

## О МЕТОДАХ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ (НА ПРИМЕРЕ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ)

Анализируются кадровые технологии, применяемые на государственной гражданской службе Российской Федерации и Томской области как субъекта Российской Федерации. Автор приходит к выводу, что, несмотря на наличие федеральных и региональных программ, направленных на совершенствование кадровых технологий, а также внедренных кадровых технологий на государственной гражданской службе, существует ряд недостатков, которые еще предстоит устранить в ближайшие несколько лет.

**Ключевые слова:** государственная гражданская служба, кадровые технологии, управленческие, личностные и профессиональные компетенции.

С 2002 г. ведется планомерная работа по совершенствованию кадровой политики, разработке её новых принципов и методов формирования кадрового состава государственной гражданской службы, включающих развитую правовую базу и современные кадровые технологии.

Государственная гражданская служба представляет собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации [1].

Государственные полномочия реализуют лица, замещающие государственные должности, которые формируют административный аппарат управления, состоящий из государственных гражданских служащих, непосредственно осуществляющих государственные функции. Как отмечает А. Пиккулькин, сотрудники аппарата должны «понимать своё назначение, чувствовать причастность к решению текущих и перспективных задач, честно трудиться на благо работодателя, то есть государства, народа...» [2. С. 203]. Политические достижения и провалы зависят, прежде всего, от эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. Поэтому к ним повсюду предъявляются высокие требования со стороны общества, принимаются специальные программы по реформированию и развитию данного вида государственной службы, составляющие основу кадровой политики.

Повышение эффективности государственной службы в целом, ее видов и уровней, оптимизация затрат на государственных служащих и развитие ресурсного обеспечения государственной службы в качестве цели положены в основу федеральной программы «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)» [3], создание целостной системы государственной службы Российской Федерации посредством завершения реформирования ее видов и создания системы управления государственной службой, формирования высококвалифицированного кадрового состава государственной

службы, обеспечивающего эффективность государственного управления, развитие гражданского общества и инновационной экономики – в основу федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)» [4], повышение эффективности и престижности государственной гражданской службы Томской области путем создания целостной системы управления – в основу региональной программы «Развитие государственной гражданской службы Томской области на 2010–2013 годы» [5].

Непосредственно кадровая политика на государственной гражданской службе представляет собой совокупность принципов и методов работы по приему граждан на государственную гражданскую службу, с государственными гражданскими служащими – во время прохождения ими государственной гражданской службы, а также с гражданами, оставившими государственную гражданскую службу.

Новые принципы кадровой политики в системе государственной гражданской службы должны предусматривать [6]:

- создание объективных и прозрачных механизмов конкурсного отбора кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы, включая проведение дистанционных экзаменов с использованием информационно-телекоммуникационных сетей и информационных технологий и формирование единой базы вакансий;
- расширение практики использования испытательного срока при замещении должностей государственной гражданской службы;
- формирование кадровых резервов посредством подбора, подготовки и карьерного роста кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы и их активное практическое использование;
- формирование перечня квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы на основе компетентностного подхода в зависимости от конкретных должностных обязанностей и функций, а также от принадлежности к определенным профессиональным группам;
- развитие института наставничества на государственной гражданской службе;
- применение системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих с использованием ключевых показателей эффективно-

сти и общественной оценки их деятельности, в том числе на базе социальных сетей и с учетом мнения сетевых сообществ.

В соответствии с действующим федеральным законодательством о государственной гражданской службе [7] поступление гражданина на гражданскую службу осуществляется по результатам конкурса или из кадрового резерва, сформированного на конкурсной основе. Процедура отбора кандидатов на государственную гражданскую службу регламентирована правовым актом [8] и схематично представлена на рис. 1.

Объективность и прозрачность процедуры конкурсного отбора кандидатов достигаются благодаря, во-первых, размещению информации о привлечении кандидатов в открытых средствах массовой информации, что предполагает равный доступ граждан, и, во-вторых, проведению комплексной оценки кандидатов специально сформированной комиссией, включающей независимых экспертов, в процессе конкурсного отбора на соответствие квалификационным требованиям, предъявляемым к должности.

