

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет экономики и права

Е.А. Бахтаирова

**ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ
ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ**

Иркутск
Издательство БГУЭП
2015

УДК 342.9
ББК 67.401.02
Б30

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты д-р экон. наук, проф. Л.Г. Соколова
канд. юрид. наук, доц. Л.В. Гаврилова

Бахтаирова Е.А.

Б30 Проблемы правового регулирования формирования и использования кадрового резерва на государственной гражданской службе / Е.А. Бахтаирова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 124 с.

ISBN 978-5-7253-2841-7

Рассматриваются проблемы правового регулирования формирования и использования кадрового резерва на государственной гражданской службе. Проведен анализ законодательства о кадровом резерве на федеральном уровне, сравнительный анализ правового регулирования формирования и использования кадрового резерва на уровне субъектов РФ. Предложено усовершенствовать механизмы формирования и использования кадрового резерва на гражданской службе на основе современных кадровых технологий.

Для научных работников, преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов, а также всех, кто интересуется проблемами регулирования государственной гражданской службы.

УДК 342.9
ББК 67.401.02

ISBN 978-5-7253-2841-7

© Бахтаирова Е.А., 2015
© Издательство БГУЭП, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
1. Современное правовое регулирование формирования и использования кадрового резерва на государственной гражданской службе	8
1.1. Федеральное нормативно-правовое регулирование формирования и использования кадрового резерва	8
1.2. Конкурсные процедуры на государственной гражданской службе	18
1.3. Сравнительный анализ правового регулирования формирования и использования кадрового резерва субъектов Российской Федерации	28
1.4. Недостатки Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Иркутской области	46
2. Соотношение науки и практики формирования и использования кадрового резерва	52
2.1. Открытый отбор кадров в органы власти	53
2.2. Опыт дистанционного обучения руководителей.....	60
2.3. Современные методы развития кадрового резерва	73
2.4. Рекомендации по совершенствованию работы с кадровым резервом на государственной гражданской службе	84
Заключение	88
Список использованной литературы	93
Приложения	101

ПРЕДИСЛОВИЕ

С момента принятия федерального закона от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы РФ», введившего понятие и определившего требования к кадровому резерву, прошло уже более десяти лет. Вместе с тем кадровый резерв так и не стал эффективно действующим механизмом обновления кадров. Это подтверждается тем, что о необходимости его совершенствования говорится во всех нормативных актах по реформированию и совершенствованию государственной службы. Так, в Указе Президента РФ от 10 марта 2009 года № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)» одним из ожидаемых результатов прописано внедрение и совершенствование механизмов формирования кадрового резерва. В Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» также заявлена необходимость реализации мероприятий по формированию кадровых резервов посредством подбора, подготовки и карьерного роста кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы и их активное практическое использование. Современный этап развития государственной службы ориентирован на направления, обозначенные в проекте Программы развития государственной службы на 2014–2018 годы. В целях обеспечения к 2018 году открытости и профессионализма государственной службы в проекте Программы обозначена необходимость разработки и апробации новых технологий и методов кадровой работы, их полноценное внедрение в практику работы кадровых служб государственных органов. Заявлена необходимость:

- формирования кадровых резервов по направлениям деятельности и назначение из кадрового резерва по результатам комплексной оценки нескольких кандидатов;

- внедрения механизмов профессионального развития гражданских служащих, включенных в кадровый резерв, и гражданских служащих, подлежащих ротации;

- обучение государственных служащих, включенных в кадровый резерв, и дальнейшая работа с резервистами по обеспечению их продвижения для замещения должностей государственной службы в порядке должностного роста.

Все это свидетельствует о том, что механизм кадрового резерва все еще недостаточно проработан. В то же время необходимо отметить, что работы, связанные с внедрением новых кадровых технологий на государственной гражданской службе, активно проводятся в настоящее время под руководством Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. На официальном сайте министерства 18 ноября 2013 года были опубликованы методические инструментариумы, направленные на внедрение в работу кадровых служб государственных органов современных кадровых технологий:

- организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы [48];
- установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы [70];
- внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) [31];
- применению наставничества на государственной гражданской службе [60].

Эти рекомендации пока существуют в виде проектов, не внедренных в практическую деятельность государственных органов.

Все вышесказанное свидетельствует о том, что правовой механизм формирования и использования кадрового резерва на государственной гражданской службе находится в стадии становления и обуславливает актуальность темы монографического исследования.

Объектом исследования является совокупность общественных отношений, складывающихся в процессе формирования, развития и использования кадрового резерва на государственной гражданской службе между государственным органом субъекта Российской Федерации, а также государственными служащими и гражданами, желающими поступить на государственную службу.

Предметом исследования выступает комплекс нормативно-правовых актов федерального и регионального уровней Российской Федерации, касающихся правовой регламентации технологии использования кадрового резерва на государственной гражданской службе, практика их реализации, а также новые подходы и технологии, сложившиеся в кадровом менеджменте и на предприятиях.

Цель исследования заключается во всестороннем изучении теории и практики формирования и использования кадрового резерва как

современной кадровой технологии на государственной гражданской службе.

В рамках достижения данной цели поставлены следующие задачи:

– проанализировать современное состояние правовой базы федерального уровня, определяющего основные принципы, требования и подходы к формированию и использованию кадрового резерва;

– провести сравнительный анализ правового регулирования формирования и использования кадрового резерва субъектов Российской Федерации;

– выявить недостатки Положения о кадровом резерве Иркутской области;

– изучить опыт предприятий и организаций коммерческой сферы по формированию и развитию кадрового резерва;

– разработать рекомендации по совершенствованию работы с кадровым резервом на государственной гражданской службе.

Методологической основой исследования проблематики кадрового резерва на государственной гражданской службе является использование целого ряда методов научного познания как общенаучных, так и частнонаучных. В ходе исследования применялись методы анализа, синтеза, индукция, дедукция, логические методы и др. Большое использование получили формально-юридический метод, метод сравнительного правоведения. Сравнительно-правовой метод применялся в процессе анализа действующих правовых актов субъектов Российской Федерации с целью выявления сходства и различий механизма формирования и использования кадрового резерва.

Теоретические основы подготовки и использования кадрового резерва как технологии управления персоналом разработаны в трудах таких авторов, как А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, С.В. Шекшня, О.Н. Шинкаренко, К.Б. Фокин, В.Ю. Полунин и др. Особенности формирования и использования кадрового резерва на государственной гражданской службе нашли отражение в работах таких авторов, как Д.Н. Бахрах, Б.В. Россинский, Ю.Н. Стариков, И.Н. Барциц, А.И. Турчинов, В.В. Черепанов, Е.В. Охотский, Д.Ю. Знаменский, В.А. Соломатин, Н.М. Антошина, А.В. Сороко и др.

Практическая значимость исследования состоит в том, что в нем систематизированы имеющиеся в современной теории и практике взгляды на формирование и использование кадрового резерва на государственной гражданской службе. Особое внимание в работе уделено выработке предложений по совершенствованию законодательства

и практики работы с кадровым резервом органов государственной власти в Российской Федерации.

В исследовании сформулированы выводы и предложения, которые могут найти применение в правотворческой деятельности органов государственной власти Иркутской области.

Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений при преподавании учебного курса «Административное право», «Государственная и муниципальная служба» и др.

1. СОВРЕМЕННОЕ ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

1.1. Федеральное нормативно-правовое регулирование формирования и использования кадрового резерва

Формирование и использование кадрового резерва на государственной гражданской службе регулируется Федеральным законом от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» (далее по тексту – Федеральный закон 79-ФЗ) с изменениями, принятыми Федеральным законом от 7 июня 2013 года № 116-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Впервые понятие кадрового резерва упоминается в Федеральном законе 79-ФЗ в статье 22, в которой говорится о поступлении на гражданскую службу и замещении должности гражданской службы. Поступление гражданина на гражданскую службу по общему правилу осуществляется по результатам проведения конкурсного отбора. В процессе проведения конкурса осуществляется оценка профессионального уровня кандидатов на замещение соответствующей должности гражданской службы, их соответствия квалификационным требованиям к должности гражданской службы. Пункт 2 указанной статьи содержит перечень ситуаций, когда конкурс не проводится. Одна из таких ситуаций – назначение на должность государственной гражданской службы гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве на государственной гражданской службе.

Следующее упоминание кадрового резерва в Федеральном законе 79-ФЗ содержится в статье 39, в которой говорится о прекращении служебного контракта по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон. Статья содержит перечень таких обстоятельств и говорит о том, что служебный контракт прекращается, гражданский служащий освобождается от замещаемой должности гражданской службы, увольняется с гражданской службы и с его согласия включается в кадровый резерв в следующих ситуациях:

1. В случае призыва гражданского служащего на военную службу или направления его на альтернативную гражданскую службу.
2. В случае восстановления на службе по решению суда гражданского служащего, ранее замещавшего эту должность.

3. В случае избрания или назначения гражданского служащего на государственную должность, на муниципальную должность, либо избрания гражданского служащего на оплачиваемую выборную должность в органе профессионального союза, в том числе в выборном органе первичной профсоюзной организации, созданной в государственном органе.

4. В случае наступления чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению служебных отношений, связанных с гражданской службой, таких как военные действия, катастрофы, стихийные бедствия, крупные аварии, эпидемии и др., если данное обстоятельство признано чрезвычайным решением Президента РФ или органа государственной власти соответствующего субъекта РФ.

5. В случае исполнения гражданским служащим государственных обязанностей в случаях, установленных федеральным законом.

Следующее упоминание кадрового резерва в Федеральном законе 79-ФЗ содержится в статье 44. Она говорит о том, что в состав кадровой работы входит, кроме прочего:

- организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, а также включение гражданских служащих в кадровый резерв;

- формирование кадрового резерва, организация работы и эффективное использование кадрового резерва.

Далее, в статье 47 Федерального закона 79-ФЗ говорится о том, что результаты исполнения гражданским служащим должностного регламента должны учитываться:

- при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, включение гражданского служащего в кадровый резерв;

- при оценке его профессиональной служебной деятельности в ходе проведения аттестации, квалификационного экзамена;

- при принятии решения о поощрении гражданского служащего.

В статье 48 Федерального закона 79-ФЗ, посвященной аттестации гражданских служащих, говорится о том, что одним из принимаемых по результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией решений является соответствие замещаемой должности гражданской службы и рекомендация к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности государственной гражданской службы в порядке должностного роста. После этого, в течение месяца после проведения аттестации, по ее результатам издается

правовой акт государственного органа о том, что гражданский служащий:

- подлежит включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- направляется для получения дополнительного профессионального образования;
- понижается в должности гражданской службы и подлежит исключению из кадрового резерва.

В статье 60 Федерального закона 79-ФЗ, посвященной принципам и приоритетным направлениям формирования кадрового состава гражданской службы, говорится о том, что приоритетом при формировании кадрового состава гражданской службы является создание кадрового резерва с использованием конкурсного отбора, а также эффективное его использование.

В статье 62 Федерального закона 79-ФЗ, посвященной дополнительному профессиональному образованию гражданского служащего, говорится о том, что одним из оснований для направления гражданского служащего на дополнительное профессиональное образование является включение гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе. С другой стороны, получение гражданским служащим дополнительного профессионального образования подтверждается документом о квалификации и является преимущественным основанием для включения гражданского служащего в кадровый резерв или продолжения замещения гражданским служащим должности гражданской службы.

Статья 64 Федерального закона 79-ФЗ полностью посвящена кадровому резерву на гражданской службе, в ней определены следующие положения.

Для замещения вакантных должностей государственной гражданской службы, из числа гражданских служащих (граждан) формируются федеральный кадровый резерв, кадровый резерв субъекта Российской Федерации, кадровый резерв федерального государственного органа и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации.

Федеральный кадровый резерв, предназначенный для замещения должностей федеральной гражданской службы высшей, главной и ведущей групп, формируется федеральным государственным органом по управлению государственной службой в порядке, определенном Президентом Российской Федерации.

Кадровый резерв субъекта Российской Федерации, предназначенный для замещения должностей гражданской службы субъекта Российской Федерации высшей, главной и ведущей групп, формируется государственным органом по управлению государственной службой субъекта Российской Федерации из гражданских служащих (граждан), включенных в кадровые резервы государственных органов субъекта Российской Федерации.

Кадровые резервы федерального государственного органа и государственного органа субъекта Российской Федерации формируются соответствующими представителями нанимателя.

Включение гражданских служащих (граждан) в кадровый резерв государственного органа производится с указанием группы должностей гражданской службы, на которые они могут быть назначены.

