ИННОВАЦИИ В КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ И ГОТОВНОСТЬ К ИСПОЛНЕНИЮ

Никитина А. С.

кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры управления персоналом Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственнной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 6209990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66, alena.nikitina@uapa.ru

Каргина Е. Д.

заместитель начальника отдела кадров, защиты государственной тайны, мобилизационной подготовки и гражданской обороны, Управление Россельхознадзора по Свердловской области (Россия), 620027, Россия, г. Екатеринбург, ул. Грузчиков, д. 4 , lenysi23@ya.ru

УДК 316.33:35.08
ББК 60.561.322

Цель. Исследование направлено на анализ кадровых инноваций на государственной службе, диагностики степени инновационной готовности персонала Управления Россельхознадзора по Свердловской области к внедряемым инновациям.

Методы. Эмпирическими методами исследования являются социологический экспертный опрос членов конкурсной комиссии Управления Россельхознадзора по Свердловской области, а также анализ нормативно-правовых актов в сфере кадровой модернизации и инновационного преобразования органов государственной власти.

Результаты. В ходе анализа предложены кадровые инновации, которые могут быть применены в деятельности Управления и иных органов власти, выявлен уровень готовности персонала к внедряемым инновациям, предложены конкретные меры по усовершенствованию процедуры конкурсного отбора, разработаны практические рекомендации в адрес Управления для дальнейшего развития уровня инновационного потенциала персонала.

Научная новизна. Научная новизна заключается в разработке и применении на практике методологии оценки и диагностики уровня готовности государственных служащих к созданию и внедрению кадровых инноваций, предложена классификация инноваций на государственной службе.

Ключевые слова: инновации в государственном управлении, кадровые инновации, готовность к инновациям, инновационный потенциал государственных гражданских служащих.

INNOVATIONS IN THE PERSONNEL RESERVE OF PUBLIC SERVICE: IMPLEMENTATION OPPORTUNITIES AND WILLINGNESS TO PERFORM

Nikitina A. S.

Candidate of Sociological Sciences, senior lecturer of the Personnel Management Department, Ural Institute of Administration – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Russia), 66, 8 Marta Str., Ekaterinburg, Russia, 620990, alena.nikitina@uapa.ru

Kargina E. D.

Deputy Head of Personnel, State Secrets Protection, Mobilization Training and Civil Defense Department, Federal Service for Veterinary and Phytosanitary Surveillance in the Sverdlovsk region (Russia), 4, Gruzchikov Str., Ekaterinburg, Russia, 620027, lenysi23@ya.ru

© Никитина А. С., Каргина Е. Д., 2016

Никитина А. С., Каргина Е. Д.

Purpose. The research aims at analyzing human resources innovations in civil service, identifying the degree of innovative willingness of the personnel of the Federal Service for Veterinary and Phytosanitary Surveillance Office in the Sverdlovsk region for the introduced innovations.

Methods. Empirical methods of the research are sociological expert survey of members of the Selection Committee of the Federal Service for Veterinary and Phytosanitary Surveillance Office in the Sverdlovsk region and also analysis of legal acts regulating human resources modernization and innovative transformation of public bodies.

Results. In the course of analysis the personnel innovations have been proposed that can be applied at the Sverdlovsk regional Office or other authorities, the level of personnel willingness to implemented innovations has been identified, certain measures for improving the competitive selection procedures have been forwarded and practical recommendations to the Office for the further development of the level of the personnel innovation potential have been provided.

Scientific novelty. Scientific novelty consists in designing and practical use of methodology for assessing and diagnosing the level of civil servants' willingness to develop and implement human resources innovations, classification of innovations in public administration is proposed.

Key words: innovation in public administration, human resources innovation, willingness to innovation, innovative potential of civil servants.

Кадровые отношения являются основополагающим элементом системы эффективного функционирования органов государственной власти. Во многом именно от выбранной стратегии и тактики кадровой политики, ее приоритетов, подходов, и, в конечном счете, выбранного набора инновационного инструментария зависит качество функционирования как отдельного государственного служащего, так и всей системы государственного управления.

