



УДК 35.08

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ¹****THE PROBLEMS OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
IN THE PUBLIC AUTHORITIES****Е.И. Васильева, Т.Е. Зерчанинова, А.В. Ручкин
E.I. Vasilyeva, T.E. Zerchaninova, A.V. Ruchkin**

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
620990, Екатеринбург, ул. 8 марта, 66
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 8 March St. Yekaterinburg, 620990, Russia*

E-mail: elena.vasilyeva@uapa.ru; tatiana_z@uapa.ru; alexey.ruchkin@uapa.ru

Аннотация. В статье представлены результаты эмпирического исследования состояния кадровой работы в органах государственной власти Свердловской области в 2014 году.

Цель статьи – разработать практические рекомендации по совершенствованию управления человеческими ресурсами в исполнительных органах государственной власти Свердловской области.

Теоретической базой исследования являются теория управления человеческими ресурсами, теория эффективности деятельности. В работе использованы взаимодополняющие методологические подходы: институциональный, системный и деятельностный.

Эмпирическая база исследования: результаты социологического опроса 368 государственных гражданских служащих, результаты экспертного опроса (опрошено 30 экспертов), статистические данные, характеризующие кадровый состав органов государственной власти Свердловской области.

На основании выполненного авторами исследования выявлены проблемы работы с кадровым составом в исполнительных органах государственной власти Свердловской области и разработана система практических рекомендаций по совершенствованию управления человеческими ресурсами в исполнительных органах государственной власти Свердловской области. Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить эффективность организации работы с кадровым составом органов государственной власти.

Resume. The article presents the results of an empirical study of human resource management in the Government of the Sverdlovsk region in the year 2014.

The purpose of the paper is to develop practical recommendations for improving the management of human resources in the executive bodies of the Government of Sverdlovsk region.

The theoretical foundation of the research are human resource management theory, performance theory. The used complementary methodological approaches: institutional, systemic and activity.

Empiric research: results of a sociological survey of civil servants (n=368), results the expert survey (n=30), statistical data on the composition of the Government of Sverdlovsk region.

On the basis of the performed study authors found problems with staff in the executive bodies of the Government of Sverdlovsk region and developed a system of practical recommendations to improve the management of human resources in the executive bodies of the Government of Sverdlovsk region. Implementation of the proposed recommendations, will increase the efficiency of the Organization of the work of the staff of the public authorities.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, государственная гражданская служба.

Key words: human resources management, civil service.

Изменения, произошедшие в России за последние два десятилетия, обусловили важность и необходимость повышения эффективности государственной службы. Результаты социально-экономических реформ наглядно демонстрируют свою зависимость от состояния механизма управления кадровым составом органов государственной власти. Именно поэтому «формирование кадрового состава государственной гражданской службы из высококвалифицированных специалистов, способствующих повышению эффективности деятельности органов государственной власти» [1] является важнейшей задачей на современном этапе. В связи

¹ Статья подготовлена в рамках НИР "Совершенствование управления человеческими ресурсами и повышения эффективности деятельности государственных служащих на основе кадрового аудита" при финансовой поддержке РАНХиГС в рамках конкурса научно-исследовательских работ среди филиалов



с этим в настоящее время остро встает вопрос о поиске новых подходов к управлению человеческими ресурсами (УЧР) в государственной администрации.

Проблема повышения эффективности использования кадровых технологий в органах государственной власти актуальна не только для нашей страны, но и для всех развитых зарубежных государств. По мнению С. Баха, новая волна реформ в западноевропейских и англо-американских странах, вызванная кризисом 2008 года, направлена в первую очередь на сокращение государственных расходов на персонал органов государственной власти при сохранении и/или увеличении эффективности государственного управления. Эти процессы сопровождаются поиском эффективных способов управления человеческими ресурсами на государственной службе, совершенствованием применяемых кадровых технологий и внедрением новых [Bach, Bordonna 2011, 2281-2294].

В большинстве стран обновление методов работы с персоналом органов государственной власти предусматривает переход от концепции управления персоналом к концепции управления человеческими ресурсами, поэтому необходимо отдельно остановиться на разнице данных моделей работы с кадрами организации.

