

## НОВЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Затронуты актуальные аспекты совершенствования кадровых технологий в деятельности государственной гражданской службы на примере Томской области. Актуальным направлением повышения эффективности гражданской службы является внедрение современных кадровых технологий, обеспечивающих кадровое планирование, качественный отбор на гражданскую службу, совершенствование квалификационных требований к должностям, развитие системы мотивации служащих и их профессионального развития. Рассматриваются вопросы, связанные с формированием кадрового резерва региона.

**Ключевые слова:** кадровые технологии; государственная гражданская служба; отбор и оценка кандидатов; кадровый резерв.

В управленческой деятельности важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения стратегии организации, в частности органов власти.

Повышение эффективности и престижности государственной гражданской службы Томской области путем создания целостной системы управления стало целью реализации в течение 2010–2013 гг. Администрацией Томской области программы «Развитие государственной гражданской службы Томской области на 2010–2013 гг.». По итогам успешной реализации программы достигнуты следующие результаты в сфере кадровой политики государственной службы Томской области:

- в соответствии с федеральным законодательством при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и включение в кадровые резервы внедрена система оценки деловых и личностных качеств кандидатов с использованием различных конкурсных процедур;

- сформирован кадровый резерв гражданской службы, проводится работа по привлечению на гражданскую службу лиц, имеющих дипломы с отличием о высшем профессиональном образовании;

- внедрена практика обязательного участия в работе аттестационных и конкурсных комиссий, комиссий по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов независимых экспертов;

- всеми исполнительными органами государственной власти Томской области используется практика установления испытательного срока при поступлении на гражданскую службу и закрепления за вновь принятым гражданским служащим наставника;

- во всех исполнительных органах государственной власти Томской области сформированы аттестационные комиссии, действующие на постоянной основе; аттестации и квалификационные экзамены гражданских служащих проводятся в плановом режиме;

- для повышения эффективности управления гражданской службой внедрена информационная система «1С: Предприятие. Управление персоналом», используются официальный портал Администрации Томской области и официальные сайты органов государственной власти Томской области, сервисы федеральной информационной системы «Федеральный портал управленческих кадров»;

- приоритетные направления дополнительного профессионального образования гражданских служащих определяются исходя из перспективных целей и задач исполнительных органов государственной власти Томской области. Формирование и размещение государственного заказа на программы дополнительного профессионального образования осуществляется в соответствии с действующим законодательством. Внедрена система дистанционного обучения гражданских служащих Администрации Томской области. В образовательных программах усилены антикоррупционная и этическая составляющие посредством включения соответствующих модулей. Для повышения эффективности дополнительного профессионального образования осуществляется мониторинг образовательных программ с привлечением независимых экспертов;

- урегулированы вопросы правовой и социальной защищенности, пенсионного обеспечения и денежного содержания гражданских служащих.

Несмотря на достигнутые результаты, кадровые процессы в системе государственного управления нуждаются в совершенствовании. Актуальность решения задач кадрового обеспечения возрастает в условиях ориентации органов государственной власти и подведомственных организаций государственного сектора экономики на качественное оказание государственных услуг.

Актуальным направлением повышения эффективности гражданской службы является внедрение современных кадровых технологий, обеспечивающих кадровое планирование, качественный отбор на гражданскую службу, совершенствование квалификационных требований к должностям, развитие системы мотивации служащих и их профессионального роста. Анализ действующей системы показал, что формирование кадрового состава осуществлялось «под ситуацию»: конкурс объявлялся при возникновении вакансии, кадровый резерв не формировался на перспективу. Кроме того, с момента появления вакантной должности до момента ее замещения проходило более двух месяцев, в течение которых функции по освобожденной должности возлагались дополнительно на других сотрудников, что не способствовало их эффективной работе. Редко использовались методы отбора по компетенциям.

Важно отметить, что современная практика государственного управления, и прежде всего государ-

ственной гражданской службы, все более настоятельно требует подбора высокопрофессиональных, ответственных и динамичных руководителей и исполнителей.

К необходимым условиям создания высококвалифицированного аппарата государственной службы следует отнести неукоснительное соблюдение принципа отбора и продвижения лучших кадров на основе объективной оценки их профессиональных знаний, деловых и морально-нравственных качеств [1. С. 38]. Федеральный закон № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ст. 60) устанавливает принципы формирования кадрового состава гражданской службы: «...назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств; совершенствование профессионального мастерства гражданских служащих» [2].

Учитывая вышеизложенное, назрела необходимость совершенствования действующей системы формирования кадрового состава с учетом принципов кадрового планирования и современного компетентностного подхода.