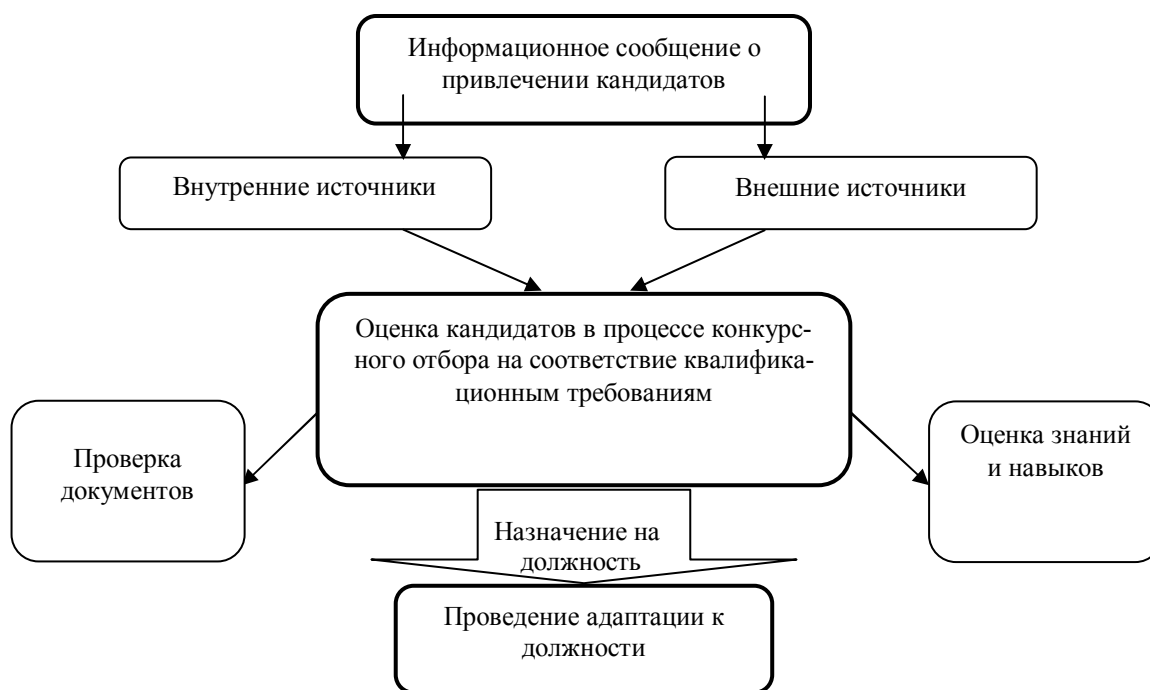


Рис. 1. Схема отбора кадров на государственную гражданскую службу

Привлечение кандидатов для замещения вакантной должности государственной гражданской службы осуществляется на конкурсной основе из двух основных источников:

- внешнего, т.е. из числа кандидатов, изъявивших желание принять участие в открытом конкурсе;
- внутреннего, т.е. из числа наиболее профессиональных государственных гражданских служащих, изъявивших желание принять участие в открытом конкурсе, а также включенных в кадровый резерв по итогам аттестации в соответствии с действующими правовыми нормами.

В процессе оценки проводится проверка кандидатов на соответствие квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям гражданской службы: к уровню профессионального образования; к стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки; к уровню и характеру профессиональных знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

Квалификационные требования к должностям гражданской службы утверждаются правовым актом

государственного органа [9] и отражаются в должностном регламенте [10].

Проверка уровня профессионального образования кандидатов и наличия стажа (опыта) осуществляется на основании представленных документов (диплома, трудовой книжки), а также информации из организаций высшего образования.

Уровень и характер знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей по должности гражданской службы, выявляются через оценку профессиональных и управленческих качеств кандидатов. По мнению Е. Исламгалиевой и А. Жамьяновой, «представители государственных органов – лицо страны, поэтому важно оценивать не только профессиональные их качества, но и личностные» [11. С. 29]). В кадровой службе такие качества называются компетенциями, наличие и уровень развития которых определяется с использованием различных оценочных процедур. В исполнительной власти Томской области к таким процедурам относятся [12]:

- индивидуальное собеседование с соответствующим заместителем Губернатора Томской области – в случае проведения конкурса на замещение вакантной должности или включение в кадровые резервы на высшую группу должностей;

– индивидуальное собеседование с руководителем органа власти – в случае проведения конкурса на замещение вакантной должности или включение в кадровые резервы на другие группы должностей; индивидуальное собеседование с членами конкурсной комиссии органа власти – в случае проведения конкурса на замещение вакантной должности или включение в кадровые резервы на все группы должностей;

- тестирование;
- проведение групповой дискуссии;
- подготовка реферата;
- другие конкурсные процедуры, не противоречащие федеральным законам и иным нормативным правовым актам.

В зависимости от категорий и групп должностей гражданской службы обязательными конкурсными процедурами являются:

– для должностей высшей и главной групп – проведение собеседования с членами конкурсной комиссии и подготовка реферата;

– для должностей ведущей и старшей групп – собеседование с руководителем органа власти и тестирование на знание федерального и регионального законодательства в сфере государственного управления.

Разные оценочные процедуры направлены на оценку различных компетенций. Так, индивидуальное собеседование направлено на получение информации для оценки степени выраженности тех поведенческих качеств, которые необходимы для эффективной работы на определенной должности. Индивидуальное собеседование, по сути, представляет собой структурированное интервью, поскольку опирается на заранее разработанный сценарий его проведения.

