УДК 35.08:353 DOI: 10.12737/16789

ДИАГНОСТИКА РЕГИОНАЛЬНОГО СОСТАВА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Игнатова Т.В., Козачок В.И., Пашин Л.А.[1]

В статье рассматриваются понятие, основные составляющие и виды кадрового потенциала. Представлены актуальные результаты диагностики регионального состава кадрового потенциала государственных гражданских служащих по качественным и количественным характеристикам. Изучен региональный опыт работы с кадровым потенциалом и предложены основные направления развития кадрового потенциала государственных служащих в Орловской области.

Ключевые слова: кадровый потенциал, государственные гражданские служащие, диагностика кадрового потенциала, основные направления развития кадрового потенциала государственных служащих.

DIAGNOSIS OF REGIONAL STAFF POTENTIAL OF CIVIL SERVANTS

IGNATOVA T. V. — Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor at the Department of Sociology and Psychology of Management of the Orel branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Adminisration (Russian Federation, Orel), e-mail: oragssoc@mail.ru

KOZACHOK V. I. — Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology and Psychology of Management of the Orel branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Adminisration (Russian Federation, Orel), e-mail: oragssoc@mail.ru

PASHIN L. A. — Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Sociology and Psychology of Management of the Orel branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Adminisration (Russian Federation, Orel), e-mail: oragssoc@mail.ru

The article discusses the concept, the basic components and the types of staff potential. Current diagnostic results of the regional composition of the staff potential of civil servants according to qualitative and quantitative characteristic are provided. Regional experience with staff is studied and the basic directions of development of staff potential of civil servants in the Orel region are presented.

Keywords: staff potential, civil servants, diagnosis of staff potential, main directions of development of staff potential of civil servants.

Игнатова Татьяна Васильевна — Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Орловский филиал, канд. социол. наук, доцент кафедры социологии и психологии управления (Российская Федерация, Орел), e-mail: oragssoc@mail.ru

Козачок Василий Иванович — Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орловский филиал, профессор кафедры социология и психология управления, доктор социологических наук, профессор (Российская Федерация, Орел), e-mail: oragssoc@mail.ru

Пашин Леонид Андреевич — Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Орловский филиал, профессор кафедры «Социология и психология управления, доктор социологических наук, профессор (Российская Федерация, Орел), e-mail: oragssoc@mail.ru

В настоящее время вопросы формирования эффективной кадровой политики в Российской Федерации в свете новых задач и вызовов приобретают особенную актуальность и находятся в постоянном поле внимания высших лиц государства. Кадровая политика, проводимая в последние несколько лет Президентом России В.В. Путиным, по сути, базируется на постулате необходимости наличия постоянного роста эффективности и профессионализма деятельности чиновников.

В связи с этим становится понятным возрастающий интерес социологов, психологов, экономистов к проблеме функционирования органов управления и особенно вопросам развития и совершенствования кадрового потенциала государственных гражданских служащих.

Кадровый потенциал – это национальное достояние России, гарант ее развития как правового, демократического, социального государства. Поэтому проблема кадров, их формирования, развития и рационального использования – одна из самых актуальных проблем государственного управления.

В настоящее время в России сложилась ситуация, при которой реформирование государственной службы является одним из важнейших направлений преобразований страны. Кардинальное повышение эффективности и качества государственной службы в интересах развития гражданского общества и укрепления государства, повышение качества оказываемых государством услуг являются главными задачами при реформировании системы государственной службы.

Эффективность проводимых реформ в стране зависит от повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих, что может быть обеспечено в условиях применения новых социальных технологий в управлении, которые способствовали бы развитию трудового потенциала кадров государственной гражданской службы.

Современная практика функционирования государственной службы Российской Федерации свидетельствует о наличии неблагоприятных тенденций и процессов: сохраняется несоответствие структуры профессионального потенциала общества содержанию и характеру труда в новых социально-экономических условиях; стихийность в формировании механизмов востребованности профессиональных возможностей людей; преобладание субъективистских, протекционистских и корпоративных начал в решении кадровых вопросов, что создает почву для депрофессионализации кадров, прежде всего в государственной гражданской службе. Вследствие этого происходит снижение профессионализма государственного аппарата, доверия населения к органам власти, отток квалифицированных кадров из органов власти и управления.