Статьями 2, 4 Закона Томской области от 09.12.2005 № 231-ОЗ (ред. от 11.10.2013, 14.04.2014) «О государственной гражданской службе Томской области» установлены квалификационные требования к стажу и требования к профессиональным знаниям и навыкам. В настоящее время с целью привлечения успешных молодых специалистов на государственную гражданскую службу такие требования минимизированы для лиц, имеющих дипломы специалиста или магистра с отличием, – теперь они в течение трех лет со дня выдачи диплома могут быть приняты на должность консультанта или начальника отдела при наличии не менее одного года стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа работы по специальности. Необходимо отметить, что типовые требования к стажу для данных должностей составляют не менее двух лет стажа государственной гражданской службы (государственной службы иных видов), муниципальной службы или не менее четырех лет стажа работы по специальности, направлению подготовки.

Систематизированы объявление и проведение конкурсов на замещение вакантных должностей и включение в кадровые резервы. Согласно Распоряжению губернатора Томской области от 22.01.2014 № 6-р «Об оптимизации деятельности по формированию кадрового состава государственных гражданских служащих Администрации Томской области» соответствующие решения принимаются не чаще одного раза в квартал. Объявления о всех проводимых органами власти конкурсах размещаются на сайте Администрации Томской области с 10 по 30 число первого месяца каждого квартала. Итоги конкурса подводятся не позднее последнего месяца квартала. Это позволяет внедрить систему кадрового планирования, предусматривающую заблаговременное формирование и подготовку кадрового резерва под возможную вакансию.

При отборе кандидатов акцент сделан на оценку их деловых и личностных качеств с использованием различных конкурсных процедур, которые включают:

- 1) индивидуальное собеседование с соответствующим заместителем губернатора Томской области;
- 2) индивидуальное собеседование с руководителем структурного подразделения Администрации Томской области;
- 3) индивидуальное собеседование с членами конкурсной комиссии;
- 4) тестирование на знание Конституции Российской Федерации, основ законодательства о государственной гражданской службе и противодействии коррупции;
- 5) проведение групповой дискуссии;
- 6) подготовка реферата на заданную тему;
- 7) другие конкурсные процедуры, не противоречащие федеральным законам и иным нормативным правовым актам.

Всего в 2013 г. объявлено 70 конкурсов, в исполнительных органах государственной власти Томской области по результатам конкурса и из кадрового резерва, сформированного на конкурсной основе, всего замещено 302 должности.

В целом в конкурсах приняли участие 709 человек, что составило 6,8 человека на одну вакансию (в 2012 г. – 10,6). Средний возраст участников конкурсов 34,8 лет (в 2012 г. – 34,6 лет).

Необходимо отметить, что обязательное участие в работе конкурсных комиссий принимают независимые эксперты из ведущих организаций профессионального и общего образования, приоритетных отраслей экономики и социальной сферы Томской области, список которых обновляется ежегодно. В настоящее время в списке состоят 57 экспертов.

Особое внимание в последнее время уделяется работе с кадровым резервом. В специализированных учебниках по государственной службе и по управлению персоналом на государственной службе содержатся следующие определения:

1. Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [3. С. 272].

2. Кадровый резерв – это формируемый с учетом сводного реестра государственных гражданских служащих Российской Федерации и поступивших от государственных гражданских служащих (граждан) заявлений перечень лиц, прошедших в установленном порядке конкурсный профессиональный отбор и потому обладающих правом замещения должностей гражданской службы без конкурса, а также правом направления на профессиональную переподготовку, повышение квалификации [4. С. 210].

Таким образом, кадровый резерв как современная технология кадровой работы призван обеспечить, с одной стороны, карьерный рост государственных служащих, а с другой – привлечение новых квалифицированных работников, обновление кадрового состава, привлечение молодежи и опытных специалистов из других сфер жизнедеятельности в рамках механизма реализации конституционных прав граждан на равный доступ к государственной службе [5].

Многие авторы указывают на то, что применение на практике различных форм и технологий карьерной стратегии позволяет решать множество важнейших управленческих, кадровых, политических и социально-экономических задач. Главные из них: снижение текучести кадров; возвращение лидеров и специалистов внутри организации; подготовка перспективного управленческого кадрового резерва на выдвижение; повышение удовлетворенности работников своим трудом; стимулирование инициативы и повышение степени вовлеченности сотрудников в повседневную жизнь организации; сплочение и укрепление коллектива и его кадрового потенциала; оздоровление организационной культуры и улучшение морально-психологической атмосферы [6].

В связи с важностью работы с кадровым резервом изменены подходы к формированию и работе с кадровыми резервами государственной гражданской службы Томской области. В новой редакции принято Положение о кадровых резервах государственной гражданской службы Томской области, утвержденное Законом Томской области от 19.06.2014 № 80-ОЗ «О внесении изменения в Закон Томской области “Об утверждении Положения о кадровых резервах государственной гражданской службы Томской области”». В частности, введены:

1. Процедура кадрового планирования, предполагающая оценку потребности государственного органа Томской области в специалистах с учетом:

- кадровой укомплектованности государственного органа Томской области;
- обеспеченности государственного органа Томской области кадровым резервом;
- вероятности появления вакантных должностей гражданской службы в государственном органе Томской области;
- прогноза исключения из кадрового резерва государственного органа Томской области.

