са должна стать реализация положений стратегического управления кадровым потенциалом государственной и муниципальной службы. Цель такого управления заключается в создании стратегической способности государственного органа и органа местного самоуправления посредством удовлетворения их потребности в квалифицированных служащих, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество региона в реализации государственных и муниципальных функций, реализации Стратегии развития округа.

В качестве одного из основных направлений совершенствования системы государственного и муниципального управления докладчик выделила аэффективное использование имеющихся в распоряжении государственных органов и органов местного самоуправления автономного округа материальных, в первую очередь – финансовых, ресурсов.

По мнению И.Б. Соколовой, немаловажную роль играют новые информационные технологии, в частности «электронное правительство». Для автономного округа, с его огромными пространствами, труднодоступностью и отдаленностью, низкой транспортной освоенностью и ограниченной транспортной доступностью во многие муниципальные образования, их освоение является чрезвычайно важной задачей.

В ходе пленарного заседания участники конференции рассмотрели широкий спектр проблем правового, организационного и методического характера, решение которых, по их мнению, позволит более эффективно использовать потенциал государственного и муниципального управления в Уральском федеральном округе. В частности, были затронуты вопросы правового регулирования государственной и муниципальной службы, в том числе социальной защищенности гражданских и муниципальных служащих, оптимизации численности и определения действенных критериев оценки их деятельности, использования научного потенциала вузов Уральского региона в повышении квалификации государственных и муниципальных служащих, внедрения инноваций в сфере оказания государственных услуг, использования молодежного потенциала на государственной и муниципальной службе, выявления и устранения причин коррупции на государственной и муниципальной службе и другие.

Среди определенных в резолюции направлений деятельности, которые, по мнению участников конференции, должны способствовать повышению эффективности этой работы, был отмечен целый комплекс мер организационно-правового характера. Государственным органам и органам местного самоуправления рекомендовано укреплять взаимодействие с местными отделениями политических партий и общественных организаций, активнее использовать их потенциал в законотворческой деятельности и при обсуждении проектов планов и программ социально-экономического развития.

Одной из первоочередных задач в резолюции определено обеспечение высокого качества использования кадрового потенциала государственной гражданской и муниципальной службы посредством специального государственного и муниципального заказа на подготовку определенного числа будущих государственных гражданских и муниципальных служащих в образовательных учреждениях высшего профессионального образования Уральского федерального округа.

Евгений ТАВОКИН

Принципы, источники, меры оптимизации кадрового состава

В статье представлен анализ материалов экспертных опросов, цель которых состояла в том, чтобы определить проблемы, направления, механизмы, формы, методы оптимизации формирования кадрового состава Министерства юстиции РФ и подведомственной ему Федеральной службы судебных приставов (ФССП), на основе которых можно было бы разрабатывать предложения по нивелированию связанных с этим процессом негативных тенденций. В ходе опроса экспертов применялся инструментарий общероссийского исследования «Кадровый состав федеральной государственной гражданской службы» (ноябрь-декабрь 2009 г.).

Численность экспертной группы Минюста РФ – 76 человек. Опрос проводился 30 июня 2010 г. Численность экспертной группы ФСПП – 75 человек. Опрос проводился 1 июля 2010 г.

Мнения экспертов относительно *источников формирования кадрового состава* своих ведомств представлены в **таблице** 1 (страница 16).

Как видно, иерархия предпочтений экспертов обоих ведомств в основном совпадает. Тем не менее достаточно очевидны и существенные различия. Так, хотя эксперты Минюста, как и их коллеги из ФССП, в качестве главного источника формирования кадрового состава рассматривают выпускников профильных ву-



Евгений ТАВОКИН – доктор социологических наук, профессор

Таблица 1. Источники кадров, %

Источники	Минюст	ФССП
Выпускники вузов	77,3	58,7
Бывшие сотрудники правоохранительных органов	30,7	48,0
Муниципальные органы	22,7	30,7
Общественные (в том числе политические) организации	17,3	14,7
Сфера бизнеса	13,3	10,7
Бывшие военные	10,7	26,7
Другие источники	17,3	18,7

зов, уверенность в своей правоте у первых существенно (почти в 1,5 раза!) выше. Здесь сказывается гораздо более острая нужда в профессиональных кадрах высшей квалификации именно юридического профиля.

Вторым по значимости источником кадров обе группы экспертов считают бывших сотрудников правоохранительных органов. Однако интенсивность потребности в них по очевидным причинам в 1,5 раза выше в ФССП.