В научной литературе существуют различные трактовки отличий указанных моделей работы с персоналом организации. Так, Д. Гест [Guest 5-25] указывает, что главная особенность УЧР заключается в реализации гуманистического подхода к управлению, рассматривающего человека как ценный актив организации, ее конкурентное преимущество. Эффективность при таком подходе обеспечивается за счет гармонизации интересов, ценностей, мотивов работника и организации в целом.

К. Легги [Legge 1989, 19-40] отмечает, что управление персоналом (УП) ориентировано на управление персоналом, не связанным с управлением, в то время как управление человеческими ресурсами делает акцент на развитие управленческой команды и предусматривает широкое делегирование полномочий.

По мнению Дж. Стори [Storey 1992] в то время как модель управления персоналом основывается на беспелляционном выполнении инструкций и правил, спускаемых высшим руководством; и предполагает исполнительность, а не творческий подход к работе, то идеальная модель управления человеческими ресурсами инновационного типа, напротив, пропагандирует гибкий подход к работе с людьми, использование принципов демократии, создание условий для развития работников, ориентацию на достижение организационных целей.

Козн Номден, изучив опыт реализации реформ в странах-членах Европейского союза в сфере управления человеческими ресурсами на государственной службе [Nomden 2000, 25-27], уточняет, что современное управление персоналом на государственной службе основывается исключительно на парадигме администрирования – «управление телом», то есть четкой разработке правил и стандартов. Управление человеческими ресурсами, по мнению исследователя, – это комплекс мероприятий, где следование правилам, нормам и стандартам является лишь частью процесса управления на государственной службе в отношении работников (рис. 1).

К. Номден подчеркивает, что управление человеческими ресурсами представляет собой целую систему компонентов, что подразумевает, с одной стороны, акцент на потребностях общества и государственного служащего как части этого общества, с другой – оценку эффективности и сопоставимости деятельности государственного служащего с потребностями государства в целом. Соответственно, управление человеческими ресурсами сводится к оптимизации данного вида ресурсов, участвующих в деятельности учреждения, и обеспечению качества человеческих ресурсов в интересах учреждения и его сотрудников при соблюдении нормативно-правовой базы [22, с. 20].

Анализ сравнений моделей УП и УЧР показывает неоднозначность использования последней модели на государственной службе. Наиболее простым в данном случае представляется отнесение модели УП к государственному сектору, а УЧР – к коммерческой сфере, поскольку государственная служба характеризуется значительной регламентацией деятельности служащих, иерархической структурой, наличием более равных, прозрачных и стабильных условий труда по сравнению с бизнес структурами, что логично вытекает из концепции веберовской рациональной бюрократии. Тем не менее, реформы последнего двадцатилетия, направленные на внедрение т.н. New Public Management, привели к изменению модели управления людьми на государственной службе, сблизив государственный и частный сектора, прежде всего, за счет внедрения оценки эффективности деятельности государственных служащих.



Рис. 1. Основные направления управления человеческими ресурсами на государственной службе [Gestion, 2000]

Fig. 1. The main directions of human resources management in the civil service, your country of [Gestion, 2000]

Исходя из рассмотренных подходов, авторы под *управлением человеческими ресурсами на государственной службе* предлагают понимать качественное совершенствование и количественное регулирование человеческих ресурсов в целях достижения материальной и моральной удовлетворенности работников и повышения эффективности функционирования организации. Данное определение включает основные характеристики (эффективность деятельности государственного служащего, работа с кадровым составом по актуализации навыков и знаний и т.д.), представленные в подходах к определению понятия «управление человеческими ресурсами» с одной стороны, и отражает основные отличия от управления персоналом, предусматривающее не только стандартизацию деятельности и оценку эффективности деятельности по результатам соблюдения норм и правил, но и анализ условий организационного характера, влияющих на удовлетворенность трудом со стороны государственного служащего, с другой.

Актуальность перехода от модели управления персоналом к модели управления человеческими ресурсами на государственной гражданской службе обусловлена, прежде всего, тем, что управление человеческими ресурсами подразумевает, прежде всего, «открытый коммуникационный канал как руководящего звена с подчиненными, так и трехстороннее взаимодействие, где появляется основной актор – потребитель государственных услуг – общество» [Aimé, Berthé, Froment 2010].



В целях выявления доминирующей модели в исполнительных органах государственной власти Свердловской области было проведено эмпирическое исследование: были изучены данные статистики, проанализированы внутренние документы органов государственной власти, в июле-августе 2014 года проведен опрос государственных гражданских служащих Свердловской области на тему «Совершенствование управления человеческими ресурсами и повышение эффективности деятельности государственных служащих» (объем выборки 368 человек).