Включение в кадровый резерв государственного органа осуществляется по-разному для граждан, не состоящих на государственной и для гражданских служащих. Для граждан предусмотрено включение:

- по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа;

- по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия указанных граждан.

Для гражданских служащих закон определяет следующие случаи включения в кадровый резерв в порядке должностного роста:

- по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа для замещения вакантной должности гражданской службы;

- по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия самих гражданских служащих;

- по результатам аттестации в соответствии с пунктом 1 части 16 статьи 48 Федерального закона 79-ФЗ с согласия самих гражданских служащих.

Кроме должностного роста, Федеральный закон 79-ФЗ предполагает еще два дополнительных случая, когда государственные служащие включаются в кадровый резерв:

- в случае увольнения с гражданской службы в связи с сокращением должностей гражданской службы, либо упразднением государственного органа – по решению представителя нанимателя государственного органа, в котором производится сокращение должности гражданской службы, либо государственного органа, которому пере-

даны функции упраздненного государственного органа, с согласия самих гражданских служащих;

– гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы по основаниям, предусмотренным частью 1 статьи 39 Федерального закона 79-ФЗ, с согласия самих гражданских служащих. Эти основания были описаны выше, напомним, что среди них: призыв на военную службу или направление на альтернативную гражданскую службу; восстановление на службе по решению суда; избрание или назначение на государственную, муниципальную должность, либо на оплачиваемую выборную должность в органе профессионального союза; в случае наступления чрезвычайных обстоятельств; а также в случае исполнения гражданским служащим государственных обязанностей в случаях, установленных федеральным законом.

Эти два дополнительных случая включения в кадровый резерв государственного органа предполагают включение для замещения должностей гражданской службы той же группы должностей гражданской службы, к которой относилась последняя замещаемая гражданским служащим должность гражданской службы.

Для проведения конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа создается конкурсная комиссия.

Включение гражданского служащего (гражданина) оформляется следующим образом:

– для федерального кадрового резерва – правовым актом федерального государственного органа по управлению государственной службой;

– для кадрового резерва субъекта Российской Федерации – правовым актом государственного органа по управлению государственной службой субъекта Российской Федерации;

– для кадрового резерва государственного органа – правовым актом государственного органа.

Назначение гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, на вакантную должность гражданской службы производится по решению представителя нанимателя с согласия самого гражданского служащего или гражданина.

Порядок формирования и работы с федеральным кадровым резервом и кадровым резервом федерального государственного органа устанавливается Положением о кадровом резерве на федеральной гражданской службе, утверждаемым правовым актом Президента Российской Федерации. К настоящему времени данное Положение

существует в проекте, опубликованном на сайте Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [20].

Порядок формирования и работы с кадровым резервом субъекта Российской Федерации и кадровым резервом государственного органа субъекта Российской Федерации устанавливается Положением о кадровом резерве на гражданской службе субъекта Российской Федерации с ними, утверждаемым нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации. Перечень Положений о кадровом резерве субъектов Российской Федерации представлен в прил. 1.

Федеральный закон от 7 июня 2013 года № 116-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» закон внес существенные изменения в установленный порядок формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе Российской Федерации.

Многие авторы обращали внимание на противоречивость действующего Федерального закона 79-ФЗ. Так, И.Н. Осипова отмечала следующие недостатки закона в отношении способов включения в кадровый резерв [49. С. 89]: «Включение в кадровый резерв осуществляется в порядке конкурса (ч. 4 ст. 64), по итогам аттестации (ч. 15 ст. 48), в случае приостановления служебного контракта по не зависящим от воли сторон обстоятельствам (ч. 1 ст. 39) и вследствие наложения дисциплинарного взыскания «освобождение от замещаемой должности» (ч. 10 ст. 58). Включение в кадровый резерв по итогам аттестации вследствие наложения дисциплинарного взыскания и случаях приостановления служебного контракта осуществляется в «установленном порядке». Федеральным законом «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» не раскрывается содержание «установленного порядка». Можно лишь предположить, что под установленным порядком понимается конкурсный порядок включения в кадровый резерв, определенный ч. 4 ст. 64 и соответственно ст. 22. Однако в этом случае смысл оснований включения в кадровый резерв по итогам аттестации вследствие наложения дисциплинарного взыскания и в случаях приостановления служебного контракта теряется, поскольку принимать участие в конкурсе на замещение вакантной должности может любой гражданский служащий (гражданин) по собственной инициативе.

Если же Федеральным законом «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» предполагался иной, отличный от конкурсного порядок включения в кадровый резерв, то, как

минимум, два кадровых резерва должны быть на государственной службе: один кадровый резерв, формируемый на конкурсной основе, и резерв, предоставляющий в дальнейшем для гражданского служащего возможность замещения вакантной должности без участия в конкурсе. Назначение и порядок формирования второго кадрового резерва действующим законодательством не раскрыты. В результате, по мнению И.Н. Осиповой, кадровый резерв на государственной службе использовался исключительно для того, чтобы не проводить конкурс на замещение вакантной должности.

О проблемах механизма кадрового резерва, прописанной в ранее действовавшей редакции статьи 58 Федерального закона 79-ФЗ, писали и другие авторы. В соответствии с этой статьей гражданский служащий включается в кадровый резерв для замещения иной должности гражданской службы при применении к нему такого вида дисциплинарного взыскания, как освобождение от замещаемой должности гражданской службы. Как отмечалось в специальной литературе, «из текста остается неясным, на какую должность гражданской службы может претендовать правонарушитель, включенный в кадровый резерв. Идет ли в данном случае речь о должности более низкого уровня или о должности такого же уровня, что и та, от которой он был освобожден, либо же освобожденный служащий может претендовать и на повышение в должности?» [59. С. 10]. А.Ф. Нуртдинова полагает: «При применении к гражданскому служащему такой меры дисциплинарного взыскания, как освобождение от замещаемой должности, он не увольняется с гражданской службы, а включается в резерв для замещения иной, как правило, нижестоящей и менее ответственной должности гражданской службы на конкурсной основе [43]. Однако, как справедливо отмечает С.Е. Чаннов, «формально-юридически никакого запрета назначить освобожденного от должности служащего на вышестоящую должность по итогам конкурса ч. 10 ст. 58 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» не содержит, хотя, безусловно, такой вариант развития событий противоречит самой сути дисциплинарной ответственности» [74].

Законом № 116-ФЗ дисциплинарное взыскание в виде освобождения от замещаемой должности и включения в кадровый резерв было упразднено. Учитывая, что его практическое применение всегда вызывало значительные затруднения, включая описанные выше, такой подход представляется весьма обоснованным.

В специальной литературе неоднократно отмечалось, что различные механизмы формирования кадрового резерва – на основе конкурса и внеконкурсный – обуславливают и необходимость различных способов назначения на должность гражданского служащего или гражданина, состоящего в таком кадровом резерве. Как полагает М.В. Пресняков, наличие двух способов формирования кадрового резерва (конкурсного и внеконкурсного) должно быть обусловлено двумя целями, для которых он создается. В одном случае это поступление на гражданскую службу либо замещение иной должности гражданской службы в порядке должностного роста, что предполагает конкурсный порядок формирования. В другом – предоставление гражданскому служащему социальных гарантий в виде сохранения за ним должности гражданской службы при наличии обстоятельств, предусмотренных Федеральным законом 79-ФЗ [58]. Очевидно, что внеконкурсное назначение на должность государственной гражданской службы в порядке должностного роста возможно только в отношении первой группы граждан. Однако до недавнего времени Закон о государственной службе не содержал исчерпывающих указаний на сей счет, поэтому вполне реальной была ситуация, когда гражданский служащий, зачисленный в кадровый резерв вне конкурса в связи с сокращением его должности, в дальнейшем назначался на вышестоящую должность гражданской службы.

В этой связи Законом № 116-ФЗ было прямо предусмотрено, что включение в кадровый резерв гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы в связи с сокращением должностей гражданской службы либо упразднением государственного органа, а также гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, производится для замещения должностей гражданской службы той же группы должностей гражданской службы, к которой относится последняя замещаемая гражданским служащим должность гражданской службы. Таким образом, гражданские служащие, уволенные со службы в связи с сокращением должностей гражданской службы или упразднением государственного органа, либо по некоторым обстоятельствам, не зависящим от воли сторон, не могут в обход конкурса быть назначенными на вышестоящую должность.

До внесения указанных изменений Федеральный закон 79-ФЗ вообще не регламентировал, на какую должность может быть впоследствии назначен гражданский служащий, включенный в кадровый

резерв. Это, в свою очередь, по мнению Ю.В. Гаврилкиной, создавало возможность «головокружительного» карьерного роста в обход каких-либо конкурсных процедур [34]. Теперь, согласно прямому указанию части 5 статьи 64 Федерального закона 79-ФЗ, включение гражданских служащих (граждан) в кадровый резерв государственного органа производится с указанием группы должностей гражданской службы, на которые они могут быть назначены.

Следует особо отметить, что в статье 64 законодатель сохранил и, по мнению И.Н. Гаврилкиной, косвенно подтвердил возможность обхода процедуры конкурсного отбора на замещение вакантной должности государственной гражданской службы путем использования механизма аттестации. Так, согласно части 15 статьи 48 Закона о государственной службе аттестационная комиссия может принять решение, что гражданский служащий соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста. В данном случае издается правовой акт государственного органа о включении гражданского служащего в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста. Возникает вопрос: можно ли такого гражданского служащего назначить на вакантную должность без проведения конкурса?

Проиллюстрируем данную проблему на конкретном примере из судебной практики¹. С.С. Панкратова обратилась в суд с иском, указав в обоснование заявленных требований, что она была назначена на должность заместителя начальника отдела организации и контроля надзорной деятельности Управления государственного строительного надзора (далее – УГСН). Затем исполняющим обязанности начальника УГСН был издан приказ об отмене приказа о назначении на должность С.С. Болотиной, расторжении служебного контракта по пункту 11 части 1 статьи 33 Закона о государственной гражданской службе, т.е. в связи с нарушением обязательных правил заключения служебного контракта. Заявитель полагала, что приказ является незаконным, поскольку как лицо, состоящее в кадровом резерве Свердловской области, она имела право на замещение без проведения процедуры конкурса вакантной должности государственной гражданской службы.

¹ URL: <http://sudact.ru/regular/doc/НКИмJno8TCYe/?regular>.

Ее соответствие замещаемой должности подтверждается проведенной ответчиком аттестацией, по результатам которой она была признана соответствующей замещаемой должности и рекомендована для включения в кадровый резерв для замещения вышестоящей должности в порядке должностного роста.

Решением Ленинского районного суда г. Екатеринбурга от 24 января 2012 г. иск С.С. Панкратовой был удовлетворен. Однако суд апелляционной инстанции не согласился с таким решением, указав следующее. В соответствии с частью 1, пунктом 5 части 2 статьи 22 Закона о государственной службе поступление гражданина на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса. Конкурс не проводится при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе. Аналогичное положение закрепляется и в пункте 7 статьи 64 Закона о государственной службе, согласно которому вакантная должность гражданской службы замещается по решению представителя нанимателя гражданским служащим (гражданином), состоящим в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе. Таким образом, буквальное толкование указанных статей позволяет сделать вывод, что назначение на должность государственной гражданской службы гражданина или гражданского служащего, состоящего в кадровом резерве, вне конкурса возможно только в том случае, если сам резерв был сформирован на конкурсной основе.

В юридической литературе также отмечалось, что рассмотренная схема обхода конкурса представляет собой некоторую деформацию принципа конкурсного замещения должностей гражданской службы. В частности, по мнению М.В. Преснякова, в компетенцию аттестационной комиссии входит оценка адекватности профессионального уровня гражданского служащего именно замещаемой им в данный момент должности, а не вышестоящей. «Между тем конкурсный отбор на замещение вакантной должности гражданской службы преследует цель оценки кандидатов на предмет их соответствия той должности гражданской службы, на которую они претендуют. Уже на этом основании отождествление аттестации и конкурса (по своим фактическим последствиям) недопустимо» [57].

При этом в статье 64 (в ред. Закона № 116-ФЗ) прямо предусматривается, что включение в кадровый резерв государственного органа гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста производится по результатам аттестации с согласия указанных гражданских служащих.

