Анализируя нормативно ˗ правовые акты регламентирующие процедуру организации и проведения конкурсного отбора в системе государственного управления Омской области, формирование кадрового резерва, изучив основы конкурсного отбора служащих, требования, предъявляемые

к кандидатам на вакантные должности в системе государственного управления, порядок формирования кадрового резерва, критерии конкурсного отбора кандидатов (профессиональный уровень знаний и образованности кандидатов, грамотность кандидатов, их профессиональные и личностные качества), а также методику и структуру процедуры конкурсного отбора и формирования конкурсной комиссии, удалось:

˗ выявить характерные требования, предъявляемые к государственным гражданским служащим;

˗ выявить основные проблемы процедуры формирования резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области.

Следующим шагом, для глубокого изучения проблем формирования кадрового резерва и выполнения поставленной в выпускной квалификационной работе цели исследования, является создание рекомендаций для проведения конкурсного отбора на замещение должностей государственной гражданской службы, для формирования кадрового резерва Министерства образования Омской области.

В заключение хочется отметить следующее: достижение стратегических целей невозможно без наращивания нематериальных активов, одним из которых является персонал. Без команды высокопрофессиональных специалистов достижение стратегических целей невозможно. Кадровый резерв позволит достичь всех намеченных целей в кратчайшие сроки.

В целях организации эффективной работы по отбору кадров для замещения вакантных должностей государственной службы и включения в кадровый резерв необходимо:

˗ планирование, оценка и отбор кадров, организация обучения сотрудников включённых в кадровый резерв, наставничество;

˗ использование эффективных принципов и методов оценки профессионального уровня резервистов;

˗ формирование рейтинга резервистов;

˗ организация адаптации и использование наставничества при назначении служащих на должности государственной службы.

Методы и подходы предложенные в разработанных рекомендациях, позволят организовать эффективную кадровую работу и осуществить качественный подбор кадрового резерва в рамках применения единой методики, которая определяет требования к проведению конкурсов. В этой связи в рекомендации включены процедуры организации и проведения конкурсов. Рекомендации включают в себя технологии комплектования кадрового состава государственной службы, который может быть применён в практической деятельности.

Создание кадрового резерва в организации преследует цель обновления состава руководителей и специалистов за счёт собственных (реже ˗ привлечённых) сотрудников. Включение в этот резерв требует наличия у кандидата на должность определённых качеств и предполагает возможность его специальной подготовки к этой должности путём дополнительного обучения, профессиональной переподготовки и регулярного повышения квалификации в рамках имеющегося образования.

# 

# Список использованных источников и литературы

# Источники:

# Конституция Российской Федерации офиц. текст (с учётом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11- ФКЗ) // Российская газета. 1993 г. - № 237, С 32.

# Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями вступил в силу с 6 августа 2017 г.) // Свод законов Российской Федерации. 1994 г. № 32. ст. 3301.

# Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 5 февраля 2018 г.).

# Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации от 27 июля 2004 г. (с изменениями от 20 декабря 2012 г.) Российская газета. Федеральный выпуск № 6435, 21 июля 2014 г. С 14.

1. Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: (ред. от 22 октября 2014 г.) // Российская газета № 3316, 8 октября 2003 г.
2. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».
3. Указ Президента Российской Федерации от 29 апреля 1996 г. № 604 «Об утверждении Положения о проведении конкурса на замещение вакантной государственной должности федеральной государственной службы».

# Указ Губернатора Омской области от 15 марта 2004 г. № 63 «Об утверждении положения о Министерстве образования Омской области.

1. Указ Губернатора Омской области от 7 февраля 2006 г. № 15 (с изменениями от 30 ноября 2017 г.) «Об утверждении положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Омской области».
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 августа 2005 г. № 509 «О порядке оплаты труда независимых экспертов, включаемых в составы

аттестационной и конкурсной комиссий, образуемых федеральными государственными органами»: (в ред. Постановления Правительства Российской Федерации от 3 августа 2011 г. № 647).

1. Приказ Министерства образования Омской области от 11 августа 20014 г. № 55 «О регламенте внутренней работы Министерства образования Омской области».
2. Администрация города Омска [электронный ресурс] ˗ Режим доступа http://www.admomsk.ru.
3. Сайт Омская губерния (Правительство Омской области) [электронный ресурс] ˗ Режим доступа http://www.omskportal.ru.