Прежде всего, рассмотрим, характеристику кадрового состава исполнительных органов государственной власти Свердловской области.

В течение 2010 и 2011 годов отмечалось снижение штатной численности государственных гражданских служащих Свердловской области, однако в течение 2012 года произошло увеличение штатной численности на 174 единицы (рисунок 2). Увеличение штатной численности государственных гражданских служащих в 2012 году обусловлено образованием нового исполнительного органа государственной власти Свердловской области, а также наделением отдельных исполнительных органов государственной власти Свердловской области новыми полномочиями.

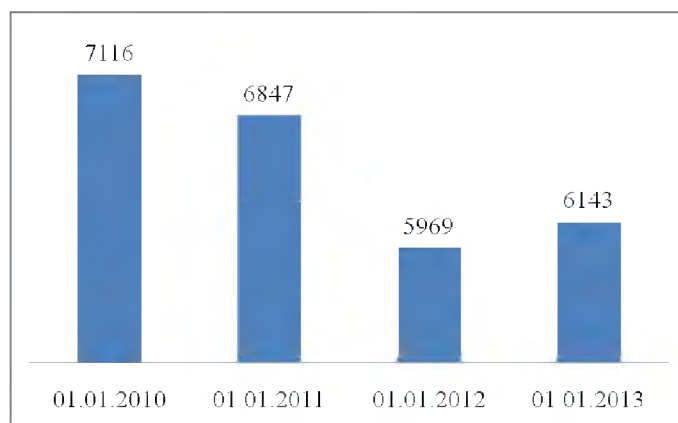


Рис. 2. Динамика штатной численности государственных гражданских служащих Свердловской области [9]

Fig. 2. Dynamics of regular number of civil servants of the Sverdlovsk region [9]

Анализ уровня образования гражданских служащих Свердловской области показал, что в целом он соответствует замещаемым должностям. Однако подавляющее большинство государственных служащих Свердловской области, по-прежнему, не имеет высшего образования по направлению своей профессиональной деятельности.

Анализируя возрастной состав гражданских служащих области, следует отметить, что он достаточно сбалансирован (рисунок 3).

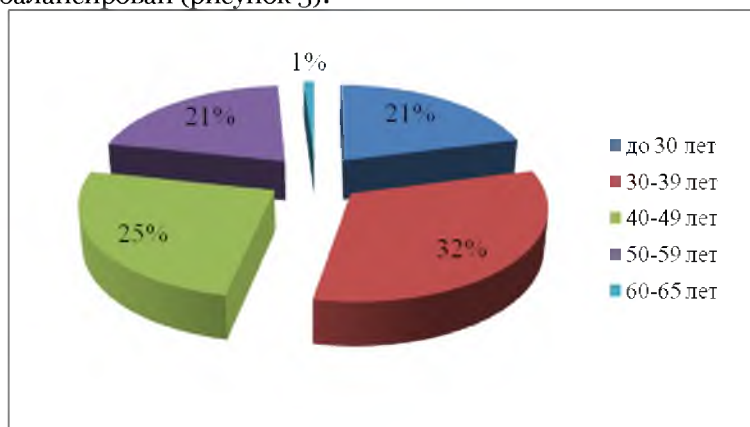


Рис. 3. Распределение государственных гражданских служащих Свердловской области по возрасту [9]

Fig. 3. Distribution of civil servants of the Sverdlovsk region by age [9]



Примерно пятую часть (21%) составляет доля молодых специалистов в возрасте до 30 лет. Таким образом, государственная служба в значительной степени «помолодела». Однако ряд экспертов высказали мнение о низком качестве подготовки молодых специалистов, проходящих на государственную гражданскую службу после вузов.

Анализ качественного состава гражданских служащих области по стажу и опыту работы показывает, что на должностях государственной гражданской службы Свердловской области примерно в равных частях сочетаются группы служащих, имеющих достаточный опыт работы, и работников, сравнительно недавно пришедших в государственные органы Свердловской области: большинство государственных гражданских служащих Свердловской области имели значительный стаж государственной службы от 5 до 10 лет – 1405 человек (23,5 процента), от 10 до 15 лет – 1346 человек (22,6 процента), количество молодых специалистов, имеющих стаж государственной службы от 0 до 5 лет, составляет 1745 человек (29,3 процента) [9].