Единодушны эксперты и относительно третьего по значимости источника – бывших сотрудников муниципальных органов власти. При этом потребность в них заметно выше у ФССП. Причина – достаточно глубокое знание этими сотрудниками проблем населения и наличие навыков и умений их решения. Это, безусловно, делает их более ценным ресурсом формирования кадрового состава именно для ФССП.

В выборе четвертого источника формирования кадров мнения опрошенных разошлись. Эксперты Минюста видят его в представителях общественных (в том числе политических) организаций с рейтингом 17,3%, а эксперты ФССП – в бывших военных с рейтингом 26,7%. В основе расхождения – различие предметных сфер указанных ведомств. В результате одна и та же потребность в сотрудниках, имеющих опыт практической деятельности, удовлетворяется из разных источников. Для представителей Минюста важен опыт *публичной* деятельности потенциальных кадров, представители ФССП гораздо выше ценят опыт проведения силовых операций. Эксперты Минюста хотя и рассматривают в качестве источника формирования кадров бывших военных, но ставят его на самое последнее место с весьма низким рейтингом – 10,7%. Представителей сферы бизнеса как ресурс потенциальных кадров обе группы оценили одинаково низко.

Среди *других источников* назывались главным образом территориальные органы и подведомственные организации Минюста и ФССП, судебные органы прокуратуры, представители коммерческих фирм, имеющие соответствующий профилю ведомства опыт работы, а также аналитики.

Одним из важнейших источников пополнения кадрового состава государственной гражданской службы является *кадровый резерв*. Какие критерии должны быть положены в основу его формирования применительно к рассматриваемым организациям? Ответы экспертов представлены в **таблице 2**.

Таблица 2. Критерии формирования кадрового резерва, %

Критерии	Минюст	ФССП
Профессионализм	68,4	78,7
Ответственность и деловитость	35,5	34,7
Высокий уровень самоорганизации и контроля	30,3	34,7
Рекомендация руководителей	28,9	25,3
Стремление к профессиональному росту	22,4	22,7
Личные связи и знакомства	22,4	10,7
Достигнутые результаты в работе	19,7	22,7
Творческий подход к делу	19,7	28,0
Применение инновационных методов в работе	7,9	21,3
Предприимчивость	6,6	4,0
Наличие лидерских качеств	1,3	14,7
Другое	5,3	–

В ответах обеих групп экспертов лидирующую позицию с большим отрывом от остальных критериев занимает «профессионализм». При этом эксперты ФССП ценят его заметно выше (на 10,3%), чем их коллеги из Минюста. Действительно, при отсутствии профессионализма оценка остальных качеств теряет смысл. Такие критерии, как «ответственность и деловитость» и «высокий уровень самоорганизации и контроля», занимающие соответственно вторую и третью позиции, одинаково высоко ценят эксперты обеих групп. Однако с четвертой позиции начинаются расхождения. Эксперты Минюста на эту позицию ставят «рекомендации руководителя» с довольно высоким значением (28,9%) а их коллеги из ФССП почти с таким же высоким значением (28,0%) – «творческий подход к делу». Здесь проявляется специфика работы судебных приставов: им приходится решать пример-

В предыдущих номерах

Тема представлена:

№ 1. 2010 г. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЦЕВ ДЛЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ (анализ кадрового состава федеральной государственной гражданской службы) (автор Е. Тавокин)

№ 2. 2010 г. КАК ПРЕОДОЛЕТЬ КАДРОВЫЙ ГОЛОД НА ГРАЖДАНСКОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ? (автор В.Осейчук)

№ 3. 2010 г. ВЕКТОРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ В ПРОСТРАНСТВЕ ИНФОКОММУНИКАЦИИ (авторы И. Гончаров, А. Садохин, Ю. Шабаев, О. Штралер)

№4-5. 2010 г. КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ (автор А. Турчинов)

но один и тот же круг задач, но при этом учитывать множество совершенно разных, неповторяющихся, зачастую противоречивых обстоятельств. Без творческого подхода эффективно выполнять такую работу невозможно. Чиновники из Минюста поставили этот критерий на седьмое-восьмое место. Примерно с одинаковыми, достаточно высокими значениями оценивается обеими группами «стремление к профессиональному росту». С таким же значением (22,4%) на шестое место представители Минюста ставят «личные связи и знакомства». У судебных приставов этот критерий попадает лишь на предпоследнее, десятое место, а на шестом у них оказываются «достигнутые результаты в работе». Относительно высоко (21,3%) они оценивают «применение инновационных методов в работе» (восьмое место). Соответствующий показатель среди респондентов из Минюста гораздо ниже (7,9%), он занимает у них девятое место и следует непосредственно после «творческого подхода к делу». «Предприимчивость» практически одинаково низко оценивают обе категории опрошенных. Довольно существенно разошлись их оценки критерия «наличие лидерских качеств». В рейтинге экспертов Минюста он занимает одиннадцатое место, а у экспертов ФССП – девятое.