Понятийная неопределенность в отношении понятия «кадровый потенциал» во многом обусловлена тем, что оно отражает не только степень его влияния, силы, но и показывает его скрытый характер. Эта двойственность смысла и определяет широкое толкование термина не только в теории, но и практике управления. В обобщенном виде его рассматривают как совокупность имеющихся средств, возможностей в той или иной сфере деятельности, выделяя человеческий, трудовой, экономический, интеллектуальный, научно-технический, военный и другие виды потенциала.

Между тем, В.А. Сулемов определяет термином «кадровый потенциал» имеющиеся, особенно скрытые, пока еще не использованные возможности, способности работающих, своего рода невостребованные кадровые резервы. Они могут стать реальными при изменении окружающей действительности, методов и стиля управления этими кадрами, при более рациональной их расстановке и т.д.[1]. На наш взгляд, акцент внимания на неиспользованных возможностях в определении кадрового потенциала органов власти ведет к его отождествлению с понятием «ресурсы» (запасы, резервы, возможности, источники). Далее, В.И. Матирко идентифицирует кадровый потенциал аппарата органов государственной власти с ключевым фактором, определяющим эффективность государственной власти на всех уровнях, что позволяет обеспечить управляемость процессами реформирования общества,

[1] Сулемов В.А. Проблемы формирования региональной кадровой политики и механизм ее реализации. Ч. 1–2. –М.: Изд-во РАГС, 2001. – С.15.

становления правового государства, разработки курса действий, изменений в структуре, стиле и системах управления, процедуре взаимодействия человека и государства[1].

Кроме того, Н.М. Куршиева считает, что понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи[2].

Нам представляется, что изложенные выше позиции носят односторонний характер, так как отражают отдельные характеристики кадрового потенциала как сложного социального феномена.

Социологический подход к кадровому потенциалу органов государственной власти позволяет определить его как особым образом синтезированную совокупность имеющихся социально-профессиональных ресурсов (актуальное) и возможностей (потенциальное), явных и латентных качеств и свойств, востребованных в процессе исполнения функций государства в соответствующих условиях среды и конкретно-исторического периода времени.

В структуре кадрового потенциала можно выделить ряд составляющих: физических, интеллектуальных, социальных, технологических и интегративных.

Значительным фактором формирования потенциала является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности.

Основные составляющие кадрового потенциала сотрудников органов государственного аппарата:

- количественные характеристики (численность кадров, состав и структура кадров, потенциальный фонд рабочего времени организации);

- качественные характеристики (физический, психологический, адаптационный, интеллектуальный, нравственный, духовно-творческий и квалификационный потенциал).

Кадровый потенциал подразделяется на достигнутый (т.е. кадровый потенциал соответствует определённым организационным, экономическим, социальным и техническим условиям) и перспективный (кадровый потенциал, который можно существенно повысить при улучшении условий труда, повышении квалификации и переподготовке, улучшении оснащённости рабочих мест). Следовательно, разность между перспективным кадровым потенциалом и достигнутым можно обозначить как неиспользованные резервы кадрового потенциала.

К настоящему времени сформировалось ядро кадрового корпуса органов государственной власти и управления. В настоящее время идет процесс определения оптимальной численности кадрового обеспечения органов власти и управления. Масштабность и сложность задач модернизации современного общества побуждает идти экстенсивным путем, то есть решать их за счет увеличения численности государственного аппарата, на основе необоснованного дробления и увеличения его функционала. Другой путь, наиболее рациональный и результативный, отвечающий духу времени – интенсивный. Он означает достижение высокой эффективности деятельности государственных органов за счет повышения уровня профессионализма и компетенции кадров. Это открывает реальную возможность неуклонного сокращения численности государственного аппарата[3].

В значении качественных параметров социологической оценки кадрового состава можно определить следующие формализованные показатели: пол, возраст, образование, профессиональная подготовка, опыт работы. Однако для модернизации целесообразно акцентировать внимание на определении пригодности, способности служащих наиболее эффективно выполнять возложенные на них полномочия

[1] Матирко В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате. – М., 1996. – С.103.

[2] Куршиева Н.М. Современное состояние и динамика формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы // Вопросы управления. – 2013. – №1. С. 25–33.

[3] Анциферова И., Ермаков В. Социологический анализ кадровой политики в сфере госслужбы // Государственная служба. – 2014. –№3. –С. 22–26.

и функции. Наиболее полно эти качества проявляются в профессионализме сотрудников, который интегрирует специальные знания, деловые, личностные и духовно-нравственные особенности.