Необходимо также отметить, что стаж работы на государственной службе Свердловской области не коррелирует с занимаемой должностью.

Рассмотрим некоторые результаты анкетного опроса государственных гражданских служащих Свердловской области (данные представлены в процентах от общего числа опрошенных).

Большинство служащих (72,3%) считают, что их профессиональный потенциал используется в полной мере (таблица 1):

Таблица 1

Как Вы считаете, в полной ли мере используется Ваш профессиональный потенциал (профессиональные знания, навыки, деловые качества и т.п.) на рабочем месте?

№	Варианты ответа	%
1.	Да, в полной мере	72,3
2.	Используется частично	23,1
3.	Практически не используется	0,3
4.	Нет ответа	4,3
	Итого	100,0

По мнению государственных гражданских служащих (98 % опрошенных), основные задачи, требования и критерии оценки их профессиональной деятельности закреплены в должностных регламентах. Однако подавляющее большинство также указывают, что выполняют и другие обязанности и задачи при поступлении прямых указаний руководства.

Основные проблемы, с которыми приходится государственным служащим:

- слишком большой объем работы – 34,5%;
- срочные поручения, постоянная смена деятельности, невозможность сосредоточиться – 34,5%.

При ответе на вопрос о факторах, которые препятствуют полной реализации должностных обязанностей, 26,4% респондентов вновь обращают внимание на поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют их прямым должностным обязанностям. На втором месте – проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа

Чтобы сделать работу госслужащих более результативной, по их мнению, необходимо в первую очередь справедливо распределить объемы работы (39,7%), четко ставить задачи (38,9 %) и повысить заработную плату (38,3%).

Таким образом, большинство государственных служащих стремятся работать в стабильной рабочей среде и иметь четкую инструкцию для выполнения текущих задач.

Для определения ориентиров действия государственным служащим также было предложено указать, какие критерии оценки эффективности деятельности Министерства и самих служащих применяются на практике. По мнению ответивших, используются следующие критерии:

- выполнение работы в установленные сроки – 44 % ответивших;
- качество работы – 45 % ответивших;
- выполнение должностных обязанностей – 13 % ответивших;



- проявление различных качеств при выполнении работы (знание нормативных правовых актов, «мобильность», компетентность, «оперативность, быстрота принятия решений», ответственность, «доверие руководства») – 23 % ответивших;
- исполнительность – 15 % ответивших;
- количество выполненных заданий – 11 % ответивших;
- сложность работы – 13 % ответивших.