Сценарий такого собеседования содержит перечень вопросов, необходимых для получения информации по профессиональным знаниям и навыкам, требующимся для выполнения определенной деятельности. Индивидуальное собеседование исходит из того положения, что прошлое и наблюдаемое поведение кандидата наилучшим образом отражают его поведение и успешность работы в будущем. Справедливым является и тот факт, что если у кандидата развита та или иная компетенция, то он сможет ее задействовать в рабочей ситуации.

В процессе индивидуального собеседования рассматриваются поведенческие реакции кандидата на вымышленные и реальные ситуации, достижения, которыми он гордится, его взгляд на положение дел и существующие проблемы в определенном органе власти, предложения по разрешению таких проблем. Ответы кандидата анализируются с точки зрения его поведения, точности видения и реальности предложений.

Поведенческие реакции кандидата также могут быть оценены в процессе групповой дискуссии. Несмотря на кажущуюся простоту и широкую пространственность, это одна из наиболее эффективных и универсальных оценочных процедур. Дискуссия на заданную тему может быть пресмотрена между несколькими кандидатами, кандидатом и его возможными будущими непосредственным и

вышестоящим руководителями, кандидатом и привлеченными экспертами или членами конкурсной комиссии. В ходе групповой дискуссии оцениваются коммуникабельность кандидата, его способности вести конструктивный диалог, аргументированно отстаивать свою точку зрения, принимать решения, идти на компромисс, логически и системно мыслить, убеждать в своей правоте, а также стрессоустойчивость.

Оценка профессиональных знаний кандидата осуществляется с помощью тестирования. В Томской области тестирование проводится по четырем блокам вопросов, входящих в единую информационную базу, связанных с нормами действующего законодательства о государственной гражданской службе, противодействием коррупции и профилактикой коррупционных правонарушений, знанием информационно-коммуникационных технологий, правил русского языка. В состав данной базы входит 160 вопросов, из которых непосредственно на тестирование кандидата в произвольном порядке формируется перечень из сорока вопросов – по 10 вопросов из каждого блока. Кандидату предоставляются логин и пароль для одноразового входа в базу, результат автоматически передается специалисту для обработки.

Управленческие компетенции определяются с помощью подготовленного кандидатом реферата о реализованных им проектах. Анализ реферата осуществляют независимые эксперты, которые представляют сферу деятельности органа власти, на должность в котором претендует кандидат. Оцениваются системность, гибкость мышления и логика изложения, способности ставить цели, формулировать задачи, рассчитывать ресурсы и формировать команду, презентационные навыки, мотивация к достижению результата, способность доводить начатое дело до конца, готовность брать на себя ответственность, способности стратегически и аналитически мыслить.

Таким образом, применяемые оценочные процедуры позволяют создать портрет личности кандидата, включающий оценку его компетенций, необходимый для принятия решения о способностях кандидата эффективно и с необходимым результатом выполнять работу по определенной должности. М. Безрядина отмечает, что проводимые в ходе кадрового конкурса процедуры позволяют привлекать на государственную гражданскую службу «профессионалов новой формации – квалифицированных специалистов, имеющих необходимую квалификацию (юристов, экономистов, управленцев), готовых к нововведениям и способных привести изменения в деятельность государственных органов» [13. С. 43].

Всего в 2009–2013 гг. с применением таких оценочных процедур в исполнительных органах государственной власти Томской области замещена 1151 вакантная должность (рис. 2).

В 2013 г. проведено 70 конкурсов, замещено 302 должности гражданской службы. Из них:

- 103 (34,1%) должности – по результатам конкурса;
- 199 (65,9%) должностей – из кадрового резерва, сформированного на конкурсной основе.

В кадровые резервы исполнительных органов государственной власти Томской области в 2013 г. включены 414 человек. По состоянию на 31.12.2013 г. в кадровых резервах исполнительных органов государственной власти Томской области состояло 570 человек.

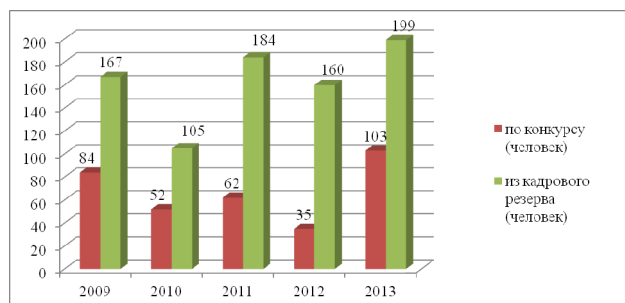


Рис. 2. Информация о замещении вакантных должностей в исполнительных органах государственной власти Томской области в 2009–2013 гг.

Количество замещенных по конкурсу и из кадрового резерва должностей в 2013 г. на 20% превышает аналогичное количество в 2009 г. При этом не изменилась структура замещения должностей: в 2009 г. 33,5% всех вакантных должностей были замещены по конкурсу, 66,5% – из кадрового резерва, в 2010 и 2013 гг. данные значения составили 33,1 и 66,9%, 34,1 и 65,9% соответственно. Небольшие отклонения наблюдаются в 2011–2012 гг. – 25,2 и 74,8%, 17,9 и 82,1% соответственно. Эти отклонения обусловлены интенсификацией использования процедуры кадрового планирования с целью формирования и последующего использования кадрового резерва для замещения должностей в рамках масштабных организационно-штатных мероприятий, проводимых в органах власти области в 2012 – начале 2013 г. в рамках изменения их состава и структуры. Акцент при формировании кадрового состава административного аппарата в Томской области был сделан на необходимости формирования кадрового резерва под возможную вакансию.