**Литература:**

1. Абрамов М. Ю. Имидж и культура государственной службы. Кадровый потенциал органов власти региона: инновационные методы формирования и развития / М. Ю. Абрамов. ˗ 2016. ˗ С. 26 ˗ 29.
2. Агеев Г. В. Особенности современного этапа трансформации политической системы России / Г. В. Агеев. ˗ 2017. ˗ № 4. ˗ С. 90 ˗ 92.
3. Антоновская Е. А. Проблемы реализации закона о государственной гражданской службе. Современные проблемы науки и образования / Е. А. Антоновская. ˗ 2014. ˗ № 6. ˗ 440 с.
4. Антропова Ю. Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе / Ю. Ю. Антропова, Г. А. Банных. ˗ 2015. ˗ С. 16 ˗ 17.
5. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления / Г. В. Атаманчук. ˗ М., 2010. ˗ 576 с.
6. Баглай М. В. Конституционализм и политическая система в современной России / М. В. Баглай // Российское право. ˗ 2017. ˗ № 11. ˗ С. 10 ˗ 19.
7. Базаров Т. В. Управление персоналом/ Т. В. Базаров. ˗ М., 2017. ˗ 224 с.
8. Барциц И. Н. Социальная эффективность государственного управления: модели, критерии, российский опыт внедрения / И. Н. Барциц // Проблемы управления. ˗ 2011. ˗ № 38. ˗ С. 92 ˗ 100.
9. Булатов О. Ш. Модернизация и законодательное совершенствование политической системы Российской Федерации / О. Ш. Булатов // Право и политика. ˗ 2011. ˗ № 3. ˗ С. 360 ˗ 366.
10. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление / И. А. Василенко. ˗ М., 2010. ˗ 415 с.
11. Водолазов Г. Г. Социально-политическая система современной России: шансы на изменения / Г. Г. Водолазов // Философские науки. ˗ 2011. ˗ № 9. ˗ С. 17 ˗ 32.
12. Граждан В. Д. Государственная служба как профессиональная деятельность / В. Д. Граждан. ˗ М., 2010. ˗ 362 с.
13. Дёмин А. А. Государственная служба в Российской Федерации /А. А. Дёмин. ˗ М., 2017. ˗ 391 с.
14. Динес В. А. Российская государственность в контексте модернизации / В. А. Денис // Россия и современный мире. ˗ 2018. ˗ № 2. ˗ С. 15 ˗ 22.
15. Завьялов В. Т. Российская политическая система в контексте теорий самоорганизации и прогресса общества / В. Т. Завьялов // Власть. ˗ 2015. ˗ № 1. ˗ С. 58 ˗ 61.
16. Зеркин Д. П. Основы теории государственного управления / Д. П. Зеркин, В. Г. Игнатов. ˗ М., 2017. ˗ 448 с.
17. Игнатов В. Г. Государственная служба / В. Г. Игнатов. ˗ М., 2010. ˗ 335 с.
18. Ионова А. А. Проблемы формирования открытой политической системы в современной России: институциональный аспект / А. А. Ионова // Право и политика. ˗ 2011. ˗ № 2. ˗ С. 156 ˗ 164.
19. Исаев Б. А. Современная российская политика / Б. А. Исаев. ˗ 2018. ˗ 443 с.
20. Кожевников С. Н. Политическая система России: политический и государственно-правовой аспекты / С. Н. Кожевников. ˗ 2007. ˗ 288 с.
21. Кожевникова Ю. С. Право в политической системе современного российского общества / Ю. С. Кожевникова. ˗ 2012. ˗ 23 с.
22. Козбаненко В. А. Государственное управление: основы теории и организации / В. А. Козбаненко. ˗ М., 2010. ˗ 635 с.
23. Кочетков А. В. Источниковая база формирования кадров государственной службы субъектов Российской Федерации / А. В. Кочетов. ˗ М., 2010. ˗ 471 с.
24. Ноздрачев А. Ф. Комментарии к Федеральному закону «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и законодательству о гражданской службе зарубежных государств / А. Ф. Ноздрачев. ˗ М., 2010. ˗ 795 с.
25. Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации / Д. М. Овсянко. ˗ М., 2014. ˗ 447 с.
26. Оболонский А. В. Государственная служба / А. В. Оболонский, Л. И. Семенникова, А. Ф. Ноздрачев. ˗ М., 2010. ˗ 259 с.
27. Перегудов С. П. Политическая система России в мировом контексте: институты и механизмы взаимодействия / С. П. Перегудов. ˗ М., 2011. ˗ 431 с.
28. Пиримова В. Р. Разработка программы формирования кадрового резерва / В. Р. Пиримова // Справочник кадровика. ˗ 2010. ˗ № 5. ˗ 728 с.
29. Слатинов В. Б. Законодательное регулирование государственной службы / В. Б, Слатинов // Государственная и муниципальная служба. ˗ 2010. ˗ № 11. ˗ 123 с.
30. Январев В. А. Реформа государственной службы: новые задачи кадровых служб органов государственной власти / В. А. Январев // Справочник кадровика. ˗ 2010. ˗ № 11. ˗ 9 с.
31. E. M. Berman, J. S. Bowman, J. P. West, M. R. Van Wart // «Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems» //«Управление персоналом на государственной службе: парадоксы, процессы и проблемы». - publishing house CQ Press, 2019 г. - 584 С.
32. Carolyn Ban and Norma M. Riccucci., «Public Personnel Management: Current