Таким образом, эксперты Минюста несколько выше, чем их коллеги, оценивают исполнительские качества потенциальных кандидатов (рекомендации руководителей) и их возможности, выходящие за рамки ведомственной принадлежности (личные связи и знакомства). Для экспертов ФССП важнее творческий подход к делу, результативность работы, применение инновационных методов и наличие у потенциального кандидата лидерских качеств.

Относительно *эффективности регулирующих воздействий* на различных этапах формирования кадрового состава своих ведомств мнения экспертов в значительной мере совпадают. Обе группы полагают, что главный этап, который предопределяет качество кадрового состава организации, – это прием на работу. Далее следуют период должностного продвижения сотрудника по службе и этап формирования кадрового резерва. При этом судебные приставы оценивают роль этого этапа существенно выше (34,3% против 16,0%). Кроме того, они так же высоко оценивают процедуру аттестации (25,7%). В то же время в оценках экспертов Минюста аттестация как этап формирования кадрового состава занимает последнее место (9,3%). Ротация кадров в указанном смысле одинаково низко оценивается обеими группами.

Очевидно, что деятельность судебных приставов гораздо более полно по сравнению с чиновниками Минюста поддается объективной оценке. Их работа вполне исчерпывающим образом может быть представлена в виде множества количественно измеримых показателей. Именно по этой причине и аттестация, и формирование кадрового резерва являются теми этапами в деятельности судебных приставов, во время которых на качество их работы может быть оказано вполне ощутимое, не вызывающее скандальных реакций управленческое воздействие. Этим же обстоятельством (большими трудностями, которые возникают при попытке разработать исчерпывающую номенклатуру количественно вычислимых показателей объективной оценки работы чиновников Минюста) объясняется и низкая оценка экспертов Минюста, и довольно высокая (14,7%) доля затруднившихся с ответом на этот вопрос среди них.

В ходе опроса эксперты оценили *принцип ответственности руководителей* за людей, которых они рекомендовали на должность, как фактор формирования кадрового состава организации. Их ответы представлены в **таблице 3**.

Таблица 3. Распределение ответов на вопрос «Следует ли вводить принцип ответственности руководителей за людей, которых они рекомендовали на должность?», %

Ответы	Минюст	ФССП
Желательно	48,7	33,8
Да, обязательно	26,3	32,4
Не обязательно	15,8	28,4
Ни в коем случае	6,6	4,1
Затрудняюсь ответить	2,6	1,4

Обе группы экспертов в подавляющем большинстве в рекомендательной или категоричной форме «за» введение этого принципа. Лишь весьма незначительная часть опрошенных (6,6% и 4,1% соответственно) заняли противоположную позицию. Практически все они достаточно молодые люди (до 39 лет), преимущественно женщины, не имеющие никакого другого образования, кроме юридического. Таким образом, реализация данного принципа может оказать существенное положительное влияние на качество формирования кадрового состава, в частности помочь устранить нарушения установленных требований при назначении работников на должности. Судя по ответам экспертов, доля тех, кто категорически отвергает возможность указанных нарушений, невелика: 14,5% среди экспертов Минюста и 16,2% среди экспертов ФССП. Твердо убежденных в наличии таких нарушений практически столько же. Каждый пятый – шестой эксперт полагает, что такие нарушения есть, и встречаются они скорее как исключение, но не как система. В том, что почти у половины респондентов этот вопрос вызвал затруднения, нет ничего удивительного: вопрос деликатный. Ответ на него предполагает высокий уровень информированности, которым обладает далеко не каждый эксперт. Вывод однозначен: нарушения установленных требований при назначении работников на должности в рассматриваемых ведомствах имеются и их устранение является одной из важных задач.

Меры, которые, по мнению экспертов, необходимо принять в первую очередь для *повышения эффек-*

тивности формирования кадрового состава своих ведомств, представлены **в таблице 4**.