Необходимо отметить, что в 2013 г. в целом в конкурсах приняло участие 709 человек, это составило 6,8 человека на одну вакансию, что ниже уровня 2009 г. почти в 1,4 раза (рис. 3). При этом средний возраст участников конкурсов вырос на 3,5 года и достиг 34,8 лет.

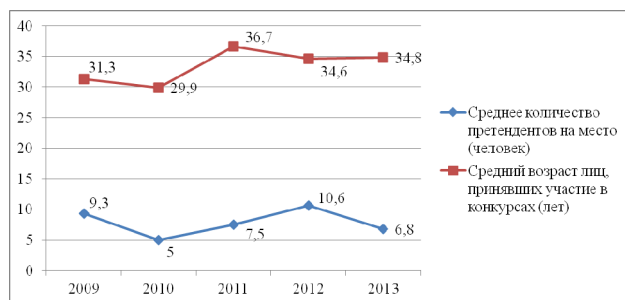


Рис. 3. Информация о количестве и среднем возрасте кандидатов на должности государственной гражданской службы в исполнительных органах государственной власти Томской области в 2009–2013 гг.

Пиковое значение численности кандидатов на замещение вакантных должностей наблюдается в 2012 г. (10,6 человек на место), что обусловлено привлечением большого числа кандидатов в связи с изменением состава и структуры органов власти.

Несмотря на достаточно большой конкурс на вакантную должность в органах власти и проведение серьезных оценочных процедур, не всегда вновь принятый сотрудник готов остаться, а его работодатель готов принять решение об окончательном приеме сотрудника на службу. Иными словами, у работодателя и работника возникает необходимость присмотреться друг к другу и понять, насколько их ожидания соответствуют реалиям.

С одной стороны, работодателю необходимо понять, насколько новый работник справляется с работой и соответствует всем требованиям организации.

С другой стороны, работник осмысливает, насколько новая должность отвечает его ожиданиям и сможет ли он справиться с порученной ему работой. То есть необходимы некоторая процедура и соответствующий её проведению период времени для наблюдений и выводов работодателя и адаптации вновь поступившего работника к новой должности. Такая процедура носит название испытательного срока.

В 2013 г. срок испытания действовал в отношении 332 лиц, в том числе был установлен в отношении 288 впервые принятых на государственную гражданскую службу Томской области (рис. 4).

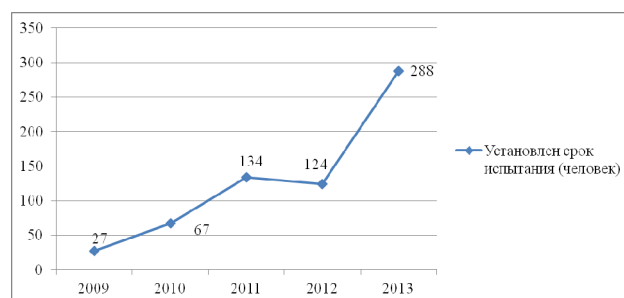


Рис. 4. Информация об установлении срока испытания при замещении должностей государственной гражданской службы в исполнительных органах государственной власти Томской области в 2009–2013 гг.

Согласно данным рис. 4, в 2009–2013 гг. наблюдается стабильная тенденция к росту числа лиц, назначенных на должности государственной гражданской службы, которым установлен срок испытания. В 2013 г. число таких лиц более чем в 10 раз превышает уровень 2009 г.

По итогам 2013 г.:

- 258 (77,71%) государственных гражданских служащих успешно завершили срок испытания;
- 23 (6,93%) государственных гражданских служащих уволились по собственному желанию во время прохождения испытания;

– у 51 (15,36%) государственного гражданского служащего срок испытания перешел на 2014 г.

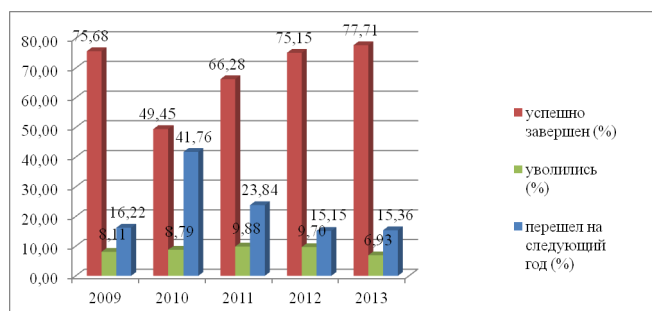


Рис. 5. Информация о прохождении срока испытания в исполнительных органах государственной власти Томской области в 2009–2013 гг.