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. Особую актуальность и значимость приобретают современные инновационные кадровые технологии, направленные на модернизацию кадровой политики органа власти и повышения его эффективности.

В целом под инновацией стоит понимать частную форму изменений, созданную и внедряемую ее инициатором целенаправленно в виде нового продукта или технологии. Ключевые направления инновационного преобразования системы государственного гражданского управления и деятельности государственных гражданских служащих России обозначены в *Концепции Административной реформы РФ* [1].

К ключевому инновационному направлению программы стоит отнести внедрение эффективных «кадровых, образовательных, информационных и управленческих технологий с целью повышения профессиональной компетентности, мотивации государственных служащих и обеспечение условий для увеличения результативности их профессиональной служебной деятельности» [2].

Вектор инновационного развития системы государственной гражданской службы также определен в *Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года* [3]. В Стратегии четко оговаривается ключевые направления инновационного развития государственной службы: «в системе государственного управления постепенно внедряются инновации, включающие предоставление государственных услуг в электронной форме и электронное правительство» [3].

Стратегия также обозначила проблему кадровых инноваций на государственной службе.

Анализ нормативно-правовых актов позволил классифицировать виды инноваций на государственной службе (см. табл. 1):

Информационно-технологические инновации являются набором технологий, целью которых является автоматизация и компьютеризация производственных, документационных, кадровых процедур на государственной гражданской службе. Кадровые нововведения на государственной службе включают в себя социально-кадровые инновации, которые направлены на внедрение новых управленческих технологий в сфере оптимизации кадровых процедур на государственной службе. Социально-организационные инновации направлены комплексную оптимизацию системы государственной гражданской службы в таких направлениях, как повышения качества предоставляемых государственных услуг, ориентация на проектную деятельность и т.д.

Несмотря на нормативный характер спускаемых «сверху» нововведений, органы государственной власти сами создают внутренний запрос на инновации с целью повышения эффективности деятельности.

В частности, в Управлении Россельхознадзора по Свердловской области встала острая необходимость в модернизации кадровых технологий, процедур отбора и оценки персонала. Данная мера необходима

Табл. 1. **Классификация инноваций на государственной службе**

Информационно-технологические инновации	Внедрение системы электронного документооборота;
	IT-технологии в кадровом делопроизводстве
	Внедрение специальных прикладных компьютерных программ;
	Введение электронно-цифровой подписи;
	Внедрение системы «одного окна».
Кадровые инновации	Новые технологии в формировании и развитии кадрового и управленческого резерва;
	Новые прозрачные механизмы проведения конкурсов на замещения вакантных должностей;
	Новые методики объективной комплексной оценки профессиональных знаний и деятельности государственных служащих
	Внедрение механизмов стратегического кадрового планирования;
	Новые технологии в предотвращении урегулировании конфликта интересов
Социально-организационные инновации	Внедрение принципов оплаты труда по результатам;
	Ориентация на проектную деятельность;
	Повышения качества государственных услуг;
	Оказания консультативной помощи служащим по вопросам гос. службы;
	Изменения в руководящем составе структурного подразделения, смена коллектива

Составлено авторами

для проведения более точной оценки поступающих кандидатов для кадрового планирования Управления, поиска компетентных кадров.

В качестве кадровой инновации авторами статьи предлагается разделение кандидатов на «внутренних» и «внешних» при их зачислении в кадровый резерв. Каждой группе претендентов соответствует свой оценочный бланк. Далее идет разделение кандидатов на две группы: оперативная и стратегическая группы кадрового резерва (см. рис. 1).

Оперативная группа кадрового резерва – это кандидаты, уровень знаний и профессиональной подготовки которых позволяет им приступить к работе в должности в настоящее время или в ближайшем будущем.

Стратегическая группа кадрового резерва – кандидаты с потенциалом, которые могут быть вызваны с кадрового резерва при условии профессионального развития.