Таблица 4. Меры для эффективного формирования кадров, %

Меры	Минюст	ФССП
Пересмотреть нормы и создать более гибкую систему оплаты труда госслужащих	69,7	66,7
Повысить авторитет и престиж государственных служащих	59,2	74,7
Повысить профессиональный уровень работников кадровых служб	40,8	29,3
Реализовать на деле конкурсный отбор и систему объективной оценки работы персонала	31,6	32,0
Добиваться баланса личных интересов госслужащих и интересов общества	27,6	26,7
Укрепить исполнительскую дисциплину госслужащих	13,2	14,7
Другое	9,2	2,7

Первые две позиции, хотя и в разном порядке и с разными значениями, у обеих групп совпадают. Разница лишь в том, что, по мнению экспертов Минюста, более актуально «пересмотреть нормы и создать более гибкую систему оплаты труда госслужащих» и лишь во вторую очередь «повысить авторитет и престиж государственных служащих». Экспертам ФССП актуальность этих двух позиций видится в обратном соотношении. Понятно, что для судебных приставов, занятых реализацией далеко не всегда популярных решений, высокий авторитет и престиж имеют чрезвычайно важное значение. То же можно сказать и о следующей паре предлагаемых мер: для Минюста повышение профессионального уровня работников кадровых служб более важно, чем реализация на деле конкурсного отбора и системы объективной оценки работы персонала. Относительно следующей пары мер – «установление баланса личных интересов госслужащих и интересов общества» и «укрепление исполнительской дисциплины госслужащих» – мнения экспертов совпадают.

Одна из наиболее эффективных мер, направленная на привлечение квалифицированных кадров, – пересмотр норм и создание более справедливой системы оплаты труда. Эта установка еще более четко проявилась в позиции «другое». В большинстве ответов содержится пожелание повысить уровень оплаты труда и улучшить социальный пакет. Кроме того, предлагается создать систему льгот и привилегий, как в странах Запада, исключить прием на госслужбу по принципу личных связей и знакомств, создать институт социальной защиты государственных служащих, повысить их престиж.

Эксперты высказали ряд предложений, направленных на нивелирование негативных явлений при формировании кадров. С удивительным единодушием (отклонение от среднего значения – 1,5%) они называют создание благоприятных условий труда и психологического климата в коллективах. Гораздо меньше надежд возлагается на усиление борьбы с коррупцией и бюрократизмом. Кроме того, предлагается установить более жесткие требования к поступающим на государственную гражданскую службу. Небольшая часть (12,0–14,8%) экспертов надеется на то, что активизация деятельности профсоюзов поможет снизить уровень негативных явлений при формировании кадров. Эта группа практически целиком состоит из юристов (90%) довольно молодого (до 39 лет) возраста (75%). Их выбор обусловлен, по-видимому, недостаточно четким пониманием функций и возможностей профсоюзов. Весьма действенная, на наш взгляд, мера – усилить внутриведомственный контроль исполнения нормативных правовых актов – получила слабую поддержку экспертов.

Рассмотрим теперь, как оцениваются *характеристики кадрового состава*.

Важнейшая характеристика – удовлетворенность стабильностью своего служебного положения. По данным опроса, уверенных в такого рода стабильности среди экспертов обоих ведомств заметно меньше половины (в Минюсте – 40,8%, в ФССП – 37,3%). Остальные либо твердо уверены в его нестабильности, либо сомневаются в нем. Доля совсем не уверенных в Минюсте растет с 14,3% в младшей возрастной группе до 30,8% в группе 40-49 лет, преимущественно среди мужчин, т. е. в наиболее квалифицированной и опытной части кадрового состава. В ФССП таких только шесть человек: четверо из них старше 40 лет, пятеро – мужчины. Таким образом, данная проблема в Минюсте заметно острее: практически у каждого пятого здесь нет твердой уверенности в стабильности своего служебного положения, что не может не влиять однозначно негативно на качество выполняемой работы.

Важной косвенной характеристикой состояния кадрового состава является длительность работы молодых специалистов в структуре рассматриваемых ведомств.

Лишь небольшая часть (17,1% в Минюсте и 22,7% в ФССП) молодых специалистов связывает собственную карьеру со службой в своих ведомствах. И по данной характеристике Минюст выглядит менее предпочтительно по сравнению с ФССП. Это касается всех молодых специалистов независимо от пола и образования. Следовательно, при разработке предложений по нивелированию негативных тенденций в формировании кадрового состава необходимо изыскать механизмы и стимулы, которые могли бы вызвать интерес всех молодых специалистов в целом к службе в рассматриваемых ведомствах. Особое внимание нужно обратить на положение в Минюсте.