1.2. Конкурсные процедуры на государственной гражданской службе

Конкурсные процедуры на государственной гражданской службе, включая конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы и включения в кадровый резерв, регламентируются следующими актами:

- Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе»;
- Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»;
- Методический инструментарий Министерства труда и социальной защиты РФ «По организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы», принятый во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

Общий порядок поступления гражданина на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы, в соответствии со статьей 22 Федерального закона № 79-ФЗ, осуществляется по результатам конкурса. Конкурс заключается в определении профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

В ряде случаев конкурс может не проводиться, среди них:

- назначение на замещаемые на определенный срок полномочий должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»;
- назначение на должности гражданской службы категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации;

– заключение срочного служебного контракта;
– назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы в случаях:

- невозможности гражданским служащим исполнять должностные обязанности по замещаемой должности по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением. В этом случае ему предоставляется соответствующая его квалификации и не противопоказанная по состоянию здоровья иная должность гражданской службы (часть 2 статьи 28 Федерального закона 79-ФЗ);

- при сокращении должностей гражданской службы или упразднении государственного органа гражданскому служащему предоставляется иная должность гражданской службы в том же государственном органе или в государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, либо в другом государственном органе (часть 1 статьи 31 Федерального закона 79-ФЗ);

- в случае отказа от предложенной для замещения должности гражданской службы в порядке ротации по таким причинам, как наличие заболевания, в связи с которым замещение должности в порядке ротации противопоказано по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением, либо невозможности проживания членов семьи служащего в местности, куда гражданский служащий назначается в порядке ротации, в соответствии с заключением федерального учреждения медико-социальной экспертизы, гражданскому служащему должна быть предложена иная вакантная должность гражданской службы (часть 9 статьи 60.1 Федерального закона 79-ФЗ);

– при назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв на гражданской службе.

Конкурс может не проводиться при назначении на отдельные должности гражданской службы, исполнение обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну. Перечень таких должностей утверждается нормативным актом государственного органа.

По решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей гражданской службы.

Претенденту на замещение должности гражданской службы может быть отказано в участии в конкурсе в связи с несоответствием квалификационным требованиям к должности гражданской службы, а

также в связи с ограничениями, установленными Федеральным законом 79-ФЗ для поступления на гражданскую службу и ее прохождения.

Претендент на замещение должности гражданской службы, не допущенный к участию в конкурсе, вправе обжаловать это решение.

Для проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы образуется конкурсная комиссия, состав которой утверждается правовым актом соответствующего государственного органа. В состав конкурсной комиссии входят:

- представитель нанимателя и (или) уполномоченные им гражданские служащие (в том числе из подразделения по вопросам государственной службы и кадров, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором проводится конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы);

- представитель органа по управлению государственной службой;

- представители научных и образовательных организаций, других организаций, приглашаемые в качестве независимых экспертов – специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой.

Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов конкурсной комиссии.

Если исполнение должностных обязанностей вакантной должности связано и использованием сведений, составляющих государственную тайну, то состав конкурсной комиссии формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

При формировании состава конкурсной комиссии необходимо исключать возможность возникновения конфликтов интересов, которые могут повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения.

Претендент на замещение должности гражданской службы вправе обжаловать решение конкурсной комиссии.

Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, определяющее порядок и условия его проведения, утверждается Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации».

Положением, утвержденным указом, определяются порядок и условия проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации в федеральном государственном органе, государственном органе субъек-

та Российской Федерации или их аппаратах. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы обеспечивают конституционное право граждан Российской Федерации на равный доступ к государственной службе, а также право государственных гражданских служащих на должностной рост на конкурсной основе.

Конкурс в государственном органе проводится по решению руководителя государственного органа, либо его представителя, осуществляющих полномочия представителя нанимателя от имени Российской Федерации или субъекта Российской Федерации (далее – представитель нанимателя), при наличии вакантной (не замещенной гражданским служащим) должности гражданской службы, замещение которой в соответствии со статьей 22 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» может быть произведено на конкурсной основе.

Принимать участие в конкурсе могут граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы.

На общих основаниях в конкурсе могут участвовать гражданские служащие независимо от того, какую должность они замещают на момент проведения конкурса.

Конкурс включает в себя два этапа. Первый этап предполагает размещение в сети Интернет, на официальном сайте государственного органа, объявления о приеме документов для участия в конкурсе, а также следующей информации о конкурсе:

- наименования вакантной должности гражданской службы;
- требований, предъявляемых к претенденту на замещение этой должности;
- условий прохождения гражданской службы;
- места и времени приема документов, подлежащих представлению;
- срока, до истечения которого принимаются указанные документы;
- предполагаемой даты проведения конкурса;
- места и порядка его проведения;
- других информационных материалов.

Объявление о приеме документов для участия в конкурсе, включая всю дополнительную информацию о конкурсе, могут быть опубликованы также и в периодической печати.

Перечень документов, которые предоставляют в государственный орган граждане Российской Федерации, желающие участвовать в конкурсе, включает в себя:

- личное заявление;
- собственноручно заполненную и подписанную анкету по форме, утвержденной Правительством Российской Федерации, с приложением фотографии;
- копию паспорта или заменяющего его документа (оригинал документа предъявляется лично по прибытии на конкурс);
- документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию:
 - копия трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые) или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина;
 - копия документов о профессиональном образовании, а также по желанию гражданина – о дополнительном профессиональном образовании, о присвоении ученой степени, ученого звания, заверенные нотариально или кадровыми службами по месту работы (службы);
- документ, подтверждающий отсутствие у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению;
- иные документы, предусмотренные Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», другими федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

Гражданский служащий, желающий участвовать в конкурсе в государственном органе, в котором он замещает должность гражданской службы, подает заявление на имя представителя нанимателя.

Гражданский служащий, желающий участвовать в конкурсе в ином государственном органе, представляет в этот государственный орган заявление на имя представителя нанимателя и собственноручно заполненную, подписанную и заверенную кадровой службой государственного органа, в котором гражданский служащий замещает

должность гражданской службы, анкету с приложением фотографии по форме, установленной Правительством Российской Федерации.

Если исполнение должностных обязанностей по должности гражданской службы, на замещение которой претендует гражданин (гражданский служащий), связано с использованием сведений, составляющих государственную и иную охраняемую законом тайну, то проводится процедура оформления его допуска к таким сведениям.

Достоверность сведений, представленных гражданином в государственный орган, подлежит проверке кадровой службой государственного органа.

Достоверность сведений, представленных гражданским служащим, проводится только в случае его участия в конкурсе на замещение вакантной должности гражданской службы, относящейся к высшей группе должностей гражданской службы.

Гражданин (гражданский служащий) не допускается к участию в конкурсе в следующих случаях:

- несоответствие квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы;

- несоответствие ограничениям, установленным законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе для поступления на гражданскую службу и ее прохождения.

Все необходимые документы представляются гражданином в государственный орган в течение 21 дня со дня опубликования объявления об их приеме.

Гражданину отказывают в приеме документов в случае несвоевременного представления, представления их не в полном объеме, или с нарушением правил оформления без уважительной причины. В этом случае представитель нанимателя вправе перенести сроки приема документов.

После проверки достоверности сведений, представленных претендентами на замещение вакантной должности гражданской службы, а также после оформления, в случае необходимости, допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую законом тайну, представитель нанимателя принимает решение о дате, месте и времени проведения второго этапа конкурса.

В случае установления при проверке обстоятельств, препятствующих, в соответствии с федеральными законами и другими нормативными правовыми актами Российской Федерации, поступлению гражданина на гражданскую службу, он информируется представите-

лем нанимателя в письменной форме об отказе в участии в конкурсе, с указанием причин отказа.

Претендент на замещение вакантной должности гражданской службы, не допущенный к участию в конкурсе, вправе обжаловать это решение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Представитель нанимателя не позднее чем за 15 дней до начала второго этапа конкурса направляет сообщение о дате, месте и времени проведения второго этапа конкурса направляется представителем нанимателя гражданам (гражданским служащим), допущенным к участию в конкурсе (далее – кандидаты), не позднее чем за 15 дней до начала второго этапа.

Кандидатам гарантируется равенство прав в соответствии с Конституцией Российской Федерации и федеральными законами при проведении конкурса.

Решение о повторном проведении конкурса может быть принято представителем нанимателя в случае, если в результате проведения конкурса не были выявлены кандидаты, отвечающие квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы, на замещение которой он был объявлен.

Правовым актом государственного органа для проведения конкурса образуется конкурсная комиссия, действующая на постоянной основе. Состав конкурсной комиссии, сроки и порядок ее работы, а также методика проведения конкурса определяются правовым актом государственного органа.

В состав конкурсной комиссии входят:

- представитель нанимателя и (или) уполномоченные им гражданские служащие, в том числе из подразделения по вопросам государственной службы и кадров, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором проводится конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы;

- представитель федерального государственного органа по управлению государственной службой или государственного органа субъекта Российской Федерации по управлению государственной службой;

- представители научных и образовательных учреждений, других организаций, приглашаемые соответствующим органом по управлению государственной службой по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов – специалистов по во-

просам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов. Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов конкурсной комиссии.

Если в федеральном органе исполнительной власти, или в органе исполнительной власти субъекта Российской Федерации образован общественный совет, то в состав конкурсной комиссии включаются представители указанных общественных советов. Общее число представителей общественных советов и независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов конкурсной комиссии.

Кандидатуры представителей общественного совета при государственном органе для включения в состав конкурсной комиссии представляются советом по запросу руководителя государственного органа.

Состав конкурсной комиссии для проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которой связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Состав конкурсной комиссии формируется таким образом, чтобы исключить возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на решения, принимаемые конкурсной комиссией.

Отметим, что требования пункта 17 Указа Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» в части состава конкурсной комиссии, дублируют положения пункта 8 статьи 21 Федерального закона 79-ФЗ.

Конкурсная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии.

В государственном органе возможно образование нескольких конкурсных комиссий для различных категорий и групп должностей гражданской службы.

Конкурс состоит в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы, а также их соответствия квалификационным требованиям к этой должности.

При проведении конкурса кандидаты оцениваются конкурсной комиссией на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также на основе конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов. При проведении конкурса могут использоваться такие методы как: индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой претендуют кандидаты.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из квалификационных требований к вакантной должности гражданской службы, положений должностного регламента по этой должности, и иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Заседание конкурсной комиссии проводится при наличии не менее двух кандидатов и считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа ее членов. Проведение заседания конкурсной комиссии с участием только ее членов, замещающих должности гражданской службы, не допускается. По результатам проведения конкурса решение конкурсной комиссии принимается открытым голосованием простым большинством голосов ее членов, присутствующих на заседании. При равенстве голосов решающим является голос председателя конкурсной комиссии.

Решение конкурсной комиссии принимается в отсутствие кандидата и является основанием для назначения его на вакантную должность гражданской службы либо отказа в таком назначении.

Результаты голосования конкурсной комиссии оформляются решением, которое подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами комиссии, принявшими участие в заседании.

По результатам конкурса издается акт представителя нанимателя о назначении победителя конкурса на вакантную должность гражданской службы и заключается служебный контракт с победителем конкурса.

Сообщения о результатах конкурса направляются кандидатам в письменной форме, а также размещается на официальном сайте государственного органа в сети Интернет в семидневный срок со дня его проведения.

Документы претендентов на замещение вакантной должности гражданской службы, не допущенных к участию в конкурсе, и кандидатов, участвовавших в конкурсе, хранятся в архиве государственного органа в течение трех лет, после чего подлежат уничтожению. В течение всего срока хранения по письменному заявлению документы могут быть возвращены всем претендентам, подававшим документы на участие в конкурсе.

Расходы, связанные с участием в конкурсе, такие как проезд к месту проведения конкурса и обратно, наем жилого помещения, проживание, пользование услугами средств связи и др., осуществляются кандидатами за счет собственных средств.

Кандидат вправе обжаловать решение конкурсной комиссии в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Методический инструментарий Министерства труда и социальной защиты РФ «По организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы» [48], принятый во исполнение указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», содержит Методику проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы в государственном органе.

Методика содержит расширенный список методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, среди которых обозначены новые методы: психологическое тестирование, «360 градусов», ассессмент-центр, написание эссе, интервью, экспертное заключение и другие, не противоречащие федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации, методы оценки.

В остальном Методика повторяет и детализирует положения Указа Президента № 112.

1.3. Сравнительный анализ правового регулирования формирования и использования кадрового резерва субъектов Российской Федерации

В соответствии со статьей 64 Федерального закона 79-ФЗ, порядок формирования и работы с кадровым резервом субъекта Российской Федерации и кадровым резервом государственного органа субъекта Российской Федерации устанавливается Положением о кадровом резерве на гражданской службе субъекта Российской Федерации с ними, утверждаемым нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации. Перечень положений о кадровом резерве субъектов Российской Федерации представлен в прил. 1.