Оценка государственных гражданских служащих производится по 4-бальной системе (1 – не соответствует, 4 – соответствует) по следующим критериям:

1) **качество выполняемой работы:** работа выполняется без ошибок (встречаются лишь небольшие погрешности), практически без помощи руководителя, аккуратно и тщательно, не требует дополнительной проверки, в работе небольшое количество ошибок, аккуратность и точность, четкое выполнение инструкций, незначительная помощь руководителя, работа выполняется небрежно, требуется контроль со стороны руководителя, низкое качество работы, постоянные ошибки.

2) **объем работы**: энергичный работник, с легкостью выполняющий гораздо больший объем работы, чем запланировано, работник, быстро выполняющий большой объем работы, работник, стабильно работающий и выполняющий плановые показатели, работник, медленно работающий, требующий постоянного подталкивания, работник, медленно работающий, теряющий много времени впустую, не справляющийся с запланированным объемом работ;

3) **дисциплина:** надежный человек, всегда вовремя приходит на работу и всегда на рабочем месте, надежный работник, редко (по уважительной причине) отсутствующий, предупреждающий заранее о своем отсутствии работник ненадежный, непунктуальный, не предупреждающий о своем отсутствии, работник, часто отсутствующий или опаздывающий без предупреждения, ненадежный;

4) **степень лояльности**: работник, хорошо знающий предприятие и преданный ему, который на первое место ставит интересы организации, не допускающий негативных отзывов о предприятии ни в какой ситуации, позитивно отзывающийся о руководстве, коллегах, как на работе, так и за ее пределами, человек, который гордится своим предприятием, работник, позитивно воспринимающий предприятие.

Оценка граждан, претендующих на зачисление в кадровый резерв, будет осуществляться на основе выделенных критериев (см. табл. 2):

В дополнение предлагается осуществить оценку ожиданий кандидатов-граждан, состоящих в кадровом резерве от предстоящей работы. Необходимость данной инновации для Управления обусловлена тем, что необходим анализ и диагностика социально-психологического состояния кандидата, его установок и профессиональных ожиданий, готовности работать в дальнейшем в Управлении, мотивационных и карьерных предпочтений. Для оценки кандидатам по электронной почте предлагается ответить на ряд вопросов следующего типа:

1. *Как вы представляете себе вашу будущую работу на государственной службе?*

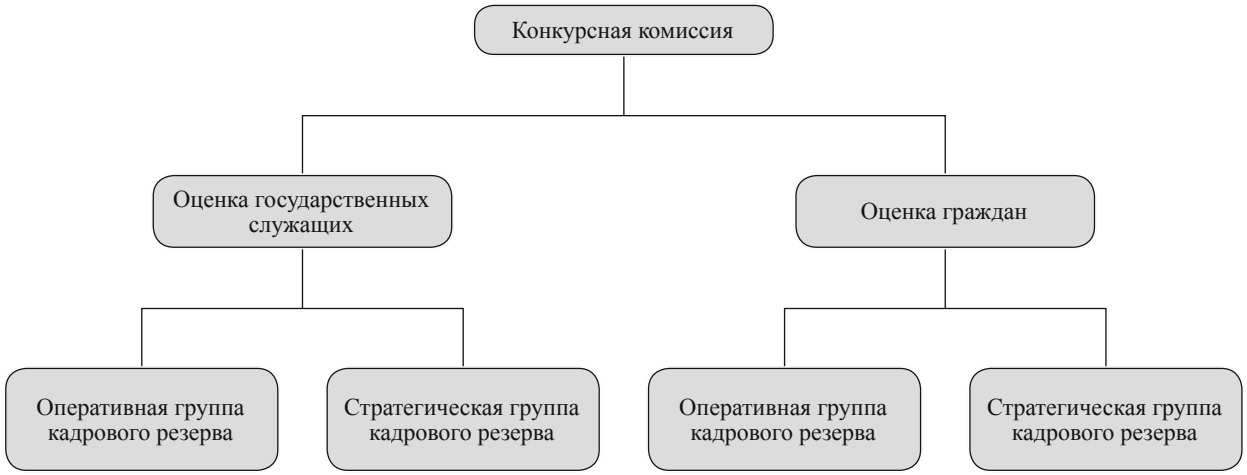


Рис. 1. **Механизм оценки кандидатов в ходе конкурсной комиссии на зачисление в кадровый резерв (составлено авторами)**