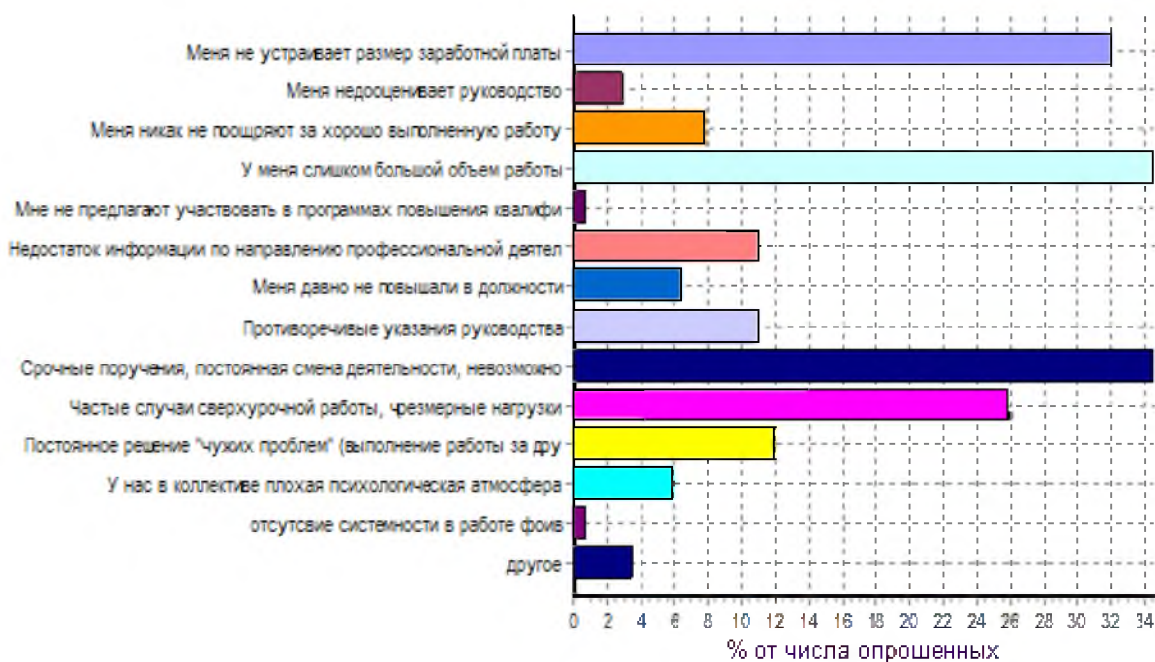


Рис. 4. Организационные проблемы, с которыми сталкиваются государственные гражданские служащие

Fig. 4. Organizational problems faced by civil servants

Таким образом, по мнению служащих, основными критериями оценки эффективности деятельности органов власти и самих служащих на практике является соблюдение сроков и качество работы.

Значительная часть исследования была посвящена изучению практики применения различных кадровых технологий в исполнительных органах государственной власти Свердловской области. Большинство служащих проходили повышение квалификации (79,9%), аттестацию (75,3%), сдавали квалификационный экзамен (61,7%). Около половины служащих проходили конкурс при приеме на госслужбу (54,1%) и конкурс при включении в кадровый резерв (53%) – таблица 2:

Таблица 2

Приходилось ли Вам участвовать в следующих процедурах и мероприятиях?

Процедуры, мероприятия	Да, приходилось	Не приходилось	Нет ответа
Конкурс при приеме на госслужбу	54,1	32,3	13,6
Конкурс при включении в кадровый резерв	53,0	31,8	15,2
Конкурс в резерв управленческих кадров	13,0	60,3	26,6
Аттестация	75,3	12,2	12,5
Квалификационный экзамен	61,7	23,1	15,2
Стажировка	16,3	60,3	23,4
Повышение квалификации	79,9	8,4	11,7
Переподготовка	19,3	58,4	22,3

Рассмотрим мнения респондентов по поводу различных направлений кадровой работы. Большинство опрошенных госслужащих согласны с тем, что:

- конкурс – лучший способ приема на службу подготовленных кадров – 67,7%;
- кадровый резерв – основной источник поиска наиболее перспективных государственных служащих – 63,5%;
- руководители государственных органов должны назначаться в первую очередь из резерва управленческих кадров – 63,5%;
- аттестация – эффективный способ оценки работы служащих – 60,9%;
- квалификационный экзамен – объективная процедура присвоения классного чина – 70,4%;
- стажировка необходима всем служащим при приеме на новые должности – 74,5%;
- наставничество – обязательная форма подготовки к должности – 70,9%;
- повышение квалификации не реже 1 раза в три года позволяет служащим более эффективно исполнять свои обязанности – 77,4%

Таким образом, *результаты опроса государственных служащих* позволили выявить доминирующие установки, которые соответствуют модели управления персоналом, например, установка на точное, доскональное выполнение условий письменного трудового контракта, установление ясных и четких правил, инструкций, разработанные процедуры, нормы, опыт, мониторинг и контроль. По результатам опроса удалось установить основные требования к получению дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими и контрольными мероприятиями при поступлении на государственную гражданскую службу, а также при повышении в должности: прямая взаимосвязь содержания программы с деятельностью государственного гражданского служащего, расширение методов обучения на разных этапах трудовой деятельности и повышение уровня объективности и прозрачности при проведении конкурсных процедур. А в части кадровой работы признаками модели управления персоналом являются: отбор персонала как автономная функция, задача не первого порядка, контролируемый доступ к программам обучения и развития, центральными направлениями кадровой работы являются процедуры управления персоналом [Storey 1992, 90].

В соответствии с Федеральным законом [ФЗ РФ от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 02.04.2014)] в Свердловской области осуществляется создание системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих. Анализируя количество государственных гражданских служащих, получивших дополнительное профессиональное образование, следует отметить, что по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации в 2010 году было обучено 12,5% от общего числа государственных гражданских служащих, в 2011 году – 28,6%, в 2012 года – 17,5% от общего числа государственных гражданских служащих [1]. То есть за 3 года обучение прошло обучение 58,6% служащих вместо 100%, что свидетельствует о факте несоблюдения нормативно установленного для госслужащих требования повышать квалификацию не реже 1 раза в 3 года.