Исследование правового регулирования субъектов Российской Федерации по вопросам кадрового резерва проведем посредством сравнительного анализа положений о кадровом резерве таких субъектов Российской Федерации, как республики, края и области.

Рассмотрим структуру текста положений. Не выделены разделы, информация не структурирована, идет сплошным текстом в положениях следующих субъектов РФ: республики Карелия, Марий Эл, Чувашская; края: Алтайский, Приморский; области: Архангельская, Брянская, Владимирская, Иркутская, Калининградская, Оренбургская, Рязанская, Самарская, Тамбовская, Тверская.

В остальных проанализированных документах содержатся следующие разделы: «Общие положения», «Формирование кадрового резерва». Часто встречаются такие разделы, как «Исключение гражданского служащего (гражданина) из кадрового резерва», «Работа с кадровым резервом».

Остальные разделы встречаются гораздо реже:

- «Организация и планирование работы с кадровым резервом»;
- «Обязанности и ответственность должностных лиц»;
- «Подготовка кадрового резерва»;
- «Организация учета и ведения кадрового резерва»;
- «Порядок пересмотра кадровых резервов»;
- «Порядок формирования и работы с кадровым резервом»;
- «Замещение вакантной должности гражданской службы»;
- «Нахождение в кадровом резерве государственного органа»;
- «Основные принципы формирования кадровых резервов и работы с ними»;

- «Правовые основы формирования, подготовки и использования кадрового резерва»;
- «Требования к кандидатам на включение в кадровый резерв»;
- «Структура кадрового резерва»;
- «Учет кадрового резерва»;
- «Использование кадрового резерва на государственной гражданской службе»;
- «Источники формирования кадрового резерва»;
- «Квалификационные требования к специалистам для включения в банк информации о кадровом резерве»;
- «Организация проведения конкурса»;
- «Первый этап конкурса»;
- «Второй этап конкурса»;
- «Принятие решений по итогам проведения конкурса»;
- «Порядок оповещения претендентов и кандидатов на включение в кадровый резерв»;
- «Порядок решения споров»;
- «Заключительные положения».

Рассмотренные положения о кадровом резерве все очень разные, составлялись не по единому шаблону, имеют разнообразное содержание, структуру, однако некоторые из них похожи, например положения Саратовской, Ульяновской областей и Пермского края.

За основу для сравнения была взята информация, содержащаяся почти во всех из них: определение кадрового резерва, цели, принципы, срок пребывания, основания исключения из кадрового резерва, подготовка кадрового резерва и на какие должности он формируется.

Рассмотрим существующий понятийный аппарат. Федеральные законы 58-ФЗ и 79-ФЗ не дают определения понятия «кадровый резерв». В кадровом менеджменте в качестве кадровой технологии, апробированной и эффективно применяемой предприятиями и организациями частного сектора, это понятие определяется следующим образом: 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 [65. С. 272].

В специализированных учебниках по государственной службе и по управлению персоналом на государственной службе содержатся следующие определения:

1. Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей в организации [69. С. 448].

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 или стажировку [56. С. 210].

3. Под кадровым резервом государственной службы понимается специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа работников, прошедших специальную подготовку, наделенных необходимыми профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами для выдвижения на более высокие государственные должности [75. С. 448].

Определения, содержащиеся в положениях 22 субъектов Российской Федерации, определяют кадровый резерв как список, перечень, группу гражданских служащих и граждан, не состоящих на государственной службе, обладающих необходимыми знаниями и навыками и соответствующих квалификационным требованиям для их назначения на должности государственной гражданской службы.

В определении Нижегородской области отмечено, что кадровый резерв формируется с учетом Сводного реестра государственных гражданских служащих Российской Федерации, что представляется нереалистичным.

Представленные определения в целом отражают сущность кадрового резерва, но в некоторых положениях их можно назвать избыточными. Например, в определении, представленном в Положении о кадровом резерве Рязанской области, уточняется, что резерв формируется с целью своевременного пополнения исполнительных органов

государственной власти Рязанской области, иных государственных органов Рязанской области высококвалифицированными профессионалами, своевременного замещения вакантных должностей гражданской службы, повышения уровня подбора, изучения и расстановки кадров. В определении, содержащемся в Положении о кадровом резерве Бурятской Республики, перечислены цели формирования кадрового резерва. В ряде определений отмечено, что кадровый резерв состоит из кадрового резерва субъекта Российской Федерации, кадровых резервов государственных органов (Мурманской области). Необходимость формирования кадрового резерва на конкурсной основе отмечена в определениях Калужской, Нижегородской, Новгородской, Псковской и Ульяновской областей.

В определениях мы видим значительные различия, которые показывают неполноту каждого определения и отличия в терминах, используемых литературе и нормативно-правовых актах. Изучение контекста использования понятия «кадровый резерв», а также практики применения положений федеральных законов 58-ФЗ и 79-ФЗ в исполнительных органах власти позволит нам сформулировать более полное определение. Кадровый резерв на государственной гражданской службе представляет собой систематизированный перечень, состоящий из государственных служащих, претендующих на повышение в должности и граждан, не состоящих на государственной службе, желающих занять вакантную должность, прошедших конкурсный отбор, уровень образования и опыт работы которых соответствуют квалификационным требованиям к должностям государственной службы.

Отдельным пунктом цели формирования кадрового резерва выделены в положениях 21 субъекта Российской Федерации, а в положениях 2 субъектов они обозначены в определениях.

Чаще всего в качестве цели отмечают своевременное замещение вакантных должностей государственной гражданской службы в соответствии с квалификационными требованиями к должностям государственной гражданской службы. Эта формулировка содержится в положениях 18 субъектов Российской Федерации (республики: Бурятия, Карачаево-Черкесия, Марий Эл, Татарстан; края: Алтайский, Краснодарский, Приморский; области: Астраханская, Калужская, Кировская, Мурманская, Нижегородская, Орловская, Псковская, Ростовская, Рязанская, Тюменская, Ярославская).

На втором месте – такая цель, как содействие должностному росту государственных гражданских служащих, ее отметили 14 субъектов: республики Коми, Марий Эл и Татарстан; Алтайский, Краснодарский, Ставропольский края; Астраханская, Калужская, Кировская, Мурманская, Нижегородская, Орловская, Ростовская, Ярославская области.

Положения 11 субъектов содержат такую цель, как формирование кадрового состава гражданской службы (республики Башкортостан и Марий Эл; Краснодарский, Приморский, Ставропольский края; Астраханская, Оренбургская, Орловская, Рязанская, Челябинская, Ярославская области).

В положениях 10 субъектов Российской Федерации в качестве цели записано обеспечение равного доступа граждан Российской Федерации к гражданской службе (республики Башкортостан и Марий Эл; Краснодарский, Приморский, Ставропольский края; Астраханская, Оренбургская, Орловская, Челябинская, Ярославская области). Данное положение представляется избыточным, так как право равного доступа граждан к государственной службе закреплено в Конституции РФ.

Также отметим такую цель, как совершенствование деятельности государственных органов по подбору и расстановке кадров на гражданской службе. Она встречается 9 раз (Республика Бурятия; Алтайский, Краснодарский края; Калужская, Кировская, Нижегородская, Псковская, Ростовская, Рязанская области).

Остальные цели отмечены гораздо реже – от одного до пяти раз, среди них:

– профессиональное развитие государственных гражданских служащих – 5 субъектов (Краснодарский и Приморский края; Астраханская, Оренбургская и Челябинская области);

– ротация гражданских служащих – 4 субъекта (республики Башкортостан и Коми; Приморский край; Челябинская область);

– реализация государственной кадровой политики в сфере государственной гражданской службы – 4 субъекта (Краснодарский и Приморский края; Астраханская и Оренбургская области);

– привлечение граждан на государственную гражданскую службу – 4 субъекта (Республика Бурятия; Алтайский край; Калужская и Псковская области);

– обмен информацией между государственными органами об открывшихся вакантных должностях гражданской службы – 3 субъекта

екта (Республика Башкортостан; Приморский край; Ярославская область);

– комплексное использование мер по предупреждению коррупции – 2 субъекта (Республика Карачаево-Черкесия; Тюменская область);

– профессиональное развитие государственных гражданских служащих – 2 субъекта (Республика Башкортостан, Приморский край);

– обеспечение непрерывности и преемственности государственного управления – 2 (Республика Коми, Тюменская область);

– сокращение периода адаптации при назначении на вышестоящие должности – 1 (Калужская область);

– соблюдение законодательства о гражданской службе – 1 субъект (Приморский край);

– повышение эффективности деятельности государственных органов на основе улучшения качества кадрового состава государственной гражданской службы – 1 (Республика Коми);

– повышение профессиональной и деловой активности гражданских служащих – 1 (Калужская область).

Принципы формирования и использования кадрового резерва представлены в положениях 32 субъектов РФ. Самыми распространенными являются восемь из них, они содержатся в положениях от 8 до 27 субъектов РФ. Среди них:

– объективность и всесторонность оценки профессиональной компетентности и личностных качеств лиц, включаемых в кадровый резерв (27 субъектов; республики: Бурятия, Алтай, Дагестан, Ингушетия, Карачаево-Черкесская, Марий Эл, Мордовия, Татарстан, Тыва, Удмуртская; края: Красноярский, Ставропольский; области: Владимирская, Калининградская, Калужская, Мурманская, Нижегородская, Омская, Орловская, Псковская, Ростовская, Рязанская, Свердловская, Смоленская, Тюменская, Челябинская, Ярославская);

– обеспечение равного доступа и добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв (25 субъектов; республики: Бурятия, Алтай, Ингушетия, Карачаево-Черкесская, Марий Эл, Мордовия, Татарстан, Удмуртская; края: Красноярский, Ставропольский; области: Владимирская, Калининградская, Калужская, Мурманская, Нижегородская, Омская, Орловская, Псковская, Ростовская, Рязанская);

занская, Свердловская, Смоленская, Тюменская, Челябинская, Ярославская);

– открытость (гласность) и доступность информации о формировании кадрового резерва на государственной службе и его использовании (24 субъекта; республики: Бурятия, Алтай, Ингушетия, Карачаево-Черкесская, Марий Эл, Мордовия, Удмуртская; края: Алтайский, Краснодарский, Красноярский; области: Астраханская, Калининградская, Калужская, Мурманская, Нижегородская, Омская, Орловская, Псковская, Ростовская, Рязанская, Смоленская, Тюменская, Челябинская, Ярославская);

– профессионализм и компетентность лиц, включенных в кадровый резерв, создание условий для их профессионального роста (19 субъектов; республики: Бурятия, Алтай, Дагестан, Ингушетия, Мордовия; края: Алтайский, Краснодарский; области: Астраханская, Владимирская, Калининградская, Калужская, Нижегородская, Омская, Псковская, Ростовская, Рязанская, Свердловская, Смоленская, Челябинская);

– подбор кандидатов с учетом перспективной потребности в замещении должностей гражданской службы (вакансий) (18 субъектов: республики: Алтай, Карачаево-Черкесская, Марий Эл, Удмуртская; Ставропольский край; области: Владимирская, Калининградская, Калужская, Мурманская, Омская, Орловская, Псковская, Ростовская, Смоленская, Тамбовская, Тюменская, Челябинская, Ярославская);

– создание условий для профессионального развития и должностного роста лиц, состоящих в кадровом (12 субъектов: республики: Дагестан, Ингушетия, Карачаево-Черкесская, Удмуртская; края: Алтайский, Краснодарский, Ставропольский; области: Астраханская, Нижегородская, Тамбовская, Тюменская, Челябинская);

– соблюдение равенства прав граждан при формировании кадрового резерва на гражданской службе (в Республике Татарстан – равенство возможностей государственных служащих и граждан Российской Федерации, не являющихся государственными служащими); (8 субъектов; республики: Марий Эл, Татарстан; Ставропольский край; области: Владимирская, Орловская, Свердловская, Челябинская, Ярославская).

Некоторые принципы встречаются 2–3 раза:

– формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование (Республика Дагестан и Тамбовская область);

– взаимосвязь карьерного роста гражданских служащих с результатами оценки их профессиональной компетентности (Республика Марий Эл, Орловская и Ярославская области);

– соблюдение законодательства Российской Федерации и законодательства субъекта (Калининградская и Мурманская области).