Эффективной диагностике количественного и качественного кадрового состава государственных гражданских служащих способствует социологический анализ, направленный на выявление наличия в нем наиболее уязвимых мест.

Для диагностики целесообразно обратиться к данным официальной статистики, характеризующим динамику количественного состава сотрудников государственных органов за период 2009 – 2014 г.г.[1]

В региональных органах государственной власти Орловской области происходил рост штатной численности государственных служащих с 1075 человек до 1421 человек (рост на 3,2%), в том числе в органах законодательной власти – с 76 человек до 80 человек (рост на 2,9%), в государственных органах исполнительных власти – с 899 человек до 1049 человек (рост на 15,9%), судебной власти – с 45 человек до 186 человек (рост на 293%), других государственных органах с 55 человек до 106 человек (рост на 98,8%).

Таким образом, подводя итоги проведенного анализа состояния кадрового корпуса региональных органов власти Орловский области с количественной точки зрения, можно отметить следующие тенденции:

1. Анализ динамики изменения общей численности по ветвям власти с 2009 по 2014 г включительно показывает тенденцию роста общей численности состава государственных гражданских служащих Орловской области.

2. С 2012 года в органах законодательной власти наблюдается тенденция стабилизации численного состава кадрового корпуса на уровне 80 человек.

3. В государственных органах исполнительной власти с 2009 по 2012 г. рост числа государственных служащих происходил весьма равномерно по времени.

В 2013 году произошло сокращение числа государственных служащих государственных органов исполнительной власти Орловской области.

В 2014 году произошел незначительный рост числа государственных гражданских служащих в регионе. Этот рост связан с процессом административной реформы в области и перераспределением полномочий между региональными органами государственной власти и органами местного самоуправления.

4. За последние два года произошло резкое увеличение численности госслужащих в органах судебной власти и других государственных органах Орловской области. Этот рост связан с процессом перераспределения функций между федеральным центром и регионами и передачей на месте ряда полномочий.

С качественной точки зрения необходимо отметить следующее:

1. Сложившаяся половозрастная структура говорит о заметном преобладании женщин на государственных должностях, отнесенных к старшим и младшим группам должностей, а также о преобладании мужчин на главных и высших должностях.

2. Средний возраст государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы Орловской области, составляет 40 лет. Основная часть государственных гражданских служащих до 30 лет замещает должности, отнесенные к старшим и младшим группам должностей.

[1] Численность работников государственных и органов местного самоуправления Орловской области по ветвям власти [Электронный ресурс] // Орелстат: [сайт]. [2014]. — URL: http://orel.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/orel/resources/c4be5804f22ab4985889d149d0ea7d8/Численность+работников+государственных+органов+и+органов+местного+самоуправления+Орловской+области+по+ветвям+власти.pdf (дата обращения: 10.06.2015).

3. Большинство лиц, замещающих должности государственной гражданской службы Орловской области имеют стаж работы от 5 до 10 лет.

Наибольшее число руководителей структурных подразделений органов государственной власти Орловской области имеют стаж работы от 15 до 25 лет. Это говорит о наличии в регионе на государственной гражданской службе опытных руководящих кадров.

4. Практически все государственные гражданские служащие имеют высшее профессиональное образование.

Однако следует отметить, что по группам специальностей и направлениям подготовки базового высшего образования государственных гражданских служащих Орловской области незначительное количество государственных гражданских служащих, имеющих образование по направлению «Государственное и муниципальное управление» (3,9%). В государственных органах законодательной власти Орловской области дипломированных юристов всего 49,3%.

Без исследования количественного и качественного состава сотрудников государственной гражданский службы, без его глубокого анализа, без выявления факторов, влияющих на стабильность кадрового состава, его профессионализм и ответственность, невозможно строить и совершенствовать административную ветвь власти.

Проведенная диагностика по количественным и качественным параметрам среди государственных гражданских служащих Орловской области по вопросам развития кадрового потенциала позволила оценить состояние кадрового потенциала региональных органов власти.

Нами были выявлены следующие характеристики кадрового потенциала региональных органов власти.

Первое: мотивы поступления на государственную гражданскую службу Орловской области рациональны. Государственные гражданские служащие видят при выборе места работы в государственной гражданской службе возможность обеспечить себе стабильность и минимальный уровень благополучия, а также оптимизировать собственное будущее. Социально-ориентированные мотивы служебной деятельности, возможность самореализации занимают подчиненное место.

Второе: оценка государственными гражданскими служащими своего служебного положения выражается в положительной степени удовлетворенности своей работой.