Испытание устанавливается всем вновь принятым на государственную гражданскую службу. Срок испытания устанавливается от 3 месяцев до 1 года. На этот период непосредственным руководителем утверждается план прохождения испытания с ежемесячным отчетом. Как показывает практика применения данной процедуры, определенность со стороны как работника, так и работодателя наступает уже в первые два месяца срока испытания. К этому времени работодатель понимает способности работника по выполнению возложенных функций и возможности его адаптации в коллективе, а работник – свою предрасположенность к данной работе. В случае невыполнения плана прохождения испытания работодатель, после поступления соответствующего заключения от непосредственного руководителя, вправе до окончания срока испытания прекратить служебные отношения с работником.

Как следует из рис. 5, удельный вес лиц, успешно прошедших срок испытания, в 2009, 2012 и 2013 гг. держится примерно на одном уровне с небольшим ростом в 2013 г. В 2009–2011 гг., наоборот, наблюдается рост удельного веса лиц, уволившихся с государственной гражданской службы в период прохождения срока испытания – с 8,11 до 9,88% с последующим снижением в 2012–2013 гг. до 9,70 и 6,93% соответственно. Такая динамика обусловлена внедрением нового, более жесткого механизма применения про-

цедуры прохождения испытания при поступлении на государственную гражданскую службу Томской области [14].

В целом стабильность кадровой ситуации в органах власти региона характеризует показатель текучести кадров. В ходе проведенного исследования в органах власти Томской области основными причинами текучести кадров являются:

- 1) материальные – неконкурентоспособность заработной платы;
- 2) организационные – переход в другие органы власти в порядке должностного роста, отсутствие карьерного роста, напряженный режим работы, не соответствующий ожиданиям сотрудника;
- 3) естественные – достижение предельного возраста пребывания на государственной гражданской службе.

В идеале нормальный уровень текучести не должен превышать естественный, который, по разным данным, не превышает 3–5% в год. Текучесть, превышающая данное значение, вызывает значительные экономические и организационные потери, а также создает кадровые и психологические трудности.

За 2009–2013 гг. максимальная текучесть кадров приходится на 2012 г. среди руководящего состава (16,61%), который в первую очередь был вовлечен в организационно-штатные мероприятия (таблица). Логичное увеличение текучести среди специалистов наблюдается немного позже – в 2013 г. (21,29%), – после формирования нового руководящего состава. При этом текучесть среди руководящего состава снизилась до 14,57% (рис. 6).

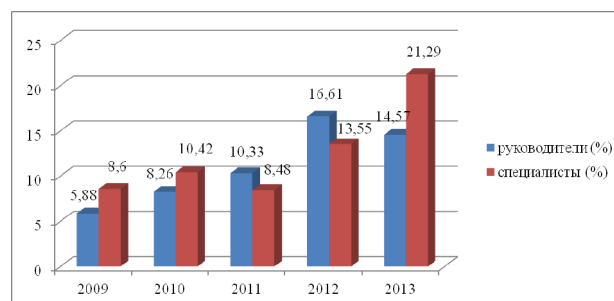


Рис. 6. Информация о текучести кадров в исполнительных органах государственной власти Томской области в 2009–2013 гг.

**Сведения о практике замещения вакантных должностей государственной гражданской службы в органах исполнительной власти Томской области в 2009–2013 гг.\***

Год	Замещено вакантных должностей (единиц)			Коэффициент текучести кадров, %		Среднее количество претендентов на место, чел.	Средний возраст лиц, принявших участие в конкурсах, лет	Установлен срок испытания, чел.	Действовал срок испытания (человек)			
	Всего	В том числе		руководители	специалисты				всего	успешно завершили	увольнились	перешли на следующий год
		по конкурсу	из кадрового резерва									
2009	251	84	167	5,88	8,6	9,3	31,3	27	37	28	3	6
2010	157	52	105	8,26	10,42	5,0	29,9	67	91	45	8	38
2011	246	62	184	10,33	8,48	7,5	36,7	134	172	114	17	41
2012	195	35	160	16,61	13,55	10,6	34,6	124	165	124	16	25
2013	302	103	199	14,57	21,29	6,8	34,8	288	332	258	23	51

\* Бедомственная статистика.

С целью снижения текучести кадров в Томской области разработан комплекс мероприятий по адаптации и закреплению сотрудников на государственной гражданской службе, систематическому повышению их квалификации в рамках дополнительного профессионального образования, направление на обучение в ведущие организации высшего образования Российской Федерации, моральному и материальному ежеквартальному и ежегодному поощрению сотрудников за их достижения. Эти меры должны привести к повышению престижа государственной гражданской службы Томской области и способствовать её стабильности.