Остальные принципы упоминаются по одному разу:

– применение современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу и ее прохождении (Республика Дагестан);

– формирование кадрового резерва на каждую конкретную должность гражданской службы в отдельности (Карачаево-Черкесская республика);

– равноправие граждан независимо от расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям (Свердловская область);

– отбор гражданских служащих для зачисления в кадровый резерв основан на всесторонней оценке результатов их служебной деятельности. Итогом этой работы является выявление государственных гражданских служащих, способных к замещению государственных должностей более высокой категории (Чеченская Республика);

– совершенствование профессионального мастерства государственных гражданских служащих (граждан), состоящих в кадровом резерве (Тамбовская область);

– создание условий для ротации государственных гражданских служащих (Тамбовская область);

– обязательное получение личного согласия специалиста на зачисление в кадровый резерв (Республика Тыва);

– оптимальное сочетание способностей опытных и молодых руководителей, преемственности в руководстве (Республика Тыва);

– соблюдение единоначалия в работе с кадровым резервом (Республика Тыва);

– непрерывность работы с кадровым резервом, постоянное обновление его состава (Мурманская область);

– единство основных требований, предъявляемых к кандидатам на включение в кадровый резерв и назначение на вакантные должности гражданской службы из кадрового резерва (Мурманская область);

– эффективность использования кадрового резерва (Мурманская область);

– в работе при отборе государственных гражданских служащих в кадровый резерв учитываются уровень профессиональной подготовки, стаж и опыт работы в области государственного управления, возраст, состояние здоровья государственного служащего, его деловые качества, авторитет, умение работать с людьми, знание основ законодательных актов, владение компьютерной и другой оргтехникой (Чеченская Республика);

– перечисленные требования к кандидату в состав кадрового резерва являются исчерпывающими и предполагают необходимость индивидуального подхода к оценке их знаний, умений и личностных качеств. Выявленные в процессе изучения кандидата недостаточно развитые, способности, знания и навыки учитываются для того, чтобы в процессе дальнейшей работы с кадровым резервом развивать их и совершенствовать до нужного уровня (Чеченская Республика).

Срок пребывания в кадровом резерве обозначен не во всех положениях. Минимальный срок – два года – в Краснодарском крае, Курганской области. Наибольшее число положений указывает срок три года (республики: Бурятия, Марий Эл, Мордовия, Татарстан, Хакасия, Чувашская; края: Приморский, Алтайский; области: Архангельская, Владимирская, Калининградская, Кировская, Московская, Новосибирская, Омская, Рязанская, Свердловская, Смоленская, Ульяновская, Ярославская). В положении Тамбовской области указано, что срок нахождения в кадровом резерве не может превышать установленный федеральным законом срока для проведения аттестации.

В положениях ряда субъектов указан более длительный срок пребывания:

– четыре года – Ставропольский край;

– пять лет – Красноярский край, Карачаево-Черкесская Республика и Башкортостан, а также Волгоградская, Калужская, Новгородская, Орловская, Челябинская области.

Самый длительный срок указан в единственном положении – Иркутской области.

Срок пребывания в кадровом резерве может быть продлен в следующих субъектах РФ: Карачаево-Черкесская Республика, Республи-

ка Марий Эл, Тюменская область, Ямало-Ненецкий автономный округ.

В положениях приводятся разнообразные определения и подходы к процессу подготовки кадрового резерва. В целом он характеризуется как обучение, получение новых знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей по должности. Например, определение Забайкальского края: подготовка кадрового резерва означает получение гражданскими служащими (гражданами), включенными в кадровый резерв, дополнительного профессионального образования и иных знаний по отдельным вопросам науки и практики государственного управления. В ряде определений уточняется, что работа с кадровым резервом проводится на основе индивидуальных планов, например, в Республике Татарстан: работа с кадровым резервом государственного органа осуществляется кадровой службой соответствующего государственного органа на основании индивидуальных планов подготовки лиц, включенных в кадровый резерв данного государственного органа. Индивидуальные планы разрабатываются кадровой службой государственного органа при участии лиц, включенных в кадровый резерв государственного органа, и утверждаются руководителем соответствующего государственного органа.

Определение Чеченской Республики трактует процесс подготовки кадрового резерва более широко: подготовка кадрового резерва представляет собой взаимосвязанный процесс, включающий в себя систематическое изучение, анализ факторов, влияющих на профессиональный рост кадров, обучение, повышение квалификации и воспитание государственных гражданских служащих, состоящих в резерве.

Обучение представляет собой основной способ подготовки кадрового резерва, например, в Удмуртской Республике: дополнительное профессиональное образование гражданского служащего включает в себя профессиональную переподготовку, повышение квалификации, стажировку и осуществляется в рамках государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации государственных гражданских служащих Удмуртской Республики как с отрывом, так и без отрыва от работы. В положениях Республики Башкортостан и Тамбовской области допускается обучение граждан за счет бюджета. Башкортостан: гражданин, включенный в кадровый резерв государственного органа, в случаях, установленных законодательством Республики Башкортостан, направляется на профессиональную переподготовку и повышение квалификации за счет средств бюджета Респуб-

лики Башкортостан. Тамбовская область: прохождение гражданином профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки, если такое предусмотрено планом подготовки, обеспечивается включением гражданина в заявку государственного органа на финансирование за счет средств областного бюджета профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки гражданских служащих. В то же время Положение Приморского края запрещает обучение граждан за счет бюджета: гражданин, включенный в кадровый резерв государственного органа, не подлежит направлению на профессиональную переподготовку и повышение квалификации за счет средств краевого бюджета. И это представляется обоснованным, поскольку, как отмечает М.Ю. Зенков, средства, затраченные государственным органом на организацию работы с резервистом, не являющимся государственным гражданским служащим данного органа, в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации, будут рассматриваться как направленные не на установленные законодательством РФ цели финансирования [38. С. 195].

Способы подготовки всех, кто включен в кадровый резерв (гражданских служащих и граждан) в таких субъектах, как республики Адыгея, Башкортостан, Коми, Мордовия, Удмуртская, Пермский край, Кировская область:

- участие лица, состоящего в кадровом резерве государственного органа, в мероприятиях, проводимых государственным органом (работа в составе рабочих, экспертных групп и коллегиальных органов, подготовка и проведение конференций, семинаров, совещаний, участие в мероприятиях мониторингового характера);

- индивидуальная подготовка под руководством гражданского служащего, уполномоченного представителем нанимателя, в соответствующем государственном органе;

- самостоятельная теоретическая подготовка (обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам теории и практики государственного управления);

- стажировка в государственном органе (Удмуртская Республика, Кировская область);

- получение дополнительного профессионального образования, включающего в себя профессиональную переподготовку или повышение квалификации или стажировку (Мордовия).

Дополнительные способы подготовки гражданских служащих, включенных в кадровый резерв:

- временное исполнение обязанностей в государственных органах на соответствующих должностях гражданской службы;
- участие в подготовке нормативных правовых актов, входящей в компетенцию руководителя, проектов иных правовых актов.
- участие в работе совещаний, семинаров, конференций;
- участие в мероприятиях мониторингового и (или) экспертного характера: оперативного изучения обстановки и предложения мер по устранению недостатков в профильных государственных органах, участия в проверках государственных органов;
- участие в мероприятиях, проводимых государственным органом (работа в составе рабочих, экспертных групп и коллегиальных органов; подготовка и проведение конференций, семинаров, совещаний).

Рассмотрим вопрос о том, на какие группы должностей формируется кадровый резерв. В положениях ряда субъектов перечислены группы должностей, на которые он формируется. В некоторых из них указано, что он формируется на все группы: высшие, главные, ведущие, старшие и младшие (республики Бурятия, Удмуртская, Чувашская; области: Иркутская, Оренбургская, Псковская, Ростовская, Тамбовская, Ярославская).

В положениях некоторых субъектах зафиксировано, что кадровый резерв формируется для замещения вакантных должностей гражданской службы высшей, главной, ведущей и старшей групп (республики Ингушетия, Коми, Марий Эл, Тыва; края: Забайкальский, Алтайский, Приморский, Камчатский, Курская, Новосибирская, Орловская, Смоленская, Томская области). А в некоторых содержится пункт о том, что по решению представителя нанимателя конкурс может не проводиться при включении в кадровый резерв лиц для последующего замещения должностей гражданской службы младшей группы (Пермский и Ставропольский края, Владимирская, Костромская, Самарская, Тюменская области). Отметим здесь, что среди других случаев, когда кадровый резерв не формируется:

- на должности гражданской службы категории «руководители» высшей и главной групп, замещаемые на срок полномочий главы субъекта федерации, на срок полномочий представительного органа;
- на должности категории «помощники (советники)»;
- на должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений,

составляющих государственную тайну, по перечню должностей, утверждаемому в установленном порядке.

Вернемся к необходимости формирования кадрового резерва на должности младшей группы. Вероятно, исключая из списка групп, на которые формируется кадровый резерв, младшую группу, разработчики положений руководствовались теми же аргументами, что и автор учебника [38. С. 194]: «В федеральном законе определено, что кадровый резерв формируется для замещения:

1) вакантной должности гражданской службы в государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего;

2) вакантной должности гражданской службы в другом государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего;

3) должности гражданской службы, назначение на которую и освобождение от которой гражданского служащего осуществляются Президентом РФ или Правительством РФ.

В этой связи кадровый резерв не может формироваться на должности младшей группы категории «обеспечивающие специалисты» и старшей группы категории «специалисты».

Перейдем к рассмотрению оснований исключения из кадрового резерва. В положениях их содержится большое количество, они очень разнообразны и разнородны. В целом их можно разделить на группы:

- общие основания исключения из кадрового резерва;
- несоблюдение ограничений на государственной службе;
- изменение организационной структуры государственного органа;
- изменение квалификационных требований;
- исключение по результатам аттестации;
- исключение как мера наказания;
- прочие основания исключения.

Подавляющее большинство рассмотренных положений содержит следующие общие основания:

- назначение на должность гражданской службы, для замещения которой он был включен в кадровый резерв;
- личное заявление, направленное на имя руководителя государственного органа;
- истечение установленного срока пребывания в кадровом резерве;

- отказ от предложения о замещении соответствующей должности гражданской службы;
- в случае прекращения действия служебного контракта, заключенного с гражданским служащим, освобождения его от замещаемой должности гражданской службы и увольнения с гражданской службы по инициативе представителя нанимателя или расторжения трудового договора с гражданином по инициативе работодателя;
- смерть (гибель) гражданского служащего (гражданина) либо признание гражданского служащего (гражданина) безвестно отсутствующим или объявление его умершим решением суда, вступившим в законную силу.

В ряде положений зафиксировано, что исключение из кадрового резерва происходит не просто после отказа, а после повторного отказа от предложения о назначении на вакантную должность гражданской службы, в кадровом резерве на замещение которой он состоит (республики: Татарстан, Удмуртская; края: Краснодарский, Приморский, Ставропольский; области: Владимирская, Калининградская, Ленинградская, Мурманская, Оренбургская, Пензенская, Самарская, Саратовская, Тамбовская, Челябинская).

В положениях ряда субъектов (республики: Карелия, Татарстан, Хакасия; Красноярский край; Иркутская, Курская, Новосибирская, Томская области) уточнены основания расторжения служебного контракта (подпункт «б» пункта 1, пунктами 2–7 части 1 статьи 37 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации») и трудового договора (пункты 3, 5–11 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации). Отметим, что эти пункты практически идентичны (см. прил. 2).

В положениях некоторых субъектов обозначены также основания расторжения служебного контракта и трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (см. прил. 3).

В положениях Красноярского края и Иркутской области формулировка «смерть (гибель) гражданского служащего (гражданина) либо признание гражданского служащего (гражданина) безвестно отсутствующим или объявление его умершим решением суда, вступившим в законную силу» отсутствует, но дается ссылка на пункт 3 статьи 39 «Прекращение служебного контракта по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон» Федерального закона 79-ФЗ: в случае смерти (гибели) гражданского служащего либо признания гражданского служащего безвестно отсутствующим или объявления его

умершим решением суда, вступившим в законную силу, служебный контракт прекращается, и пункт 6 статьи 83 «Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон» ТК РФ: смерть работника либо работодателя – физического лица, а также признание судом работника либо работодателя – физического лица умершим или безвестно отсутствующим.

Одним из оснований исключения из кадрового резерва в положениях 37 субъектов РФ указано несоблюдение ограничений, препятствующих поступлению на гражданскую службу или нахождению на гражданской службе, установленных статьей 16 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Статья 16 Федерального закона содержит следующие положения. Гражданин не может быть принят на гражданскую службу, а гражданский служащий не может находиться на гражданской службе в следующих случаях:

1. Признание его недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу.