На основе проведенного исследования можно выделить следующие проблемы работы с кадровым составом в исполнительных органах государственной власти Свердловской области:

1) при приеме на государственную службу Свердловской области конкурс носит формальный характер, испытательный срок устанавливается не всегда, информация о проводимых конкурсах размещается в различных источниках (отсутствует единая база вакантных должностей государственной гражданской службы).

2) кадровый резерв сформирован не во всех органах, а там где он сформирован, используется неэффективно (назначение происходит не из резерва, индивидуальные планы профессионального развития не выполняются).

3) проявляется субъективизм при определении квалификационных требований для занятия должностей государственной службы, компетентностный подход не используется;

4) при отборе на вакантные должности, а также для включения в кадровый резерв не применяются информационные технологии, а используемые творческие задания не имеют четких критериев для их оценки, в результате имеет место значительный субъективизм при анализе таких работ;

5) институт наставничества на государственной гражданской службе; недостаточно внимания уделяется профессиональному развитию государственных гражданских служащих; не соблюдается установленное законодательством требование о прохождении повышения квалификации не реже 1 раза в три года; не изучается мнение государственных служащих о потребности в обучении.

6) фактически отсутствует система комплексной оценки эффективности деятельности Министерств, подразделений и отдельных служащих, происходит нивелирование смысла ма-



териального стимулирования – премия за выполнение особо важных и сложных заданий стала стандартной добавкой к окладу и фактически назначается за выполнение работы в срок. Главный критерий для снижения премии – это нарушение установленного срока, а размер снижения премии не велик.

Таким образом, в настоящее время в исполнительных органах государственной власти Свердловской области доминирует модель управления персоналом. Модель управления человеческими ресурсами в части кадровой работы отличается следующими признаками: отбор персонала должен быть ключевой задачей, оплата труда должна быть связана с результатами деятельности, центральным направлением кадровой работы должны стать организационная культура и стратегия управления людьми [Storey 1992, 90].

Для перехода к модели управления человеческими ресурсами, на наш взгляд, необходимо:

1. Усовершенствовать методику конкурсного отбора на должность государственной гражданской службы, включая разработку профессиограмм по отдельным группам и категориям должностей, разработать и нормативно закрепить процедуры, критерии, показатели и формы оценки кандидатов на вакантные должности. Также необходимо создать единую базу вакантных должностей государственной гражданской службы в открытом доступе.

2. Принцип компетентности, на наш взгляд, должен быть базовым при формировании кадрового состава органов государственной власти, а также при формировании и развитии кадрового резерва. Поэтому формирование и развитие кадрового резерва должно быть основано на компетентностном подходе, который дает возможность выявить необходимые требования к профессиональной подготовке резервистов и комплекс условий, необходимых для их обучения.

3. При формировании кадрового резерва необходимо учитывать направление подготовки кандидатов; установление взаимосвязи между результативностью деятельности государственного служащего и его продвижением через включение в кадровый резерв данного органа власти либо иных органов власти.

4. Необходимо осуществлять систематическую оценку (мониторинг) эффективности как процессов, так и результатов управления кадровым резервом. Оценка (мониторинг) эффективности управления кадровым резервом – это процесс систематического сбора и анализа информации о текущем состоянии резерва кадров по системе показателей. Его цель заключается в накоплении и анализе информации, позволяющей оценить динамику изменения показателей, результатов работы с резервом, оценить эффективность расходования бюджетных средств, своевременно выявить и устранить отклонения в работе с резервом. Результаты мониторинга позволяют определить зоны, требующие приоритетного внимания, сформировать перечень мероприятий по повышению результативности работы с резервом, в том числе по снижению неэффективных расходов, а также выявить внутренние ресурсы для повышения качества работы с резервом.

5. Для решения проблемы низкого уровня подготовки молодых специалистов, которые недавно закончили вуз и не имеют практического опыта, необходим институт наставничества. Данный механизм должен включать фиксацию результатов наставничества в соответствии с разработанными критериями, с использованием специализированных отчетных форм; введение стимулирующих выплат для лиц, являющихся наставниками; механизм отбора, подготовки и мотивации наставников; расширение практики использования испытательного срока при замещении должностей государственной гражданской службы.