Несмотря на наличие разработанной системы формирования кадрового состава исполнительных органов государственной власти Томской области, государственная гражданская служба в ближайшие несколько лет претерпит ряд изменений, направленных на устранение существующих недостатков. В частности, к таким недостаткам можно отнести:

1) слабую конкретизацию должностных регламентов, что не позволяет четко разграничить права и обязанности государственных гражданских служащих, замещающих соответствующие должности. Это ведет к размытости границ ответственности служащего, невозможности установления измеримых показателей эффективности и результативности его профессиональной служебной деятельности;

2) отсутствие официально утвержденных моделей управленческих, личностных и профессиональных компетенций, а также контрольно-измерительных инструментов для их оценки. Это приводит к невозможности применения обоснован-

ного подхода к оценке кандидатов, а в некоторых случаях – к субъективизму в принятии решений о назначении кандидатов;

3) отсутствие ключевых показателей эффективности деятельности государственных гражданских служащих, замещающих должности категории «руководители», и, как следствие, невозможность формирования и внедрения системы оплаты труда, ориентированной на результат.

С целью устранения указанных недостатков Министерство труда и социального развития Российской Федерации в 2013 г. разработало методические инструментари [15], включающие комплекс рекомендуемых мероприятий по нескольким направлениям государственной гражданской службы:

1) организация отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы;

2) установление квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы;

3) внедрение комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку);

4) применение наставничества на государственной гражданской службе.

Опираясь на указанный методический инструментарий, с учетом уже внедренных кадровых технологий, в Томской области разработан план основных направлений развития кадровых технологий на государственной гражданской службе Томской области и мероприятий по разработке и внедрению новых кадровых технологий на государственной гражданской службе Томской области на 2014–2016 гг. [16].

## ЛИТЕРАТУРА

1. *О государственной гражданской службе Российской Федерации* [Электронный ресурс] : Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ // КонсультантПлюс. М., 2015.
2. *Пикุลкин А.В.* Система государственного управления : учеб. для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 543 с.
3. *О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)»* [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации от 19.11.2002 г. № 1336 // КонсультантПлюс. М., 2015.
4. *О Федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)»* [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 г. № 261 // КонсультантПлюс : справ. правовая система. Версия Проф. М., 2015.
5. *Об утверждении программы «Развитие государственной гражданской службы Томской области на 2010–2013 годы»*: Распоряжение Администрации Томской области от 09.02.2010 г. (ред. 21.08.2013 г.) № 98-ра // КонсультантПлюс. М., 2015.
6. *Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления* : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 601.
7. *О государственной гражданской службе Российской Федерации (Статья 22)* : Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ // КонсультантПлюс. М., 2015.
8. *О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации* : Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. № 112 // КонсультантПлюс. М., 2015.
9. *Об утверждении Положения о квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей на должностях государственной гражданской службы Томской области в Администрации Томской области, а также на должностях руководителей иных исполнительных органов государственной власти Томской области* [Электронный ресурс] : Постановление Администрации Томской области от 07.05.2010 г. № 89а // КонсультантПлюс. М., 2015.
10. *Примерной форме должностного регламента государственного гражданского служащего Томской области, замещающего должность государственной гражданской службы в исполнительных органах государственной власти Томской области* [Электронный ресурс] : Распоряжение Главы Администрации (Губернатора) Томской области от 30.01.2006 г. (ред. 13.03.2014 г.) № 21-р // КонсультантПлюс. М., 2015.
11. *Исламгалиева Е., Жамьянова А.* Формирование резерва – задача стратегическая // Служба кадров и персонал. 2013. № 12. С. 28–31.
12. *О конкурсных комиссиях Администрации Томской области по проведению конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Томской области в Администрации Томской области и высших должностей государственной гражданской службы Томской области в иных исполнительных органах государственной власти Томской области, а также на включение в кадровые резервы государственной гражданской службы Томской области для замещения указанных должностей* [Электронный ресурс] : Постановление Администрации Томской области от 25.07.2013 г. (ред. от 18.08.2014 г.) № 307а // КонсультантПлюс. М., 2015.

13. Безрядина М.С. Современные кадровые технологии в системе государственной службы // Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт : материалы Всерос. науч.-практич. конф. (с междунар. участием) (Томск, 26–27 апреля 2013 г.) : сб. ст. / под ред. Ф.П. Тарасенко, Л.Г. Смышляевой и др. Томск : Изд-во Том. ун-та, 2013. С. 41–44.
14. Об утверждении Положения о процедуре прохождения испытания при поступлении на государственную гражданскую службу Томской области в Администрации Томской области : Распоряжение Губернатора Томской области от 19.04.2011 г. (ред. от 21.08.2013 г.) № 124-р // КонсультантПлюс. Версия Проф. М., 2015.
15. Минтруд России подготовил методические инструментари, направленные на внедрение в работу кадровых служб государственных органов современных кадровых технологий // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. URL: <http://www.gosmintrud.ru/labour/public-service/71> (дата обращения: 13.02.2015).
16. Об утверждении основных направлений развития кадровых технологий на государственной гражданской службе Томской области и мероприятий по разработке и внедрению новых кадровых технологий на государственной гражданской службе Томской области на 2014–2016 годы : Распоряжение Администрации Томской области от 16.07.2014 г. № 442-ра // КонсультантПлюс. М., 2015.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 18 февраля 2015 г.