2. Осуждение его к наказанию, исключающему возможность исполнения должностных обязанностей по должности государственной службы (гражданской службы), по приговору суда, вступившему в законную силу, а также в случае наличия не снятой или не погашенной в установленном федеральным законом порядке судимости.

3. Отказ от прохождения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности гражданской службы, на замещение которой претендует гражданин, или по замещаемой гражданским служащим должности гражданской службы связано с использованием таких сведений.

4. Наличие заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению и подтвержденного заключением медицинской организации. Порядок прохождения диспансеризации, перечень таких заболеваний и форма заключения медицинской организации устанавливаются уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти.

5. Близкое родство или свойство (родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители, дети супругов и супруги детей) с гражданским служащим, если замещение должности

гражданской службы связано с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

6. Выход из гражданства Российской Федерации или приобретения гражданства другого государства.

7. Наличие гражданства другого государства (других государств), если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации.

8. Представление подложных документов или заведомо ложных сведений при поступлении на гражданскую службу.

9. Непредставление установленных настоящим Федеральным законом сведений или представления заведомо ложных сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера при поступлении на гражданскую службу.

10. Утрата представителем нанимателя доверия к гражданскому служащему в случаях несоблюдения ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и неисполнения обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции Федеральным законом 79-ФЗ, Федеральным законом от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами.

11. Признание его не прошедшим военную службу по призыву, не имея на то законных оснований, в соответствии с заключением призывной комиссии (за исключением граждан, прошедших военную службу по контракту).

Положения ряда субъектов, кроме прямого требования соблюдать ограничения, также содержат в качестве оснований для исключения отдельные ограничения, что приводит к дублированию информации. Среди них:

– признание недееспособным или ограничено дееспособным решением суда, вступившим в законную силу – в перечне федерального закона это ограничение расположено под номером 1. Оно дублируется в положениях Калининградской и Смоленской области;

– осуждение к наказанию, исключающему возможность исполнения должностных обязанностей по должности гражданской службы, по приговору суда, вступившему в законную силу, а также в случае наличия не снятой или не погашенной в установленном федеральным законом порядке судимости – в перечне федерального закона это ограничение расположено под номером 2. Оно дублируется в

положениях Республики Карелия, Калининградской, Курганской, Смоленской областей;

– выявление заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению и подтвержденного заключением медицинского учреждения – в перечне федерального закона это ограничение расположено под номером 4. Оно дублируется в положениях: Ставропольского края, Калининградской и Свердловской областей.

– выход из гражданства – в перечне федерального закона это ограничение расположено под номером 6. Оно дублируется в положениях: Республики Бурятия, Калининградской, Новгородской, Смоленской областей.

– представления подложных документов или заведомо ложных сведений при представлении документов, выявленного после принятия правового акта об утверждении кадрового резерва – в перечне федерального закона это ограничение расположено под номером 8. Оно дублируется в положениях Владимирской, Калининградской, Саратовской областей.

Ряд оснований связан с изменением организационной структуры государственного органа:

– сокращение должности гражданской службы, для замещения которой гражданский служащий (гражданин) включен в кадровый резерв (Республика Башкортостан; края: Краснодарский, Ставропольский; области: Архангельская, Калужская, Московская, Мурманская, Нижегородская, Пензенская, Ульяновская);

– ликвидация государственного органа (Республика Бурятия, Ставропольский край, Калужская область);

– реорганизация государственного органа либо изменение его структуры при отсутствии равнозначных должностей гражданской службы во вновь формируемом государственном органе, если гражданский служащий не согласен на включение его в кадровый резерв по иным должностям во вновь формируемом органе (Карачаево-Черкесская Республика, Калужская и Ульяновская области).

Два основания для исключения связаны с изменением квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы:

– изменения квалификационных требований к соответствующей должности гражданской службы, если в результате такого изменения государственный гражданский служащий (гражданин) перестал

соответствовать квалификационным требованиям к должности гражданской службы, в кадровом резерве на замещение которой он состоит (республики Башкортостан, Бурятия, Татарстан; Краснодарский край; Владимирская, Калининградская, Челябинская области);

– обнаружение несоответствия лица, включенного в кадровый резерв, квалификационным требованиям категории и группы должностей, по которым оно включено в кадровый резерв (Республика Бурятия, Томская область).

Возможно исключение из кадрового резерва по результатам аттестации:

– понижение в должности гражданской службы и исключение государственного служащего из кадрового резерва государственного органа, принятое по результатам его аттестации, в соответствии с пунктом 3 части 16 статьи 48 Федерального закона 79-ФЗ, что фактически дублирует пункт «б» статьи 37 Федерального закона 79-ФЗ и пункт 3 статьи 81 ТК РФ (см. прил. 1) (республики Коми, Татарстан, Хакасия; Ставропольский край, Костромская, Ленинградская, Московская, Оренбургская, Орловская, Рязанская, Свердловская, Тамбовская, Ярославская области);

– снижение эффективности и результативности профессиональной деятельности по результатам аттестации (Алтайский край, Калужская, Курская, Новосибирская, Пензенская, Самарская области).

В ряде случаев исключение из кадрового резерва выступает как мера наказания:

– совершение дисциплинарного проступка, за который к гражданскому служащему применено дисциплинарное взыскание, предусмотренное пунктами 3, 4 части 1 статьи 57 Федерального закона № 79-ФЗ (республики: Дагестан, Карелия, Коми, Марий Эл, Тыва, Хакасия, Чувашская; края: Алтайский, Камчатский, Приморский; области: Архангельская, Владимирская, Волгоградская, Иркутская, Калининградская, Кировской области, Костромская, Курская, Ленинградская, Новосибирская, Орловская, Псковская, Ростовская, Самарская, Саратовская, Тамбовская, Томская, Челябинская, Ярославская);

– если гражданский служащий не сдал квалификационный экзамен (Ленинградская область);

– непредставление в кадровое подразделение в установленные сроки сведений об изменении своих персональных данных (Оренбургская и Орловская области);

- применение административного наказания в виде дисквалификации (Орловская и Смоленская области);
- невыполнение по вине гражданского служащего и гражданина индивидуального плана профессионального развития (республики Ингушетия, Марий Эл, Тыва);
- понижение гражданского служащего в должности гражданской службы в соответствии с пунктом 3 части 16 статьи 48 Федерального закона (республики: Марий Эл, Чувашская; Камчатский край);
- отказ от прохождения профессиональной переподготовки, повышения квалификации или стажировки (республики: Марий Эл, Удмуртская, Хакасия; Алтайский край; области: Ленинградская, Новосибирская, Ростовская);
- переход на другую работу, не связанную со специализацией должности государственной гражданской службы, руководителей подведомственных государственному органу государственных организаций; перевод на другую работу, требующую его переобучение (республики Тыва, Чеченская);
- выезд гражданского служащего (гражданина) за пределы Российской Федерации на постоянное место жительства (Смоленская область).

1.4. Недостатки Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Иркутской области

Порядок работы с кадровым резервом Иркутской области утвержден Указом губернатора Иркутской области от 30 апреля 2010 года № 91-уг «Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Иркутской области». В соответствии с этим положением, на государственной гражданской службе Иркутской области формируется кадровый резерв Иркутской области и кадровый резерв государственного органа Иркутской области таким образом, что кадровые резервы государственных органов Иркутской области являются составными частями кадрового резерва Иркутской области. Сравнительный анализ положений о кадровом резерве субъектов Российской Федерации позволил выделить следующие недостатки Положения о кадровом резерве Иркутской области:

- документ не структурирован, что усложняет работу с Положением;

- отсутствует определение кадрового резерва;
- не определены цели и принципы формирования кадрового резерва;
- установлен слишком длительный срок пребывания в кадровом резерве – десять лет;
- не раскрыты способы подготовки кадрового резерва.

Положение о кадровом резерве на государственной гражданской службе Иркутской области нуждается в совершенствовании. Предлагаем изменить структуру документа, выделив в нем разделы: «Общие положения», «Формирование кадрового резерва», «Порядок пересмотра кадрового резерва», «Организация учета и ведения кадрового резерва», «Работа с кадровым резервом», «Исключение гражданского служащего (гражданина) из кадрового резерва».

Кроме того, необходимо включить в положение наиболее полное определение кадрового резерва: кадровый резерв на государственной гражданской службе представляет собой систематизированный перечень, состоящий из государственных служащих, претендующих на повышение в должности и граждан, не состоящих на государственной службе, желающих занять вакантную должность, прошедших конкурсный отбор, уровень образования и опыт работы которых соответствуют квалификационным требованиям к должностям государственной службы. Необходимо установить срок пребывания в кадровом резерве не десять, а пять лет, а также раскрыть в положении способы подготовки кадрового резерва. Для гражданских служащих предусмотреть такие способы подготовки, как:

- временное исполнение обязанностей в государственных органах на соответствующих должностях гражданской службы;
- участие в подготовке нормативных правовых актов;
- участие в мероприятиях мониторингового и (или) экспертного характера: оперативного изучения обстановки и предложения мер по устранению недостатков в профильных государственных органах, участия в проверках государственных органов;
- получение дополнительного профессионального образования, включающего в себя профессиональную переподготовку, или повышение квалификации, или стажировку.

Для гражданских служащих и граждан, не состоящих на государственной службе, включить в положение следующие способы подготовки:

– участие лица, состоящего в кадровом резерве, в мероприятиях, проводимых государственным органом (работа в составе рабочих, экспертных групп и коллегиальных органов, подготовка и проведение конференций, семинаров, совещаний, участие в мероприятиях мониторингового характера);

– индивидуальная подготовка под руководством гражданского служащего, уполномоченного представителем нанимателя, в соответствующем государственном органе;

– самостоятельная теоретическая подготовка (обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам теории и практики государственного управления);

– стажировка в государственном органе.

Кадровый резерв формируется государственным органом по управлению государственной службой. В Иркутской области эту работу выполняет аппарат губернатора Иркутской области. По их информации, в кадровом резерве исполнительных органов государственной власти Иркутской области по состоянию на 1 января 2014 года состоял 2 601 человек, из них 1 232 (47,4 %) – государственных гражданских служащих, 1 369 (52,6 %) – граждан.

За 2013 год в исполнительных органах государственной власти Иркутской области из кадрового резерва назначено 506 человек, из них 310 государственных гражданских служащих, 196 граждан.

По данным Федеральной службы государственной статистики [50], численность работников, замещающих должности государственных гражданских служащих, в Иркутской области на конец сентября 2013 года составляла 4 395 человек.

Эти цифры можно интерпретировать следующим образом.

1. Из 4 396 человек, замещающих должности государственной службы в Иркутской области, 1 232 человека, или 28 %, состоят в кадровом резерве.

2. Если учесть, что по результатам конкурса в кадровый резерв на каждую должность может быть зачислено от одного до трех человек, т.е. полностью сформированный кадровый резерв должен составлять от 4 396 до 13 188 человек, и к настоящему времени кадровый резерв сформирован от 59 % (2 601/4 396) до 19,7 % (2 601/13 188).

3. За 2013 год на должности гражданской службы Иркутской области было назначено 506 человек. С учетом того, что на 1 января 2014 года в кадровом резерве Иркутской области состоял 2 601 человек, на должности был назначен приблизительно каждый пятый чело-

век, состоящий в кадровом резерве, что характеризует кадровый резерв как эффективный и востребованный инструмент для Иркутской области.

Опыт сферы бизнеса (исследование AXIS Monitor «Практика подготовки кадрового резерва в крупных российских компаниях» [71. С. 54]) показывает, что при наличии кадрового резерва для 48 % должностей уровня топ-менеджмента резервистами заполняются только 16 %, остальные заполняются в результате внешнего найма (т.е. только каждый третий резервист назначается на ту руководящую должность, к замещению которой он готовился).

Кадровый резерв ведется по категориям должностей государственной гражданской службы, а в рамках категорий – по группам должностей.

Гражданин, состоящий в кадровом резерве на государственной гражданской службе Иркутской области, может быть назначен на вакантную должность областной гражданской службы в государственном органе Иркутской области, в кадровом резерве которого он состоит, или в ином другом государственном органе Иркутской области. Таким образом, из кадрового резерва определенного государственного органа гражданин может быть назначен на вакантную должность абсолютно любого государственного органа Иркутской области.