2. Понятие кадрового резерва Томской области как единого кадрового резерва государственных органов Томской области, который формируется Администрацией Томской области для замещения вакантных должностей гражданской службы высшей, главной и ведущей групп из лиц, включенных в кадровые резервы государственных органов Томской области, на основании представленных ими сведений.

3. В качестве одного из оснований исключения лица из кадрового резерва гражданской службы Томской области – назначение на должность гражданской службы, максимальную в рамках той группы должностей, на которую он был включен в кадровый резерв, что позволит обеспечить возможность регулирования карьерного роста в рамках одной группы должностей.

В кадровые резервы исполнительных органов государственной власти Томской области в 2013 г. включены 414 человек. На момент 01.07.2014 в кадровых резервах исполнительных органов государственной власти Томской области состояли 493 человека.

В целях ускорения адаптации вновь принятых на государственную гражданскую службу, а также подготовки лиц, состоящих в кадровом резерве, внедрены процедуры испытания и наставничества, предусматри-

вающие закрепление за новыми сотрудниками наставника на период прохождения срока испытания. По действующему законодательству максимальная продолжительность срока испытания составляет один год.

В 2013 г. по решению представителя нанимателя в исполнительных органах государственной власти Томской области 288 лицам, назначенным на должности государственной гражданской службы, был установлен срок испытания, что составляет 95,4% от впервые принятых на государственную гражданскую службу Томской области по результатам конкурса и из кадрового резерва, сформированного на конкурсной основе. По итогам 2013 г.:

- 258 государственных гражданских служащих успешно завершили срок испытания;
- 23 государственных гражданских служащих уволились по собственному желанию во время прохождения испытания;
- у 51 государственного гражданского служащего срок испытания перешел на 2014 г.

По результатам оценки профессионально-личностных качеств государственного гражданского служащего разрабатывается программа развития профессиональных и личностных компетенций, которая учитывает цели и специфические требования конкретного государственного органа к профессионализму и компетенциям служащих. В программах дополнительного профессионального образования сделан упор не на информирование служащих, а на развитие их профессиональных и личностных компетенций, формирование у них новых поведенческих моделей.

Большое внимание уделяется подготовке руководящего состава. В частности, актуализирована блочно-модульная программа «Эффективный менеджмент», направленная на развитие управленческих компетенций государственных гражданских служащих категории «Руководители». Программа рассчитана на 144 ч и включает 11 следующие модули: управление по целям, техники принятия управленческих решений, мотивирование и развитие подчиненных, основы теории и организации государственной службы, этика государственной службы, управление коммуникациями, управление стрессом, управление временем, эффективная презентация. В 2010–2013 гг. обучение по данной программе прошли 88 государственных гражданских служащих из числа руководителей. В текущем году планируется издание учебного пособия к программе.

Кроме того, разработаны и находятся в стадии внедрения новые информационно-коммуникационные технологии:

1. Информационная система «Кадровые резервы государственной гражданской службы Томской области» на базе «1С: Предприятие». Эта система позволит создать единую информационную базу данных граждан Томской области, включенных в кадровые резервы исполнительных органов государственной власти Томской области. Ввод информационной системы в опытную эксплуатацию запланирован на сентябрь 2014 г., планируемый срок внедрения – декабрь 2014 г.;

2. Концепция раздела «Кадровая политика» на официальном интернет-сайте Администрации Томской области, которая предоставит возможность поиска по различным параметрам и фильтрам (должность, исполнительный орган государственной власти Томской области, группа, категория, уровень образования, направление образования, наличие опыта работы, вид конкурса, статус конкурса). Разработанная единая база вакансий обеспечит возможность ведения отдельной карточки для каждой вакансии, включая информацию о ее замещении. Планируемый срок внедрения – декабрь 2014 г.

В целях дальнейшего совершенствования кадровых технологий на государственной гражданской службе Томской области принято распоряжение Администрации Томской области от 16.07.2014 № 442-ра «Об утверждении основных направлений развития кадро-

вых 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.».