Для выяснения причин названных проблем экспертам был задан ряд целевых вопросов. Одна группа вопросов была направлена на выявление факторов, оказывающих влияние на *служебное продвижение* в ведомствах. В **таблицах 5** и **6** эти факторы представ-

лены для каждого ведомства отдельно с оценками тех экспертов, которые полагали, что уровень их влияния на служебное продвижение достаточно высок. Иерархические ряды выстроены по степени убывания влияния факторов.

Таблица 5. Влияние различных факторов на служебное продвижение в Минюсте, %

Факторы	Минюст
Покровительство начальника	66,2
Умение нравиться руководству	64,6
Добросовестность в работе	58,2
Профессиональный опыт, стаж	53,3
Конформизм (покладистость)	43,8
Образование	38,8
Порядочность, честность	20,3
Принципиальность, твердость	12,3

Таблица 6. Влияние различных факторов на служебное продвижение в ФССП, %

Факторы	ФССП
Профессиональный опыт, стаж	69,4
Добросовестность в работе	59,0
Образование	53,6
Покровительство начальника	50,8
Умение нравиться руководству	47,5
Конформизм (покладистость)	26,3
Порядочность, честность	25,0
Принципиальность, твердость	24,1

Иерархические ряды, как видно, различны в своих верхних частях (где расположены наиболее значимые факторы) и почти идентичны – в нижних. В Минюсте особенно сильное влияние на служебное продвижение оказывают покровительство начальника и умение нравиться руководству. Иначе говоря, служебное продвижение госслужащего здесь зависит не столько от его объективных характеристик и качества работы, сколько от того, как оценивает его начальник.

В ФССП первые три места занимают те факторы, которые определяют эффективность работы госслужащего: профессиональный опыт, стаж, добросовестность, образование. На служебное продвижение начальники, конечно, влияние оказывают, но значимость этих факторов существенно ниже, чем в Минюсте.

На наш взгляд, именно эта ситуация в значительной мере объясняет повышенный уровень неуверенности в стабильности своего служебного положения у госслужащих и худшие показатели закрепления молодых специалистов в Минюсте по сравнению с ФССП.

Другая группа вопросов выявляла качество решения *проблем социального обеспечения* госслужащих. Оценки экспертов «удовлетворительно» для каждой проблемы представлены в **таблицах 7** и **8**.

Таблица 7. Качество решения проблем социального обеспечения госслужащих в Минюсте, %

Проблемы	Минюст
Отпуск	69,0
Улучшение условий труда	38,6
Медицинское обслуживание	28,2
Страхование жизни и здоровья	25,8
Пенсионное обеспечение	16,9
Жилищные условия	16,7
Денежное содержание	16,2

Таблица 8. Качество решения проблем социального обеспечения госслужащих в ФССП, %

Проблемы	ФССП
Отпуск	68,6
Улучшение условий труда	31,3
Пенсионное обеспечение	24,1
Медицинское обслуживание	21,9
Страхование жизни и здоровья	18,0
Денежное содержание	14,7
Жилищные условия	9,2

Единственное, что более или менее удовлетворительно решается в обоих ведомствах, – это отпуска. Особенно остро воспринимаются проблемы несоответствия объема и качества труда и низкого уровня денежного содержания, а также жилищных условий. Не намного лучше оценивается качество решения проблем медицинского обслуживания и пенсионного обеспечения.

Отметим, что в отличие от предыдущей группы это *неспецифические проблемы* данных ведомств, в пределах компетенции их руководства находятся только первые две. Поэтому они и расположены в верхней части списка.

Экспертам было предложено самим назвать меры, которые могли бы способствовать повышению уровня социальной защищенности государственных гражданских служащих (**таблица 9**).