2. *Что для вас является самым привлекательным на государственной службе?*

3. *Как вы считаете, к исполнению какой должности вы готовы в ближайшее время, ориентируясь на ваши знания и навыки?*

4. *Какие варианты взаимодействия вы можете оказать Управлению уже сейчас?*

Диагностика готовности к внедряемым кадровым инновациям в Управлении является важной исследовательской задачей. Под готовностью к инновациям мы понимаем «систему характеристик специалиста, обусловливающую его эффективность и направленность в реализации инновационных проектов» [5, С. 45]. Содержание готовности к инновациям может быть представлено в семи вариантах:

I. Готовность последовать за лидером. Если преобладает данный аспект готовности к инновациям, то работник поддерживает организационное новшество при условии, что есть лидер, который будет объяснять, брать на себя ответственность, контролировать.

II. Готовность при условии материального вознаграждения. Данный работник будет активно

Табл. 2. **Критерии оценки граждан (претендентов)**

Критерии/Баллы	**4**	**3**	**2**	**1**
Опыт работы	Опыт работы в учреждениях Минсельхоза или в учреждениях и организациях по профилю замещаемой должности, по которой проводится конкурс	Опыт работы в аналогичной должности на государственной службе	Опыт государственной службы	Нет опыта государственной службы
Образование	Соответствует вакантной должности по квалификационным требованиям и специфике выполняемой работы	Профессиональная переподготовка и/или повышение квалификации по требуемой специальности	В настоящий момент обучается по требуемой специальности	Не соответствует
Профессиональные знания, умения и навыки	Соответствуют требованиям к вакантной должности	Скорее соответствуют, чем нет	Соответствуют в меньшей степени	Не соответствуют
Личные и деловые качества	Соответствуют специфике работы	Скорее соответствуют, чем нет	Соответствуют в меньшей степени	Не соответствуют
Общий балл:				

Составлено авторами

поддерживать инновацию и прикладывать усилия, если она, в его представлении, сулит материальную выгоду. Для таких работников, даже если реальная выгода не гарантирована, необходимо создать ощущение, что вознаграждение возможно.

III. Готовность при условии возможности взять на себя ответственность за инновацию. Есть работники с ярко выраженными лидерскими наклонностями, которые поддержат новшество, если оно помогает реализовать им себя как руководителя, взять на себя ответственность за дело.

IV. Готовность при условии личностной и профессиональной самореализации. Работник готов поддержать новшество, инновацию, если она, в его представлении, связана с личностной и профессиональной самореализацией, поможет ему почувствовать себя профессионально выше.

V. Готовность при условии отсутствия серьезных изменений. Работник готов поддержать инновацию, если она в его представлении не несет ощутимых изменений в привычной деятельности.

VI. Готовность на основании прошлого опыта. Работник поддерживает инновации, поскольку они связаны с успехом участия в инновациях в прошлом.

VII. Готовность на основе позитивного эмоционального восприятия всего нового. Работник хорошо воспринимает все новое и на первых стадиях внедрения инновации он будет ее поддерживать. Но если чувство новизны «сойдет на нет», он может «переключиться» на что-то другое.

С целью выявления отношения к внедряемым инновациям, а также для диагностики уровня готовности гражданских служащих к реализации инноваций был проведен экспертный социологический опрос среди членов конкурсной комиссии Управления Россельхознадзора по Свердловской области.