Concerns, Future Challenges» // «Управление персоналом: текущие проблемы, бедующие вызовы». - 2d ed. (New York: Longman, 1997 г.). - 123-138 С.

1. Mak Khojasteh, «Workforce» 2000 г.: International Journal of Public Administration // «Рабочая сила» международный журнал государственного управления № 17. - 465-505 С.
2. Wooldridge, Blue and Jennifer Wester. «Workplace of the Twenty-First Century: Public Personnel Management» // «Рабочее место двадцать первого века: управление персоналом». – 1991 г. - 207-224 С.
3. Carolyn Ban and Norma M. Riccucci, «Public Personnel management: current concerns, future challenges» // «Общественный персонал управления: текущие проблемы, бедующие вызовы», 2d ed. NewYork: Longman, 1997 г. - 57-72 С.

Приложение 1

**Схема этапов проведения конкурса**

**на замещение вакантной должности**

**государственной гражданской службы**

этапы подготовки и проведения конкурса

на замещение вакантной должности

государственной гражданской службы

и включение в кадровый резерв

государственного органа

привлечение кадров

отбор кадров

предварительная

оценка

оценочные процедуры

проверка документов

**подготовительный этап**

**первый**

**этап конкурса**

**второй**

**этап конкурса**

актуализация положений должностных

обязанностей

выбор методов оценки

и формирование конкурсных заданий

формирование конкурсной комиссии

объявление

конкурса

приём документов

и их проверка

принятие решения

о допуске кандидатов

ко второму этапу конкурса

оценка кандидатов

в ходе выполнения конкурсных заданий

и заседания конкурсной комиссии

принятие решения конкурсной комиссии об определении победителя конкурса

Конкурс представляет собой комплекс процедур, распределённым по этапам. Содержание процедур подготовки и проведения конкурса, раскрыты в параграфе 1.2 выпускной квалификационной работы.

Приложение 2

**Модель методов оценки**

**профессионального уровня кандидата**

**на замещение вакантной должности**

**государственной гражданской службы**

**модель**

**методов оценки профессионального уровня кандидатов**

**для включения в кадровый резерв**

Требования

к наличию

управленческих умений

Профессионально-функциональные квалификационные требования

Базовые

квалификационные требования

Профессиональные

и личностные качества

Для кандидатов

на замещение должностей государственной гражданской службы

**Методы оценки**

* тестировании
* анкетировании
* индивидуальное собеседование
* групповая дискуссия
* оценка
* тестировании
* анкетировании
* письменная работа
* подготовка проекта документа
* индивидуальное собеседование
* тестирование
* индивидуальное собеседование
* тестирование
* индивидуальное собеседование
* групповая дискуссия
* подготовка проекта документа

Подробное и полное описание оценки профессиональных и личностных характеристик кандидатов, рекомендуемые методы и критерии оценки изложены в параграфе 2.1 выпускной квалификационной работы.