Реализация современных кадровых технологий на государственной службе является важнейшим средством управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающим достижение таких важных целей, как формирование высококвалифицированного состава служащих в системе государственного управления и укрепление позитивного имиджа органов государственной власти Томской области как места работы, обеспечивающего наилучшие возможности для реализации инновационного, творческого потенциала граждан Томской области.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Осейчук В.* Как преодолеть кадровый голод на гражданской и муниципальной службе? // Государственная служба. 2010. № 2 (март-апрель).
2. *О государственной гражданской службе Российской Федерации:* Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79ФЗ (в ред. Федеральных законов от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. 02.08.2004. № 31. Ст. 3215 (Первоначальный текст документа). О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 28.12.2013 № 396-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 30.12.2013. N 52 (часть I). Ст. 6961 (С учетом изменений).
3. *Управление персоналом* : учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. 423 с.
4. *Правовое обеспечение государственной службы РФ* : учеб. / под общ. ред. И.Н. Барцица. М. : Изд-во РАГС, 2007. 560 с.
5. *Бахтаирова Е.А.* Кадровый резерв на государственной гражданской службе: проблемы теории и практики // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 4. URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=19298>
6. *Астахов Ю.В.* Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология // Известия Саратовского университета. Социология. Политология. 2013. Т. 13, вып. 2.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 10 ноября 2014 г.

## NEW PRINCIPLES OF PERSONNEL POLICY IN THE ACTIVITIES OF THE EXECUTIVE BODIES OF TOMSK OBLAST

*Tomsk State University Journal*, 2014, 389, pp. 184-188. DOI: 10.17223/15617793/389/31

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

**Glukhova Evgeniya S.** Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: [glukhovaes@tomsk.gov.ru](mailto:glukhovaes@tomsk.gov.ru)

**Keywords:** staffing technology; civilian public service; selection and evaluation of candidates; personnel reserve.

Technology plays an important role in management, its application can meet the challenges of the human resources strategy of any organization and, in particular, those of the authorities. Despite the achieved results in realization of the program “Development of the civil service of Tomsk Oblast for 2010-2013”, the staffing processes in public administration are in need of being improved. A topical focus of improving the efficiency of the civil service is the introduction of modern staffing technologies which would enable human resource planning, qualitative selection of those to work in civil service, improving the qualification requirements for the positions, enhancing motivation of employees and their professional development. It should be noted that current practices in public administration, particularly the State civil service, increasingly require a proper selection of highly professional, responsible and dynamic leaders and managers. In the civil service of Tomsk Oblast the staffing processes are being constantly improved within the sector of human resources: the procedures of putting classified ads for vacancies as well as the process of application, interviewing and inclusion into the list of personnel reserves have been systematized. When selecting candidates, a strong focus is put on the assessment of business and personal qualities of a candidate through a range of competitive procurement procedures; special attention is paid to the formation, development and effective use of the personnel reserve; the mentoring system and the effectiveness of the probation period are being improved when considering the acceptance to the civil service. IT-technologies in personnel management information system are also being enhanced. Currently we use: - the system of the staffing provisions of the civil service of Tomsk Oblast on the basis of “1С: Enterprise” which allows us to create a centralized information database of candidates from the staffing provisions of the executive authorities of Tomsk Oblast; - a new concept of “personnel policy” section on the official Internet site of Tomsk Oblast Administration is being developed which would make the information on current and projected vacancies even more open and accessible to the public. Realization of modern human resource technologies in public service is an essential tool to control quantitative and qualitative characteristics of the formation of the staff leading to the achievement of important objectives such as the creation of a highly qualified team of employees in public administration and strengthening the positive image of Tomsk Oblast authorities as a working place, providing the best opportunities for realization of innovative, creative potential of the citizens of Tomsk Oblast.

## REFERENCES

1. Oseychuk V. Overcoming personnel shortage in civil and municipal service. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 2010, no. 2 (March-April). (In Russian).
2. On State Civil Service of the Russian Federation: Federal Law of 27.07.2004, no. 79-FZ (in the edition of Federal Laws of 12.28.2013). *Sobranie zakonodatel'stva RF* 2004, no. 31, Art. 3215 (Original document). On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation: Federal Law of 28.12.2013 no. 396-FZ. *Sobranie zakonodatel'stva RF*, 2013, no. 52 (part I), Art. 6961 (as amended). (In Russian).
3. Bazarov T.Yu., Eremin B.L. (eds.) *Upravlenie personalom* [Human Resource Management]. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI Publ., 1998. 423 p.
4. Bartsits I.N. (ed.) *Pravovoe obespechenie gosudarstvennoy sluzhby RF* [Legal provision of the public service of the Russian Federation]. Moscow: Izd-vo RAGS Publ., 2007. 560 p.
5. Bakhtairova E.A. Personnel reserve in the state civil service: problems of theory and practice. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii – Izvestiya of the Irkutsk State Economics Academy*, 2014, no. 4. Available at: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=19298>. (In Russian).
6. Astakhov Yu.V. Business Planning Staff Career as an Effective HR Technology. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Sotsiologiya. Politologiya – Saratov State University Izvestia. New Series. The Series "Sociology. Politology"*, 2013, vol. 13, no. 2, pp. 14-17. (In Russian).

Received: 10 November 2014