Первый вопрос был направлен на выявление степени удовлетворенности порядком проведения конкурса. Мнения респондентов разделились: большая часть из них готова дополнить и усовершенствовать процедуру проведения конкурса:

- «*…Да*» (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*...Нет, необходимо внедрить процесс тестирования, чтобы более точно и полно выявить уровень знаний претендента, сегодняшняя процедура этого сделать не позволяет*» (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*…Нет, изменить процедуру конкурса. Обсуждать кандидатов сразу после ответов на вопросы. Обсуждать без претендента. Составить список вопросов для конкурса (примерно 80 штук разбив на групп*ы)» (член конкурсной комиссии, заместитель Руководителя Управления Россельхознадзора по Свердловской области).

Далее, мы предложили членам конкурсной комиссии оценить идею того, что кадровый резерв разбивается на группы оперативного и стратегического резерва. Результаты опроса показали, что нет единого понимания предложенной кадровой инновации, ее законности, механизмов внедрения и исполнения:

- «*…Это лишняя работа»* (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*...Отношусь положительно, это способствует мотивации, а также позволяет сотрудникам видеть перспективу своего должностного роста, следствие чего более высокий уровень и качество кадрового резерва*» (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*…Не понятно для чего. Человек сам принимает решение, чтобы опасть на руководящую должность. Либо провести правовую оценку законности»* (член конкурсной комиссии, заместитель Руководителя Управления Россельхознадзора по Свердловской области).

Выявлено, что предложенная идея может стать нематериальной формой стимулирования персонала в Управлении.

В ходе экспертного опроса членам конкурсной комиссии было предложено озвучить критерии, по которым они лично оценивают кандидатов в ходе конкурса. Критерии оказались достаточно общими:

- «*…Образование, стаж работы, общие коммуникативные навыки, профессиональные навыки, опыт работы на государственной гражданской службе»* (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*...Личные (деловые) качества, знания и навыки*» (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).

Важно отметить, что в ходе исследования выявлена группа респондентов, которая придерживается личными, субъективными критериями оценки:

- «*…Оцениваю кандидатов в первые три секунды: как зашел, как держится, манера разговора, умение выразить свою мысль, позже начитанность и знания»* (член конкурсной комиссии, заместитель Руководителя Управления Россельхознадзора по Свердловской области).

Как известно, решение о принятии кандидата в кадровый резерв принимается большинством голосов конкурсной комиссии. В связи с чем комиссии был задан вопрос: «Как Вы считаете, кто должен давать

характеристику и заключение по кандидату (резолюцию) для принятия решения или влияние на решение? Почему»? В целом, респонденты сошлись на мнении, что заключение дается начальником отдела:

- «*…принимать коллегиально»* (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*…принимает начальник отдела, только он представляет, какой претендент справится с должностью, а также «вольется» в коллектив*» (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*…принимает начальник отдела, так как претендент будет в его подчинении»* (член конкурсной комиссии, заместитель Руководителя Управления Россельхознадзора по Свердловской области).

Респондентам был задан вопрос об отношении к оценке кандидатов через бальную систему. В целом, участники конкурсной комиссии положительно отреагировали на данное нововведение, но указав, что необходима четкая система критериев и система баллов.

- «*…считаю, что это – лишняя работа»* (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*…положительно, при условии четких критериев и системы баллов*» (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).

В ходе исследования задан вопрос, кто же готов взять ответственность за внедрение кадровой инновации и стать инициатором преобразований? Выявлено, что ответственность за разработку критериев оценки кандидатов члены комиссии делегируют кадровым специалистам, образовательным учреждениям. Члены конкурсной комиссии не против инноваций, критериев оценки, но готовы взяться за ее исполнение в случае разработанного алгоритма оценки кандидата:

- «*…не нужно их разрабатывать, надо оценивать кандидата на собеседовании (конкурсе)»* (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*…Кадровая служба*» (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- *«…наука – ученые. Применять готовые критерии оценки (обратится в академию государственной службы)»* (член конкурсной комиссии, заместитель Руководителя Управления Россельхознадзора по Свердловской области).