Третье: самооценка уровня профессионального развития государственных гражданских служащих региона говорит о востребованности профессиональных кадров для работы в органах государственной власти в соответствии с их квалификацией и в то же время о повышении требований к назначаемым специалистам.

В качестве негативных факторов неудовлетворенности реализацией своих потенциальных возможностей можно выделить:

- низкое денежное содержание;
- отсутствие перспектив служебного роста.

Четвертое: дополнительное профессиональное образование в настоящее время крайне необходимо для поддержания соответствующего уровня профессионализма на государственной гражданской службе.

Система дополнительного профессионального образования призвана актуализировать у государственных гражданских служащих знания, умения, навыки, приближая его компетенции к требованиям инновационно-изменяющейся среды.

Требования законодательства о регулярном дополнительном образовании государственных гражданских служащих Орловской области не совсем соблюдаются. Основными причинами, по самооценке государственных гражданских служащих, являются: перегруженность текущей работой, прохождение курсов повышения квалификации больше в силу требований закона, нерасположенность к

их прохождению из-за отсутствия финансовых бонусов за повышение квалификации. Также негативно влияет нежелание руководителей отпускать сотрудника на одну – две недели за пределы органа государственной власти при необходимости разбираться со служебной рутиной.

Пятое: в региональных органах власти в качестве основного способа продвижения выступает конкурсный отбор, т.е. преобладают традиционные технологии работы с кадрами.

Качество сформированного потенциала измеряется степенью сбалансированности профессионально-квалификационных характеристик сотрудников с требованиями современного этапа развития общества.

Наличие всей совокупности перечисленных выше характеристик обеспечит оптимальное формирование и эффективное использование кадрового потенциала в органах власти.

Объективной необходимостью в современных условиях является создание механизма управления формированием кадрового потенциала системы государственного управления на долговременной основе.

Совершенствование системы управления кадровым потенциалом включают в себя два блока реформ: меры по оптимизации и эффективному использованию уже имеющегося кадрового потенциала государственных служащих, а также подготовка и осуществление долгосрочных стратегических преобразований системы управления кадрами региональных органов власти.

Повышению эффективности деятельности кадрового потенциала и его развитию в целом будет способствовать проведение современной региональной кадровой политики, взаимосвязанной с кадровой политикой федерального центра и учитывающей сложившуюся социально-экономическую ситуацию в регионе.

Не менее важным звеном в процессе развития кадрового потенциала является формирование кадрового резерва государственной службы. Формирование кадрового резерва – способ оперативного реагирования аппарата управления на потребности в формировании и функционировании органов государственной власти и местного самоуправления.

Социологические исследования подтверждают, что на решение кадровых вопросов наибольшее влияние оказывают высшее руководство, которое формирует основные требования к кадровому обеспечению своих организаций, и руководители основных подразделений, отвечающие за их функциональность и эффективность работы, которая также не может быть достигнута без соответствующего кадрового обеспечения (они, в частности, выдвигают требования к отбору кадров и определяют характер кадровой расстановки и перемещений)[1].

Также в настоящее время практически отсутствуют методы стимулирования, развития и реализации кадрового потенциала государственных гражданских служащих[2].

Актуальность развития кадрового потенциала государственной гражданской службы предопределяет разрешение ряда противоречий в сфере кадровой безопасности государства, заключающейся в ликвидации дефицита профессионалов управленческого звена в системе государственной службы и регулировании оттока за границу высококвалифицированных специалистов в связи с низкой степенью востребованности кадрового потенциала[3].

Развитие кадрового потенциала – это приобретение новых качеств и свойств кадрового потенциала, которые способствуют его оптимизации и эффективности в условиях динамичной внутриорганизационной и внешней среды.

---

[1] Турчинов А.И., Магомедов К.О., Кононенко Т.А. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях: Социологический анализ: Монография. – М.: МАКС-Пресс, 2013.

[2] Там же.

[3] Лесных Е.А. Условия востребованности кадрового потенциала государственной гражданской службы // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2010. – №2. – С. 38 – 44.

Целью развития является совершенствование трудоспособности кадров органов власти за счет количественных и качественных преобразований кадрового потенциала.

Следовательно, развитие и реализация кадрового потенциала государственных гражданских служащих означают разработку и реализацию управленческого воздействия на совокупность характеристик кадрового состава органа власти с целью приведения их в соответствие как с текущими задачами функционирования органов власти, так и со стратегией развития региона в целом.