## METHODS OF PUBLIC CIVIL SERVICE STAFFING: THE EXAMPLE OF TOMSK OBLAST

*Tomsk State University Journal*, 2015, 400, 209–216. DOI: 10.17223/15617793/400/34

Zelentsov Alexander V. Tomsk Oblast Administration (Tomsk, Russian Federation). E-mail: [zelentsov@tomsk.gov.ru](mailto:zelentsov@tomsk.gov.ru)

**Keywords:** public civil service; personnel technologies; administrative; personal and professional competences.

The state powers are realized by persons occupying state positions which form administrative facilities of management consisting of public civil servants who are directly carrying out state functions. Political achievements and failures depend, first of all, on the efficiency and productivity of professional office activities of public civil servants. Therefore, society has great demand from them everywhere; special programs for reforming and development of this type of public service making a basis of personnel policy are designed. The personnel policy on the public civil service represents a set of principles and methods of work: on reception of citizens by the public civil service; with public civil servants while performing the public civil service by them; and also with citizens who left the public civil service. According to the existing federal legislation on the public civil service, hiring of a citizen on civil service is carried out by results of competition, or from the personnel reserve created on a competitive basis. Objectivity and transparency of the procedure of competitive selection of candidates are reached due, first, to the placement of information on involvement of candidates in open mass media, which assumes equal access for citizens, and, secondly, to carrying out a complex assessment of candidates by a specially created commission including independent experts in the course of competitive selection on compliance with the qualification requirements imposed to a position. Involvement of candidates for filling a vacant post of the public civil service is carried out on a competitive basis from two main sources: external, that is from among candidates who showed willingness to take part in an open competition; internal, that is from among the most professional public civil servants who showed willingness to take part in an open competition and also included in the personnel reserve following the results of certification according to the existing precepts of law. In the course of assessment, an inspection of candidates on compliance with the qualification requirements imposed to positions of civil service is carried out: by the level of professional education; by experience of civil service (public service of other types) or experience of work in the field, by the type of preparation; by the level and nature of professional knowledge and skills necessary for execution of functions. The check of level of candidates' professional education and experience is carried out on the basis of submitted documents (the diploma, the service record), and also of information from organizations of higher education. The level and nature of knowledge and skills necessary for execution of functions on a position of civil service come to light through assessment of professional and administrative qualities of candidates. In the HR department such qualities are called competences, existence and level of which are decided on by using various estimation procedures. Different estimation procedures are directed on assessment of various competences. Application of estimation procedures allows to create the portrait of the candidate's personality, including assessment of his/her competences necessary for making a decision on abilities of the candidate to effectively perform work on a certain position.

## REFERENCES

1. Konsul'tantPlyus. (2015) *O gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj Federatsii* [On State Civil Service of the Russian Federation]. Federal Law of 27.07.2004 No. 79-FZ. Moscow.
2. Pikul'kin, A.V. (2004) *Sistema gosudarstvennogo upravleniya* [The system of governance]. 3rd ed. Moscow: YuNITI-DANA.
3. Konsul'tantPlyus. (2015) *O Federal'noj programme "Reformirovanie gosudarstvennoy sluzhby Rossijskoj Federatsii (2003–2005 gody)"* [On the federal program "Reform of the civil service of the Russian Federation (2003–2005)"]. Presidential Decree of 19.11.2002, No. 1336. Moscow.
4. Konsul'tantPlyus. (2015) *O Federal'noj programme "Reformirovanie i razvitie sistemy gosudarstvennoy sluzhby Rossijskoj Federatsii (2009–2013 gody)"* [On the federal program "Reform and Development of the State Service of the Russian Federation (2009–2013)"]. Presidential Decree of 10.03.2009, No. 261. Moscow.
5. Konsul'tantPlyus. (2015) *Ob utverzhdenii programmy "Razvitie gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby Tomskoj oblasti na 2010–2013 gody"* [Approval of the program "Development of the civil service of Tomsk Oblast, 2010–2013"]. Order of the Administration of Tomsk Oblast of 09.02.2010 (rev. 08/21/2013) No. 98-ra. Moscow.
6. Russian Federation. (2012) *Ob osnovnykh napravleniyakh sovershenstvovaniya sistemy gosudarstvennogo upravleniya* [On the main directions of improving the system of state management]. Presidential Decree of 07.05.2012, No. 601.
7. Konsul'tantPlyus. (2015) *O gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj Federatsii (Stat'ya 22)* [On State Civil Service of the Russian Federation (Article 22)]. Federal Law of 27.07.2004 No. 79-FZ. Moscow.
8. Konsul'tantPlyus. (2015) *O konkurse na zameshchenie vakantnoj dolzhnosti gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby Rossijskoj Federatsii* [On the competition for the vacant position of the civil service of the Russian Federation]. Presidential Decree of 01.02.2005 No. 112. Moscow.
9. Konsul'tantPlyus. (2015) *Ob utverzhdenii Polozheniya o kvalifikatsionnykh trebovaniyakh k professional'nym znaniyam i navykam, neobkhodimym dlya ispolneniya dolzhnostnykh obyazannostey na dolzhnostyakh gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby Tomskoj oblasti v Administratsii Tomskoj oblasti, a takzhe na dolzhnostyakh rukovoditeley inykh ispolnitel'nykh organov gosudarstvennoy vlasti Tomskoj oblasti* [On approval of the Regulation on qualification requirements for professional knowledge and skills necessary for the performance of official duties on the positions of the civil service of Tomsk Oblast in Tomsk Oblast Administration, as well as on the positions of heads of other executive authorities of Tomsk Oblast]. Resolution of the Administration of Tomsk Oblast of 07.05.2010, No. 89a. Moscow.