Максимальный срок пребывания областного гражданского служащего (гражданина) в кадровом резерве на государственной гражданской службе Иркутской области составляет десять лет. Такой срок представляется слишком длительным. В современном федеральном законодательстве о государственной гражданской службе явно не прописаны рекомендации по периоду пребывания граждан в кадровом резерве, однако предусматривается, что срочный служебный контакт заключается на срок до пяти лет, должность в порядке ротации замещается на срок от трех до пяти лет, аттестация проводится один раз в три года. То есть фактически обозначенный срок, определяющий некоторый рубеж в карьере гражданского служащего, после которого ожидается продвижение по служебной лестнице, составляет от трех до пяти лет.

Конечно, эти рассуждения не всегда справедливы для людей, много лет работающих на одной и той же должности, которые не хотят изменений в своей профессиональной деятельности. Но тех, кто сознательно участвуют в конкурсах на включение в кадровый резерв,

то есть проявляющих мотивацию изменить место работы, или претендующих на повышение, десять лет – это слишком большой срок.

В табл. 1.1 представлены данные о стаже работников, замещавших государственные должности и должности гражданской службы субъектов РФ, на 1 октября 2013 года [51]. Наиболее многочисленной является группа работников со стажем до года. Следующая группа служащих имеет стаж гражданской или муниципальной службы от года до пяти лет, что составляет 20,3 % от численности всех государственных и муниципальных служащих. А вместе со служащими, имеющими один год стажа, они составляют 27,29 % – это наиболее многочисленная группа. В течение первых пяти лет служащий решает для себя, есть ли у него перспективы карьерного роста и будет ли он продолжать работать на должностях государственной и муниципальной службы. Все это подтверждает, что именно пять лет можно считать рубежом карьеры.

Таблица 1.1

Стаж работников, замещавших государственные должности
и должности гражданской службы субъектов РФ,
на 1 октября 2013 года

Стаж гражданской или муниципальной службы	Количество служащих, чел.	%	% накопительным итогом
До 1 года	15 582	7,0	7
От 1 года до 5 лет	44 985	20,3	27,3
От 5 до 10 лет	53 053	23,9	51,2
От 10 до 15 лет	42 836	19,3	70,5
От 15 до 25 лет	47 098	21,2	91,7
25 лет и свыше	18 356	8,3	100
<i>Всего</i>	221 910	100	

В других областях РФ максимальный срок пребывания в кадровом резерве составляет:

- три года – Архангельская, Владимирская, Калининградская, Кировская, Московская, Новосибирская, Омская, Рязанская, Свердловская, Смоленская, Ульяновская, Ярославская области;

- четыре года – Тамбовская область;

- пять лет – Волгоградская, Калужская, Новгородская, Орловская, Челябинская области.

Авторы статей о кадровом резерве в бизнесе отмечают, что кандидаты не готовы ждать назначения на должность в течение длитель-

ного срока. Оптимальный срок, на который составляется список резерва компании, по мнению А.А. Зыкова, – два года [42. С. 38]. К. Фокин пишет об исследовании назначения резервистов на руководящие должности и увольнения не назначенных на обещанную должность при организации кадрового резерва по конкурентному подходу [71. С. 54]. Периодом исследования стал один календарный год с момента назначения на руководящую должность конкурента по резерву. В среднем 75 % резервистов, не назначенных на руководящую должность, после назначения их конкурента покинули предприятие в течение года. При этом доля таких работников в общем количестве уволенных резервистов составляет в среднем 58,5 %.

Очевидное ускорение изменения параметров внешней среды, рост неопределенности ее параметров во времени обуславливают объективную необходимость изучения причин и разработку путей снижения данной неопределенности в количественном и качественном выражении. Уменьшение неопределенности карьерных продвижений позволяет резервистам сконцентрировать внимание на выполнении профессиональных обязанностей, а не на решении собственной проблемы будущего назначения на планируемую должность, которую они зачастую решают путем получения места руководителя в другой компании.

Для превращения кадрового резерва в эффективно действующий механизм необходимо ограничить максимальное время пребывания в кадровом резерве до пяти лет, усовершенствовать процесс отбора и подготовки кадрового резерва на основе современных кадровых технологий.

2. СООТНОШЕНИЕ НАУКИ И ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Современный подход к формированию и использованию кадрового резерва на государственной гражданской службе, реализованный в отечественных нормативно-правовых актах, основан на научном подходе к управлению персоналом XX века. Он отражен в учебниках по управлению персоналом таких авторов, как А.Я. Кибанов [68], Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин [65] и др. Учебник А.Я. Кибанова первый раз был издан в 1997 году¹, Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина – в 1998 году², затем они постоянно переиздавались. Научный подход этих авторов нашел отражение в работах по управлению персоналом на государственной гражданской службе таких авторов, как И.Н. Барциц [56], А.И. Турчинов [69], В.В. Черепанов [75], Е.В. Охотский [66], Д.Ю. Знаменский [41] а также в диссертационных работах В.А. Соломатина [63], Н.М. Антошиной [26], А.В. Сороко [64].

Но наука и практика управления персоналом не стоит на месте. В XXI веке появились новые подходы и веяния, которые нашли применение в первую очередь на динамично развивающихся современных предприятиях горно-металлургического комплекса (К.Б. Фокин [73]), компаниях нефтегазового комплекса (В.Ю. Полунин [54]), ОАО «Российские железные дороги» (А. Зайцева [34]), ОПК «ОБОРОНПРОМ» (С. Крайчинская [44]) и др.

В то же время другие авторы предлагают возродить институт – аналог Высшей партийной школы для подготовки кадров на государственной гражданской службе [46]. По нашему мнению, более действенным на сегодняшний день является подход, включающий всестороннее развитие руководителей на основе современных методов развития персонала, а также использования современных информационно-коммуникационных технологий и информационной открытости.

¹ Управление персоналом организации: учеб. для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997. 509 с.

² Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи: Юнити, 1998. 423 с.

2.1. Открытый отбор кадров в органы власти

В Указе Президента РФ от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» содержится требование создания 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. Порядок организации открытого отбора кадров раскрыт в методическом инструментарии Министерства труда и социальной защиты РФ «По организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы» [48].

Разработанный механизм внедряется в практику на базе специально разработанного интернет-сайта «Федеральный портал управленческих кадров» по адресу: <http://gossluzhba.gov.ru>. Портал содержит следующие разделы:

- «Вакансии»;
- «Резерв кадров»;
- «Подготовка резерва»;
- «Тесты для самопроверки».

Портал содержит и другие разделы, такие как «Документы», «Аналитика», «Новости» и пр.

Методические рекомендации по организации открытого отбора предполагают, после ознакомления с объявлением о вакантной должности, возможность кандидата провести самооценку с помощью дистанционного тестирования на предмет определения его соответствия и готовности к замещению вакантной должности. Далее кандидат формирует электронное портфолио документов, необходимых для участия в конкурсе, и прикрепляет его к вакантной должности, размещенной на портале. Затем проводится конкурс в соответствии с установленными требованиями. Методические рекомендации содержат подробное описание технологий оценки при отборе кадров в процессе проведения конкурса.

В то же время технология открытого отбора кадров уже используется многими организациями. Рассмотрим опыт автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», использующей собственную методи-

ку открытого отбора кадров [45. С. 37]. Методика позволяет привлечь большое количество квалифицированных молодых специалистов на государственную гражданскую службу при экспертном сопровождении профильных ведомств, представителей университетского сообщества, ведущих кадровых организаций. В основе методики лежит компетентностный подход и прозрачные процедуры отбора кадров.

Методика была разработана на основе обобщения Агентством стратегических инициатив по продвижению новых проектов лучших практик государственных корпораций и корпоративных университетов, анализа опыта внедрения современных технологий кадровой политики в государственном управлении, проведения аудита существующих процедур принятия кадровых решений в сфере государственного управления. Методика реализуется с привлечением представителей профессиональных сообществ, ведущих экспертов в области управления человеческими ресурсами.

В рамках методики разработаны и одобрены типовые проект регламента взаимодействия Агентства и субъектов Российской Федерации по реализации методики открытого отбора кадров, технологическая карта, примерный план процедуры отбора кадров на региональном уровне, положение об экспертной комиссии.

В 2012–2013 годах была проведена апробация методики открытого отбора кадров для Агентства стратегических инициатив и партнерских проектов WorldSkills Russia, ГМС, РАНХиГС.

Использование методики на региональном уровне интегрировано в одобренный проект Агентства «Полеты по вертикали», в рамках которого проведены открытые отборы молодых специалистов в Свердловской, Самарской и Липецкой областях. Всего, по данным на конец 2013 года, участие в очных мероприятиях открытого отбора приняли около 450 человек, из них более 50 были трудоустроены.

Предметом открытого отбора кадров является вакантная или потенциально вакантная должность в организации или органе – инициаторе проведения конкурса. Реализация проекта и внедрение методики открытого отбора кадров осуществляется по этапам, раскрытым в методическом пособии, а также в индивидуальном плане оператора по реализации проекта.

Использование методики является эффективным современным инструментом поиска и отбора квалифицированных кадров для трудоустройства в органы исполнительной власти субъектов Российской

Федерации, а также последующего определения их карьерно-профессионального развития.

Методика предлагает типовой алгоритм проведения открытого отбора управленческих кадров в региональные органы власти.

Открытый отбор проводится при сопровождении оператора, который реализует целевое информационное сопровождение, включая проведение тематической пресс-конференции с привлечением ключевых организаций по оценке кадрового потенциала, PR-кампании всех этапов отбора, видеоинтервью, общественных обсуждений методики отбора кадров.

Методика открытого отбора кадров, реализуемая согласно единой структуре, адаптируемая индивидуально для каждого оператора, исходя из его целей, задач, потребностей, ожидаемых результатов, требуемого ресурсного обеспечения, представлена на рис. 2.1.

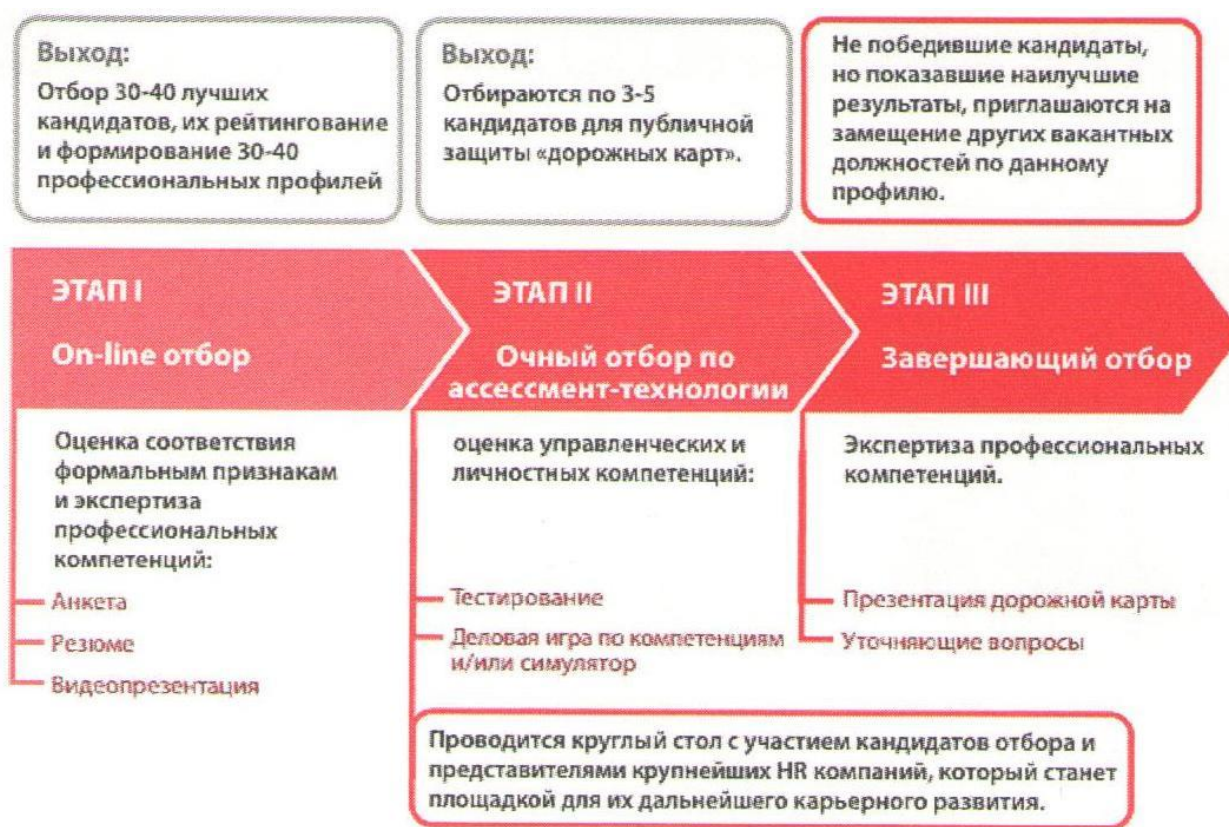


Рис. 2.1. Методика открытого отбора кадров Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов

Подготовительный этап. На подготовительном этапе оператор (организация, реализующая проект) формирует «кадровый заказ» на замещение вакантных должностей гражданской службы. С целью разработки желаемого профессионального профиля кандидата, определения его функций, квалификационных требований и компетенций для решения ключевых организационных вопросов и уточнения приоритетных задач проводится серия стратегических сессий с участием представителей стороны оператора и заказчика.