Для преодоления вышеназванных проблем необходимо предпринять следующие меры:

- следует шире и настойчивее внедрять научные методы подбора, расстановки и воспитания профессиональных кадров;

- подбор кадров нужно осуществлять с учетом личностно-профессиональных качеств претендентов;

- необходимо определить четкую профессиограмму должностей государственной гражданской службы Орловской области, в соответствии с которой будут осуществляться подбор, расстановка, подготовка и переподготовка профессиональных кадров, а также их должностной рост;

- необходимо осуществлять горизонтальную и вертикальную ротацию кадрового состава региональных орланов власти;

- создать банк данных о кадровом потенциале региона с целью формирования кадрового резерва;

- обеспечить мотивацию сотрудников региональных государственных органов власти на повышение персональной эффективности и согласованное достижение командного результата;

-создавать корпоративную культуру, для привлечения на государственную службу квалифицированных специалистов;

- разработать систему объективной оценки вклада сотрудников в результаты деятельности органов власти.

Для успешного решения вопроса формирования нового поколения профессионально пригодных кадров для государственного управления необходимо последовательное и глубокое изучение всех фаз (стадий), составляющих процесс воспроизводства трудовых ресурсов для замещения должностей руководителей и специалистов. Таким образом, важно формирование кадровой политики, базирующейся на общих закономерностях развития человеческой деятельности и в то же время учитывающей специфику такой сферы социального управления, какой выступает государственное управление.

К приоритетным задачам по развитию государственной гражданской службы в Орловской области следует отнести:

1.Формирование высокопрофессионального корпуса гражданских служащих, способных эффективно действовать в кризисных условиях и обеспечить в стратегической перспективе реализацию модели инновационного социально-экономического развития.

2. Предупреждение коррупционных проявлений на гражданской службе.

3. Эффективную организацию гражданской службы на основе применения современных кадровых технологий.

Проведенный анализ кадрового состава государственных гражданских служащих Орловской области позволяет сформулировать следующие основные направления развития кадрового потенциала государственных служащих.

Первое – обеспечение обоснованного планирования, своевременного подбора и привлечения персонала, в рамках которого необходимо провести следующие мероприятия:

-внедрение эффективного организационно-экономического механизма закрытия вакансий и планирования замещений, в первую очередь по ключевым должностям;

- обеспечение в первоочередном порядке квалифицированными специалистами стратегических региональных проектов.

Второе – оптимизировать системы целеполагания и мотивации (материального и морального стимулирования, применения санкций) государственных гражданских служащих, в том числе за счет:

- обеспечения роста совокупных доходов государственных гражданских служащих;

- совершенствование системы мотивации, основанной на фактических результатах их работы;

-обеспечение рационального соотношения между эффективностью и результативностью сотрудников и затратами;

- обеспечения удовлетворенности государственных гражданских служащих системой мотивации;

- повышение привлекательности государственной службы и лояльности сотрудников на основе развития корпоративной культуры.

Третье, развитие эффективной системы оценки кадров органов государственной власти:

-разработка (актуализация) и внедрение стандартов оценки по профессиональным знаниям и навыкам;

-проведение аттестации, которая позволяет определить соответствие служащего требованиям должности, оценить эффективность труда служащего для установления уровня оплаты и форм стимулирования, сформулировать список служащих для формирования кадрового резерва и планирования профессионального продвижения, выявить профессионально-личностные качества при подборе служащих на ключевые позиции в органе государственной власти.

Четвертое – формирование эффективной системы развития кадров органов государственной власти:

-проведение мониторинга потребностей в дополнительном профессиональном обучении на базе определения компетенций и регулярной оценки сотрудников, индивидуальных планов развития;

-формирование и реализация опережающих программ обучения с использованием современных технологий обучения;

-осуществление приоритетного развития целевых категорий кадров государственных органов власти (кадровый резерв служащих, впервые принятых на должности государственной гражданской службы).

Пятое – создание эффективной работы с кадровым резервом:

- обеспечение преимущественного закрытия вакансий подготовленными внутренними ресурсами;

-обеспечение наиболее полного закрытия освобождающихся вакансий специалистами из кадрового резерва;

- проведение горизонтальной и вертикальной ротации кадрового состава;

- временное замещение должности государственной службы.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что развитие кадрового потенциала государственных гражданских служащих – это процесс систематический, который необходимо осуществлять системно, комплексно, обращая внимание на его количественные и качественные характеристики. Программа развития человеческих ресурсов государственной службы должна быть ориентирована на измеримое улучшение конкретных показателей деятельности органов управления государственного уровня.