Выявлена степень личной готовности быть инноватором на государственной службе. Большинство респондентов готовы быть субъектами внедрения инноваций, но при условии вознаграждения:

- «*…Да, я готов внедрить что-то новое, но при условии, что мой труд будет материально вознагражден*» (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- *«…Да. Для меня вознаграждением является сам результат инновации, возьмусь за ее реализацию в случае положительного результата от внедрения»* (член конкурсной комиссии, заместитель Руководителя Управления Россельхознадзора по Свердловской области).

В тоже время, выявлен процент государственных служащих, проявляющих нежелание и неготовность личного участия в разработке и реализации инноваций:

- *«…Нет, я не буду заниматься внедрением. Если возникнет такая необходимость, то я делегирую это подчиненным»* (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области)

Далее мы предложили ответить респондентам на следующий вопрос: «Как Вы считаете, необходимо ли приглашать специалистов по направлению в качестве независимых экспертов, если да, то почему?» (Например, в ветеринарный отдел – специалистов по ветеринарии и т.п.). В ходе опроса выявлено, что данная инновация необходима для обеспечения прозрачности и открытости конкурса. Однако у респондентов есть сомнения, что данную инновацию можно реализовать на безвозмездной основе:

- *«…Нет. Так как нет финансовых средств для поиска и привлечения такого специалиста»* (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- «*…Да, это обеспечит более объективную оценку претендента, обеспечит равный доступ граждан и гражданских служащих, также обеспечит защиту прав претендента*» (член конкурсной комиссии, начальник отдела Управления Россельхознадзора по Свердловской области).
- *«…Очень необходимо для объективности оценки. Выслушать независимое мнение. Только специалист по направлению сможет определить теоретические знания, которые можно применить в работе и, вследствие чего, в меньшей степени обучать специфики работы»* (член конкурсной комиссии, заместитель Руководителя Управления Россельхознадзора по Свердловской области).

В заключении, мы провели диагностики уровня готовности к внедрению инноваций среди членов конкурсной комиссии. Выявлено, что в основном респонденты готовы к инновациям в случае готовность при условии отсутствия серьезных изменений, а также готовности нести ответственность за результат, если результат от внедрения инновации будет положительным.

Таким образом, в ходе проведенного исследования сформулированы следующие выводы:

1. В ходе анализа предложены кадровые инновации на государственной службе:

• разделение кандидатов на внутренних и внешних при их зачислении в кадровый резерв. Каждой группе претендентов соответствует свой оценочный бланк.

• разделение кандидатов на две группы: оперативная и стратегическая группы кадрового резерва.

• проведение оценки ожиданий кандидатов-граждан, состоящих в кадровом резерве от предстоящей работы.

2. Выявлены виды инноваций на государственной службе. Они классифицированы на группы: информационно-технологические, кадровые и организационные.

3. Описана методология оценки готовности государственных служащих к созданию и внедрению кадровых инноваций.

4. В ходе экспертного опроса было выявлено, что необходимо совершенствование процедуры конкурсного отбора и необходимы инновационные методы оценки кандидатов, в частности, предлагается внедрение системы тестирования и списка вопросов для кандидатов по блокам «нормативно-правовые», «специальные», «мотивационные» и т.д.

5. Государственные гражданские служащие готовы реализовывать и внедрять инновации в случае, если они будут понятны, законны и полезны для органа власти.

6. Участники конкурсной комиссии положительно относятся к системе оценки кандидатов через бальную систему при условии конкретных критериев и разработанной системы баллов.

7. В рамках деятельности конкурсных комиссий необходимо участие независимых экспертов по направлению деятельности (ветеринаров, агрономов и т.д.), а также учет мнения непосредственного начальника отдела.

8. Выявлено, что ответственность за разработку критериев оценки кандидатов члены комиссии не берут на себя, а делегируют кадровым специалистам, образовательным учреждениям и иным организациям. Члены конкурсной комиссии не против инноваций, критериев оценки, но готовы взяться за ее исполнение в случае разработанного алгоритма оценки кандидата.