10. Konsul'tantPlyus. (2015) *O Primernoy forme dolzhnostnogo reglamenta gosudarstvennogo grazhdanskogo sluzhashchego Tomskoy oblasti, zameshchayushchego dolzhnost' gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby v ispolnitel'nykh organakh gosudarstvennoy vlasti Tomskoy oblasti* [On an exemplary form of official regulation of the state civil servant of Tomsk Oblast, filling the position of the civil service in the executive bodies of state power of Tomsk Oblast]. Order of the Head of Administration (Governor) of Tomsk Oblast of 30.01.2006 (ed. 03/13/2014) No. 21-p. Moscow
11. Islamgalieva, E. & Zham'yanova, A. (2013) Formirovanie rezerva – zadacha strategicheskaya [Reserve provision as a strategic task]. *Sluzhba kadrov i personal*. 12. pp. 28–31.
12. Konsul'tantPlyus. (2015) *O konkursnykh komissiyakh Administratsii Tomskoy oblasti po provedeniyu konkursov na zameshchenie vakantnykh dolzhnostey gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby Tomskoy oblasti v Administratsii Tomskoy oblasti i vysshikh dolzhnostey gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby Tomskoy oblasti v inykh ispolnitel'nykh organakh gosudarstvennoy vlasti Tomskoy oblasti, a takzhe na vkluyucheniye v kadrovyye rezervy gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby Tomskoy oblasti dlya zameshcheniya ukazannykh dolzhnostey* [On selection commissions of Tomsk Oblast Administration for conducting competitions to fill the vacancies of the civil service of Tomsk Oblast in Tomsk Oblast Administration and of the top positions of the civil service of Tomsk Oblast in other executive authorities of Tomsk Oblast, as well as for inclusion in the personnel reserve of state civil service of Tomsk Oblast to fill these positions]. Resolution of Tomsk Oblast Administration of 25.07.2013 (ed. 18.08.2014), No. 307a. Moscow.
13. Bezryadina, M.S. (2013) [Modern personnel technology in the civil service]. *Aktual'nye problemy upravleniya i ekonomiki: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt* [Topical issues of management and economics: Russian and foreign experience]. Proceedings of All-Russian scientific-practical conference (with international participation). Tomsk. April 26–27, 2013. Tomsk: Tomsk State University. pp. 41–44. (In Russian).
14. Konsul'tantPlyus. (2015) *Ob utverzhenii Polozheniya o protsedure prokhozheniya ispytaniya pri postuplenii na gosudarstvennyuyu grazhdanskuyu sluzhbu Tomskoy oblasti v Administratsii Tomskoy oblasti* [On approval of the Regulation on the procedure for passing the test for admission to the civil service of Tomsk Oblast in Tomsk Oblast Administration]. Order of the Governor of Tomsk Oblast of 19.04.2011 (ed. 08.21.2013), No. 124-r. Moscow.
15. Official Site of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation. (2013) *Mintrud Rossii podgotovil metodicheskie instrumentarii, napravlennye na vnedrenie v rabotu kadrovyykh sluzhb gosudarstvennykh organov sovremennykh kadrovyykh tekhnologiy* [The Russian Ministry of Labor has prepared methodological tools aimed at introducing modern HR technology into the work of the personnel departments of state bodies]. Available from: <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/71>. (Accessed: 13 February 2015).
16. Konsul'tantPlyus. (2015) *Ob utverzhenii osnovnykh napravleniy razvitiya kadrovyykh tekhnologiy na gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhbe Tomskoy oblasti i meropriyatiy po razrabotke i vnedreniyu novykh kadrovyykh tekhnologiy na gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhbe Tomskoy oblasti na 2014–2016 gody* [On approval of guidelines for the development of HR technology in the civil service of Tomsk Oblast and measures for the development and implementation of new HR technology in the civil service of Tomsk Oblast in 2014–2016]. Order of Tomsk Oblast Administration of 07.16.2014, No. 442-ra. Moscow.

Received: 18 February 2015