6. В связи с тем, что не всегда соблюдается нормативно установленное для госслужащих требование повышать квалификацию не реже 1 раза в 3 года, необходимо направить на повышение квалификации служащих, не проходивших курсы повышения квалификации более трех лет, поскольку по результатам опроса выяснилось, что данное нормативное требование не соблюдается.

При направлении на повышение квалификации дифференцированный подход позволяет выделить три основные группы служащих и соответствующим им цели повышения квалификации:

– для наиболее успешных служащих (категория «превышает требования») повышение квалификации проводится в рамках работы с кадровым резервом и предполагает развитие тех знаний, умений и навыков, которые необходимы на более высокой должности;

– для служащих, демонстрирующих стабильно высокий уровень эффективности профессиональной служебной деятельности (категория «удовлетворяет требованиям»), повышение ква-



лификации должно быть направлено на развитие их потенциала, актуализацию имеющихся знаний, освоение новых навыков работы, более современных подходов к выполнению привычных операций;

– для низкоэффективных служащих (категории «минимально допустимый» и «неудовлетворительный») повышение квалификации производится с целью роста их профессиональной компетентности для соответствия требованиям замещаемой должности.

Таким образом, повышение квалификации является инструментом увеличения эффективности профессиональной служебной деятельности как успешных, так и низкоэффективных государственных служащих.

8. Необходимо проводить анкетный опрос госслужащих для изучения потребности в совершенствовании знаний, навыков и умений, а также выявлять субъективные потребности в получении государственными служащими дополнительного профессионального образования.

Список литературы References

1. Об областной государственной программе "Реформирование и развитие государственной гражданской службы Свердловской области (2010 – 2013 годы): Постановление Правительства Свердловской области от 19.10.2009 № 1452-ПП // Собрание законодательства Свердловской области. 2010. № 10-4 (2009). Ст. 1587.

Ob oblastnoy gosudarstvennoy programme "Reformirovaniye i razvitiye gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby Sverdlovskoy oblasti (2010 – 2013 gody): Postanovleniye Pravitel'stva Sverdlovskoy oblasti ot 19.10.2009 № 1452-PP // Sobraniye zakonodatel'stva Sverdlovskoy oblasti. 2010. № 10-4 (2009). St. 1587.

2. Bach S., Bordogna L. Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies // International Journal of Human Resource Management. 2011. № 22 (11). Pp. 2281-2294.

3. Guest D.E. Human resource management: the workers verdict // The International Journal Resource Management, (9)2, P. 5-25.

4. Legge K. Human Resource Management: A Critical Analysis // New Perspectives on Human Resource Management / Edited by J. Storey. London: Routledge, 1989. P. 19-40.

5. Storey J. Developments in the Management of Human Resources. Oxford, UK: Blackwell, 1992.

6. Nomden K. L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne // Eipascope. 2000. № 1. Pp. 25-27.

7. Gestion du capital humain et réforme de la fonction publique, OCDE Paris, 1996. Pp. 9-10.

8. Aimé P., Berthé T., Froment B., Grosmaire A.-M. et etc. Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherché en vue de l'optimisation des fonctions de support. Paris: IGAENR, 2010. P. 20.

9. Об утверждении областной целевой программы «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области» на 2013 – 2015 годы: Постановление Правительства Свердловской области от 19 февраля 2013 г. № 183-ПП (в ред. от 10.06.2013) [электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

Ob utverzhdenii oblastnoy tselevoj programmy «Razvitiye kadrovoy politiki v sisteme gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya Sverdlovskoy oblasti» na 2013 – 2015 gody: Postanovleniye Pravitel'stva Sverdlovskoy oblasti ot 19 fevralya 2013 g. № 183-PP (v red. ot 10.06.2013) [elektronnyy resurs]. Dostup iz sprav.-pravovoy sistemy «Konsul'tantPlyus».

10. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (ред. от 02.04.2014). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

O gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhbe Rossiyskoy Federatsii: Federal'nyy zakon ot 27 iyulya 2004 goda № 79-FZ (red. ot 02.04.2014). Dostup iz sprav.-pravovoy sistemy «Konsul'tantPlyus».