Библиография / References:

1. Анциферова И., Ермаков В. Социологический анализ кадровой политики в сфере госслужбы // Государственная служба. - 2014. - №3. - С. 22 – 26.

2. Козачок В.И., Фролов В.А. Социологический анализ информационно-коммуникативных потребностей региональных органов государственной власти // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. - №2. – С. 45 – 49.

3. Куршиева Н.М. Современное состояние и динамика формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы // Вопросы управления. - 2013. - №1. – С. 25 – 33.

4. Лесных Е.А. Условия востребованности кадрового потенциала государственной гражданской службы // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2010. - №2. – С. 38 – 44.

5. Матирко В.И. Проблемы кадровой политики в государственном аппарате. - М., 1996. – С.103

6. Меркулов П.А. Актуальные проблемы подготовки управленческих кадров в современной России // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. - №3. – С. 55 – 59.

7. Проказина Н.В. Совершенствование социологической культуры в системе профессионального образования государственных гражданских служащих // Образование и общество. – 2013. – Т.3. - №80. – С.14 – 17.

8. Сулемов В.А. Проблемы формирования региональной кадровой политики и механизм ее реализации. Ч. 1-2.-М.: Изд-во РАГС, 2001. – С.15.

9. Турчинов А.И., Магомедов К.О., Кононенко Т.А. Современная кадровая политика и управление персоналом в российских организациях; социологический анализ: Монография. – М.: МАКС-Пресс, 2013. – 295 с.

1. Anciferova, I., Ermakov, V. (2014) Sociologicheskiy analiz kadrovoy politiki v sfere gossluzhby [Sociological analysis of personnel policy in the sphere of civil service] // Gosudarstvennaya sluzhba [State Service]. - №3. - P. 22 – 26 (In Russ.)

2. Kozachok, V.I., Frolov, V.A. (2015) Sociologicheskiy analiz informacionno-kommunikativnyh potrebnostey regionalnyh organov gosudarstvennoy vlasti [Sociological analysis of the information and communication needs of the regional public authorities] // Srednerusskiy vestnik obschestvennyh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – №2. – P. 45 – 49. (In Russ.)

3. Kurshieva, N.M. (2013) Sovremennoe sostoyanie i dinamika formirovaniya kadrovogo potenciala gosudarstvennoy i municipalnoy sluzhby [The current state and dynamics of formation of personnel potential of public and municipal service] // Voprosy upravleniya [Management Issues]. - №1.- P. 25 – 33. (In Russ.)

4. Lesnyh, E.A. (2010) Usloviya vostrebovannosti kadrovogo potenciala gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby [Terms demand for human resource capacity of the civil service] // Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 1: Regionovedenie: filosofiya, istoriya, sociologiya, yurisprudenciya, politologiya, kulturologiya. - №2. - P. 38 – 44. (In Russ.)

5. Matirko, V.I. (1996) Problemy kadrovoy politiki v gosudarstvennom apparate [Problems of personnel policy in the state apparatus]. - M. – P.103 (In Russ.)

6. Merkulov, P.A. (2014) Aktualnye problemy podgotovki upravlencheskih kadrov v sovremennoy Rossii [Actual problems of management training in modern Russia] // Vestnik gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya [Journal of Public and Municipal Administration]. – №3. – P. 55 – 59. (In Russ.)

7. Prokazina, N.V. (2013) Sovershenstvovanie sociologicheskoy kultury v sisteme professionalnogo obrazovaniya gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhaschih [Improving the sociological culture in vocational education of civil servants] // Obrazovanie i obschestvo [Education and Society]. – T.3. - №80. – P. 14 – 17. (In Russ.)

8. Sulemov, V.A. (2001) Problemy formirovaniya regionalnoy kadrovoy politiki i mehanizm ee realizacii [Problems of formation of regional human resources policy and its implementation mechanism]. Ch. 1-2.-M.: Izd-vo RAGS,. – P.15. (In Russ.)

9. Turchinov, A.I., Magomedov, K.O., Kononenko, T.A. (2013) Sovremennaya kadrovaya politika i upravlenie personalom v rossiyskih organizaciyah; sociologicheskiy analiz [A modern personnel policy and personnel management in Russian companies; sociological analysis]: Monografiya. – M.: MAKS-Press. – 295 p. (In Russ.)