Таблица 9. Меры по повышению социальной защищенности госслужащих, %

Меры	Минюст	ФССП
Повысить оплату труда, размеры пенсий	59,1	75,4
Повысить уровень медицинского обслуживания, санаторно-курортного лечения	15,2	1,6
Соответствующим образом изменить законы, нормативные акты.	13,6	11,5
Разработать систему льгот, особого социального обеспечения	9,1	11,5
Улучшить жилищные условия	9,1	8,2
Расширить социальный пакет, социальные гарантии	7,6	18,0
Повысить статус госслужащих	3,0	4,9
Другое	15,2	1,6

Эксперты единодушны в одном: необходимо повысить оплату труда, размеры пенсий. По остальным позициям, имеющим существенно меньшие рейтинговые значения, расхождения есть, но они не принципиальны. Все они направлены на придание особого статуса, особых льгот, особого положения для госслужащих. Ясно, что в полном объеме выполнение этих пожеланий нереально, но прислушаться к ним необходимо.

В пункте «другое» интерес представляют следующие пожелания:

- активизировать руководителей на данном направлении;
- гарантировать независимость в служебной деятельности;
- улучшить систему денежного поощрения: усилить зависимость оплаты труда от качества и объема выполняемой работы;
- меньше тасовать кадры, не мешать работать.

В качестве контрольного вопроса респондентов попросили оценить, достаточна ли численность служащих в структурном подразделении, в котором он работает, для выполнения стоящих перед ним задач.

Больше половины экспертов высказываются за увеличение численности сотрудников. Это означает, что объем выполняемых работ велик, и если оставлять численность сотрудников на прежнем уровне, то надо увеличивать оплату труда. Этим объясняется настойчивость экспертов: при обсуждении различных проблем на первое место неизменно выводится проблема низкой оплаты труда.

Ясно, что успех реализации предложений по нивелированию негативных тенденций в формировании кадрового состава решающим образом зависит от качества самих кадров. Поэтому экспертам предложили оценить степень развитости некоторых важных качеств у различных категорий сотрудников.

Наивысший уровень развития *профессиональных знаний, навыков, опыта* опрошенные отмечают у руководителей (72,3% – Минюст, 75,8% – ФССП). Несколько меньшие, но высокие оценки даются специалистам (62,2% и 56,5% соответственно).

Деловыми качествами в довольно высокой степени обладают помощники (62,5% и 58,6% соответственно). У руководителей оценки ниже (56,9% и 51,5% соответственно). Что касается уровня развития *личностных* и в особенности *нравственных качеств*, то они оставляют желать лучшего у всех категорий госслужащих рассматриваемых ведомств.

Таким образом, при разработке предложений по нивелированию негативных тенденций в формировании кадров Минюста и ФССП начинать надо с уже существующего кадрового состава. Повышая требования к развитию профессиональных знаний, навыков, опыта, главные усилия необходимо сосредоточить на формировании высоких нравственных и личностных качеств у всех без исключения сотрудников, так как именно эти качества определяют лицо организации и способствуют конечному успеху ее деятельности в целом, оказывая позитивное влияние на вновь пришедших коллег. Только в нравственно здоровом коллективе новые сотрудники смогут раскрыть и проявить весь свой профессиональный и творческий потенциал.

Большое значение при формировании и повышении качества кадрового состава государственных служащих придается организации правильной и систематической переподготовки и повышения квалификации кадров. При этом необходимо учитывать объектно-предметную специфику конкретного ведомства. Поэтому экспертов попросили оценить с точки зрения продуктивности различные существующие формы профессионального обучения, подготовки и переподготовки.

Наиболее предпочтительными по критерию продуктивности, судя по ответам, являются такие формы обучения, как *повышение квалификации и стажировка*. Из числа дополнительных форм обучения можно рассматривать *наставничество, самообразование, внутриведомственное обучение* (особенно для Минюста).

Насколько способствуют повышение квалификации и переподготовка служебному росту, также имеет большое значение при разработке предложений по нивелированию негативных тенденций в формировании кадрового состава. Экспертные оценки существующего положения в этом вопросе представлены в **таблице 10**.

Таблица 10. Распределение ответов на вопрос «Способствует ли повышение квалификации и переподготовка Вашему служебному росту?», %

Ответы	Минюст	ФССП
Да, очень	32,0	25,3
Не очень	49,3	41,3
Совсем не способствует	18,7	33,3

По-видимому, существуют какие-то проблемы и препятствия, наличие которых приводит к тому, что повышение квалификации и переподготовка очень слабо способствуют служебному росту сотрудников рассматриваемых ведомств. Особенно остро эта проблема проявляется в ФССП.

Таковы основные результаты экспертных опросов сотрудников Минюста РФ и ФССП. На наш взгляд, учет мнений экспертов позволит оптимизировать кадровый состав государственной гражданской службы и повысить эффективность ее деятельности.