9. Выявлено, что в основном респонденты готовы к инновациям в случае личной заинтересованности при условии отсутствия серьезных изменений, а также, если результат от внедрения инновации будет положительным.

Таким образом, процесс внедрения кадровых инноваций на государственной службе должен проходить в комплексе с мерами социально-психологического и управленческого характера. Персонал государственной службы должен принимать активное участие в обсуждении принимаемой инновации, ее эффективному внедрению, объяснению ее понимания и необходимости для органа власти.

Литература:

1. О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах: Распоряжение Правительства РФ от 25октября 2005 г. N 1789-р (ред. от 10.03.2009) // Собрание законодательства РФ. 14.11.2005. №46. Ст. 4720.
2. Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы): Указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. №261 (ред. от 10.08.2012) // Собрание законодательства РФ. 16.03.2009. №11. Ст. 1277.
3. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства РФ от 08 декабря 2011 г. N 2227-р // Собрание законодательства РФ. 2012. N 1. Ст. 216.
4. Никитина А. С. Традиции и инновации в деятельности социально-профессиональной группы государственный гражданских служащих. диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Екатеринбург. 2014.
5. Борщевский Г. А., Мусинова Н. Н. Тенденции совершенствования оценочных технологий кадровой работы в государственном аппарате регионов России // Вестник университета (Государственный университет управления). 2013. №8. С. 86–91.
6. Магомедов К. О. Кадровая политика в системе государственной власти и управления: мониторинг основных направлений // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2014. №3 (121). С. 40–46. URL: http://wciom.ru/fileadmin/Monitoring/2014/3/2014_121_3_K.O. Magomedov.pdf (22.01.2016).
7. Нестеров А. Г. О практике применения кадровых технологий в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2010. №1. С. 4–13.
8. План по внедрению в 2012–2016 годах новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы // Министерство труда и социальной защиты РФ [электронный ресурс]. URL: http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/projects/17 6.doc (дата обращения 10.04.2016).

References:

1. On the Concept of administrative reform in the Russian Federation in 2006–2010: Order of the RF Government on October 25, 2005 № 1789-r (as amended on 10.03.2009.) // Collection of the RF legislation. 14.11.2005. № 46. Art. 4720.
2. The RF civil service reform and development (2009–2013): the RF Presidential Decree of March 10, 2009 № 261 (as amended on 10.08.2012.) // Collection of the RF legislation. 16.03.2009. № 11. Art. 1277.
3. On approving the Innovation Development Strategy of the Russian Federation for the period up to 2020: Order of the RF Government of December 08, 2011 № 2227-r // Collection of the RF legislation. 2012. № 1. Art. 216.
4. Nikitina A. S.Traditions and innovations in the activities of social-professional group of civil servants. Dissertation for the degree of Candidate of Sociological Sciences. Ekaterinburg. 2014.
5. Borshchevskii G. A., Musinova N. N. Trends of improving assessment technologies of personnel work in the government bodies of the Russian regions // Vestnik universiteta (State University of Management). 2013. № 8. P. 86–91
6. Magomedov K. O. Human resources policy in the system of national power and administration: monitoring key areas // Monitoring public opinion: economic and social changes. 2014. № 3 (121). P. 40–46. URL: http://wciom.ru/fileadmin/Monitoring/2014/3/2014_121_3_K. O. Magomedov.pdf (22.01.2016).
7. Nesterov A. G. On the practice of applying human resources technologies in the civil service system // Gosudarstvennaya sluzhba. Bulletin of the Coordinating Council of Personnel, State Awards and Public Service under the Plenipotentiary Envoy of the RF President in the North-West Federal District. 2010. № 1. P. 4–13.
8. The plan of implementation in 2012–2016 of new principles of personnel policy in the civil service system // The Ministry of Labour and Social Protection of the Russian Federation [e-resource]. URL: http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/projects/17 6.doc (date of reference 10.04.2016).