Приложение 3

|  |
| --- |
| **РЕКОМЕНДАЦИИ**  **ПО ФОРМИРОВАНИЮ**  **РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ**  **МИНИСТЕРСТВА ОБРАЗОВАНИЯ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ**  В данных рекомендациях содержится описание алгоритма формирования резерва управленческих кадров с учётом изложенных в общей концепции принципов, критериев и показателей отбора лиц, включаемых в резерв управленческих кадров, обеспечивающих единый подход к оценке результатов, и эффективности работы с ним.  Разработанные рекомендации включают в себя описание возможных путей проведения мероприятий по оценке личностно-профессиональных и управленческих качеств кандидатов для включения в резерв управленческих кадров.  В рекомендациях описана система показателей оценки готовности кандидатов для включения в резерв управленческих кадров, которая успешно прошла апробацию и внедрена в практику отбора кандидатов в резерв управленческих кадров, а также в процедуру формирования резерва управленческих кадров Администрации Ключевского сельского поселения Омского муниципального района Омской области.  Требования к квалификационным характеристикам, личностно-профессиональным и управленческим качествам кандидатов формируются, исходя из требований к кандидатам для включения в резерв с учётом специфики деятельности на том или ином уровне и в той или иной сфере государственного управления.  В практике оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов для включения в резерв управленческих кадров положительно зарекомендовал себя ресурсный подход.  Создание кадрового резерва в организации преследует цель обновления состава руководителей и специалистов за счёт собственных (реже ˗ привлечённых) сотрудников.  Включение в этот резерв требует наличия у кандидата на должность определённых качеств и предполагает возможность его специальной подготовки к этой должности путём дополнительного обучения, профессиональной переподготовки и регулярного повышения квалификации в рамках имеющегося образования.  Разработанные рекомендации направлены на оказание научно-методической помощи кадровым службам для формирования резервов управленческих кадров и представляют собой описание возможных вариантов организации и проведения мероприятий, обеспечивающих реализацию принципов и положений  при формировании и использовании резервов управленческих кадров.  Рекомендации, в первую очередь, касаются организации и проведения оценочных мероприятий, технологии личностно-профессиональной оценки кандидатов для включения в резерв и содержат описание методики формирования резерва управленческих кадров.  В рекомендациях отражаются этапы организации работы с резервом управленческих кадров, планирование состава кадрового резерва, определение основных источников его комплектования, подготовку и личностно-профессиональное развитие участников резерва, оценку эффективности проводимой работы.  С целью оптимального количества служащих в резерве необходимо учитывать профессиональные достижения кандидатов.  Реализация всех описанных мероприятий способствует более качественному использованию участников резерва как для назначения на вышестоящие должности, так и для наиболее полного использования потенциала участников резерва, в том числе через вовлечение в реализацию значимых задач, стоящих перед органами власти и управления.  В ходе организации дальнейшего научно - методического сопровождения работы с резервами управленческих кадров  предполагается более подробное и детальное описание как отдельных этапов работы с резервами, так и конкретных механизмов и инструментов организации такой работы.  Всё вышеперечисленное изложено в выпускной квалификационной работе в параграфе 2.3 «Разработка рекомендаций по проведении конкурсного отбора и формировании резерва управленческих кадров Министерства образования Омской области. |

1. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление: учебник / И. А. Василенко. – М., 2016. ˗ С. 61 ˗ 87. [↑](#footnote-ref-1)
2. Дёмин А. А. Государственная служба в Российской Федерации / А. А. Дёмин. – М., 2017. ˗ С. 65 ˗ 112. [↑](#footnote-ref-2)
3. Слатинов В. Б. Законодательное регулирование государственной службы: Государственная гражданская служба / В. Б. Слатинов. ˗ М., 2017. № 11. ˗ С. 5˗7. [↑](#footnote-ref-3)
4. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Российская газета // [электронный ресурс] // Режим доступа: [https://rg.ru/gazeta](https://rg.ru/gazeta/), 27.05.2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Российская газета // [электронный ресурс] // Режим доступа: [https://rg.ru/gazeta](https://rg.ru/gazeta/), 27.07.2004. [↑](#footnote-ref-5)
6. # Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных и исполнительных органов государственной власти субъектов РФ» от 6 октября 1999 г. № 184-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации [http://www.pravo.gov.ru](https://rg.ru/gazeta/1999/dok.html), 06.10.1999.

   [↑](#footnote-ref-6)
7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. «601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Официальный интернет-портал правовой информации [http://www.pravo.gov.ru](https://rg.ru/gazeta/1999/dok.html), 07.05.2012. [↑](#footnote-ref-7)
8. Указ Президента Росссийской Фежерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации [http://www.pravo.gov.ru](https://rg.ru/gazeta/1999/dok.html), 01.02.2005. [↑](#footnote-ref-8)
9. Постановление правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 31.03.2018. [↑](#footnote-ref-9)
10. Указ Губернатора Омской области от 7 февраля 2006 года № 15 (ред. от 30 ноября 2017 года) «Об утверждении положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Омской области // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 07.02.2006. [↑](#footnote-ref-10)
11. Пиримова В. Р Разработка программы формирования кадрового резерва / В. Р. Пиримова // Справочник кадровика. ˗ 2010. ˗ № 5. ˗ 728 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (с изменениями от 22.01.2011 г.) // официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 01.02.2005. [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же, официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>. [↑](#footnote-ref-13)
14. Январев В. А Реформа государственной службы: новые задачи кадровых служб органов государственной власти / В. А. Январев // Справочник кадровика. ˗ 2010. ˗ № 11. ˗ 9 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Игнатов В. Г. Государственная служба / В. Г. Игнатов. – М., 2015. – 128 – 132 С. [↑](#footnote-ref-15)
16. Овсянко Д. М. Государственная служба Российской Федерации / Д. М. Овсянко. – М., 2013. – 259 – 264 С. [↑](#footnote-ref-16)
17. Федеральный закон № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г.

    // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 27.05.2003. [↑](#footnote-ref-17)
18. # Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 27.07.2004.

    [↑](#footnote-ref-18)
19. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 01.02.2005. [↑](#footnote-ref-19)
20. Пиримова В. Р. Формирование кадрового резерва / В. Р. Пиримова //Справочник кадровика. ˗ 2017.˗ № 5. ˗ С. 22 ˗ 28. [↑](#footnote-ref-20)
21. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление / И. А. Василенко. – М., 2016. – 431 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 августа 2005 г. № 509 «О порядке оплаты труда независимых экспертов, включаемых в составы аттестационной и конкурсной комиссий, образуемых федеральными государственными органами» // Официальный интернет - портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 01.02.2005. [↑](#footnote-ref-22)
23. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 01.02.2005. [↑](#footnote-ref-23)
24. Указ Губернатора Омской области от 7 февраля 2006 года № 15 (ред. от 30 ноября 2017 г.) «Об утверждении положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Омской области» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 07.02.2006. [↑](#footnote-ref-24)
25. Указом губернатора Омской области от 15 января 2015 года № 3 (ред. от 19 декабря 2016 г.) «Об утверждении Положения о резерве управленческих кадров Омской области» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 15.01.2015. [↑](#footnote-ref-25)
26. Постановлением правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 года № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 31.03.2018. [↑](#footnote-ref-26)
27. Борисов Н. И. Государственная и муниципальная служба / Н. И. Борисов. ˗ М., 2017. ˗ С. 54 ˗ 177. [↑](#footnote-ref-27)
28. Антоновская Е. А. Проблемы реализации закона о государственной гражданской службе / Е. А. Антоновская // Современные проблемы науки и образования. ˗ 2014. ˗ № 6.– С. 4 ˗ 6. [↑](#footnote-ref-28)
29. Антропова Ю. Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе / Ю. Ю. Антропова, Г. А. Банных, Е. И. Васильева. ˗ 2015. ˗ С. 16 ˗ 17. [↑](#footnote-ref-29)
30. Базаров Т. В. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. ˗ М., 2017. ˗ С. 64 ˗ 87. [↑](#footnote-ref-30)