По результатам согласований заключается соглашение (регламент) между оператором реализации открытого отбора в регионе и заказчиком – руководством региона об открытии проекта, с указанием предмета, ответственности сторон, бюджета, сроков и календарного плана этапов и его реализации.

Первый этап – заочный отбор (онлайн). На интернет-портале открытого отбора кадров для государственной гражданской службы кандидат заполняет анкету в электронной форме, прикрепляет к ней решение практических заданий (кейсов). На первом этапе проводится оценка соответствия квалификационным требованиям и экспертиза профессиональных компетенций согласно необходимым личностно-профессиональным компетенциям и карте функциональных обязанностей и полномочий, сформированным по результатам стратегических сессий с участием руководства региона или ведомства.

Комплексная оценка поданных документов осуществляется сотрудниками кадровой службы и Институтом экспертов – профессиональным сообществом, выступающим независимым центром экспертизы по оценке соответствия кандидата компетенциям и требованиям работодателя. Проверку анкеты осуществляют сотрудники кадровой службы ведомства, а оценку практических кейсов производят участники Института экспертов.

Методика открытого отбора предусматривает возможность использования на кадровом интернет-портале пилотного региона или м ведомства специального программного продукта, позволяющего экспертам произвести оценку заполняемых кандидатами электронных документов, предварительно оценить кандидата по результатам решений практических кейсов и принять решение о дальнейшем его участии в отборе – допустить или не допускать на второй этап.

По итогам работы экспертной группы происходит отбор лучших кандидатов, их ранжирование и формирование соответствующих профессиональных профилей.

Для обеспечения онлайн-реализации заочного этапа отбора разработана уникальная схема IT-сопровождения. Во время онлайн-этапа происходит оценка соответствия кандидатов требованиям, предъявляемым «заказчиком кадров», согласно квалификационным требованиям к вакантным должностям. Принимается решение об участии кандидатов в следующем этапе отбора.

Второй этап – очный этап отбора («ассесмент-отбор»). На втором, очном этапе отбора кадров проводится оценка управленческих и личностных компетенций кандидатов. Очный этап отбора реализуется в форме деловой игры с встроенной процедурой «ассесмент-отбора». Кандидаты проходят тестирование, участвуют в деловой игре, имитационном моделировании и (или) симуляторе. В результате формируются личностно-психологические профили кандидатов.

В рамках деловой игры кандидатам предлагается несколько форм работы для всесторонней профессиональной оценки их управленческих и личностных компетенций: брифинг, командная работа, презентация и защита проектных решений, интерактивная сессия и ответы на вопросы экспертов.

Очный этап реализуется по специально разработанной коммуникационно-логистической модели взаимодействия всех групп участников: кандидатов на вакантные позиции, специалистов по оценке (ассессоров), организаторов и экспертов с использованием различных методик ассесмент-центра.

В результате проведения очного этапа формируются индивидуальные рейтинги участников по компетенциям и личностно-профессиональным профилям кандидатов, на основе которых принимается решение о прохождении кандидатов в следующий этап. Во время реализации очного этапа открытость и прозрачность процедур отбора реализуется через онлайн-трансляцию второго этапа (деловой игры) в социальных сетях и на официальном сайте проекта.

Кандидаты проходят комплексную ассесмент-процедуру отбора, включающую оценку управленческих и личностных компетенций претендентов. По итогам интегральной оценки результатов ассесмента и агрегирования общественного рейтинга формируются комплексные профили лучших кандидатов. Согласно сформированному рейтингу, принимается решение о выборе лучших кандидатов для публичной защиты на стратегической сессии.

Кандидаты, показавшие наилучшие результаты, зачисляются в кадровый резерв или приглашаются на замещение вакантных долж-

ностей гражданской службы. Кроме того, участники приглашаются в Летнюю школу по отбору профессиональных кадров и могут быть вовлечены в аналогичные проекты и инициативы по карьерно-профессиональному развитию.

Третий этап – финал (заключительный этап очного отбора). По итогам рейтингов кандидатов второго очного этапа отбора и экспертной оценки, победители приглашаются в финальный этап отбора – собеседование с руководителем организации-работодателя, по итогам которого принимается решение о замещении должности.

Результаты кандидатов, получивших высокую оценку экспертов, но не победивших в конкурсе, формируют сводную базу данных, открытую для рассмотрения и последующего приёма на работу потенциальным компаниям-работодателям, не являющимся прямыми заказчиками, но проявившим интерес к методике открытого отбора.

Финалисты приглашаются на тематическую стратегическую сессию для прохождения собеседования с непосредственным руководителем в формате «презентация проектного решения – уточняющие вопросы».

Реализация методики открытого отбора кадров способствует решению следующих задач кадрового аудита организации и (или) региона:

- формирование прозрачной системы отбора кандидатов на управленческие позиции подведомственных организаций и компаний в приоритетных отраслях экономики;

- разработка инструментов повышения кадрового потенциала субъектов Российской Федерации в соответствии со стратегическими приоритетами их территориального и отраслевого развития (построение системы управления карьерно-профессиональными траекториями государственных гражданских служащих, сотрудников подведомственных организаций, молодых специалистов);

- внедрение компетентностного подхода к процедуре отбора кадров государственной гражданской службы, подведомственных организаций и компаний в приоритетных отраслях экономики.

Предлагаемая методика в большей мере основана на зарубежном опыте, чем на отечественном правовом механизме поступления на государственную гражданскую службу. Это отражено и в терминологии, используемой авторами методики, и в описании процедур реализации методики.

На первом этапе авторами методики предлагается проведение серии стратегических сессий с участием представителей стороны оператора и заказчика, а соглашение (регламент) о реализации проекта заключается между оператором реализации открытого отбора в регионе и заказчиком – руководством региона. Авторы методики не уточняют, кто является заказчиком, используя обтекаемую формулировку «руководство региона», хотя очевидно, что это должен быть орган по управлению государственной службой в субъекте Федерации.

На втором этапе для обеспечения открытости отбора предлагается осуществлять онлайн-трансляцию деловой игры на сайте проекта или в социальных сетях. Это предложение может быть актуальным только для пилотного отбора, способного привлечь массовую аудиторию за счет широкого освещения в электронных, печатных и других средствах массовой информации. Для повседневной работы государственных органов, которых в нашей стране насчитываются тысячи, на всех уровнях и ветвях власти, такая трансляция представляется напрасной тратой средств, поскольку невозможно представить аудиторию-адресата, для которой будет осуществляться такая трансляция.

На третьем этапе проводится собеседование с руководителем организации-работодателя. Авторы методики не поясняют, что это за организация, что свидетельствует о неадаптированности методики из бизнес-сферы для государственного управления. В нормативных актах по государственной службе в таких случаях используются термины «государственный орган» и «представитель нанимателя».

По результатам третьего этапа отбора предлагается включать кандидатов, получивших высокую оценку экспертов, но не победивших в конкурсе, в сводную базу данных, открытую для рассмотрения и последующего приема на работу потенциальным компаниям-работодателям, не являющимся прямыми заказчиками, но проявившим интерес к методике открытого отбора. Во-первых, вызывает недоумение термин «компания-работодатели» по отношению к сфере государственного управления. А во-вторых, предлагаемая сводная база уже ведется в государственных органах и на уровне субъектов Российской Федерации – это и есть кадровый резерв.

2.2. Опыт дистанционного обучения руководителей

Дистанционное обучение представляет собой низкозатратный инструмент развития сотрудников и руководителей. Он уже зарекомендовал свою эффективность в различных сферах. Рассмотрим опыт дистанционного обучения муниципальных служащих из отдаленных сибирских муниципальных образований, а также опыт работы дистанционного корпоративного университета РЖД.

В 2008 году на базе Байкальского государственного университета экономики и права, в рамках проекта TEMPUS 26079-2005, была разработана система дистанционного обучения муниципальных служащих. Цель проекта состояла в разработке и запуске системы дистанционного повышения квалификации муниципальных служащих из отдаленных сибирских муниципальных образований в сфере территориального развития в соответствии с Европейскими стандартами [29. С. 145].

Сроки реализации проекта: январь 2007 – апрель 2010 года. Для реализации проекта был создан Консорциум, в состав которого вошли университеты, организации и учреждения России и ЕС, среди которых:

- Байкальский государственный университет экономики и права (Россия);
- администрация Иркутской области / местные администрации (Россия);
- Университет г. Дебрецен (Венгрия);
- Университет Париж-Сорбонна (Франция);
- Ассоциация мэров региона Иль-де-Франс (Франция);
- Государственный центр Территориальной публичной службы (Франция).

В рамках проекта прошли многочисленные мероприятия, в которых приняли участие 370 человек:

- обучение преподавателей (18 человек);
- обучение мэров (22 человека);
- очные курсы повышения квалификации муниципальных служащих (79 человек);
- очные курсы повышения квалификации муниципальных служащих по информационным технологиям (26 человек);
- дистанционные курсы повышения квалификации муниципальных служащих (150 человек);
- семинары для муниципальных служащих (75 человек).

Участие в мероприятиях позволило повысить квалификацию муниципальных служащих. Наиболее часто квалификацию работника рассматривают как уровень его знаний по специальности, профессии, по конкретной должности или выполняемой трудовой функции [36. С. 30].

Центральным мероприятием проекта стало дистанционное обучение муниципальных служащих из отдаленных сибирских муниципальных образований. В рамках проекта разработано 20 учебных курсов по следующим направлениям:

- городское развитие;
- развитие сельской местности;
- информационные технологии в муниципальном управлении;
- управление муниципальной службой;
- управление жилищным хозяйством муниципального образования;
- развитие транспортной системы муниципального образования;
- стратегическое планирование развития муниципального образования;
- муниципальный менеджмент;
- управление собственностью в муниципальном образовании;
- управление человеческими ресурсами в муниципальной службе;
- сельскохозяйственная экономика и бизнес;
- управление качеством окружающей среды;
- финансовый менеджмент муниципального образования;
- организация коммунальных служб муниципального образования;
- развитие местных сообществ;
- городской дизайн;
- туризм и культура в развитии муниципального образования;
- маркетинг муниципального образования;
- автоматизированные системы муниципального управления;
- программно-целевое планирование на муниципальном уровне.

По каждому курсу разработаны детальные лекции, тесты, кейс-стади. Все это было представлено в электронной системе на сайте <http://fra-distance.isea.ru> и опубликовано в виде учебных пособий.

Дистанционное обучение было реализовано через три цикла. Первый цикл – на основе электронной почты, второй и третий – с использованием системы дистанционного обучения Moodle.

Проблемы, с которыми пришлось столкнуться в процессе обучения:

- рассылка логина и пароля большому количеству человек;
- несмотря на просьбы организаторов общаться только через сайт или по электронной почте, почти каждый слушатель позвонил в Центр повышения квалификации государственных и муниципальных служащих, чтобы пообщаться лично;
- не удалось привлечь слушателей к активному общению на форуме, хотя многие использовали сервис обмена сообщениями.

Для анализа потребностей в обучении учащиеся заполняли анкету участника обучения в течение первых двух дней работы с системой, но только единицы сделали это сразу. По второму году обучения анкета была открыта весь период обучения, и на все вопросы ответили 30 человек. На некоторые вопросы ответили 48 человек. Результаты анкетирования представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Анализ потребностей обучения

Некоторые вопросы	Наиболее распространенные ответы
Является ли Ваше участие в обучении добровольным?	Да – 48 человек
Почему Вы начали обучение?	Чтобы повысить свою квалификацию
Кто принял решение о Вашем участии в обучении?	Сами – 10 Ваш непосредственный начальник (руководство) – 9 Это было совместное решение – 24
Опишите Ваши функции	Функции очень разнообразны, начиная от главы МО, управления муниципальным имуществом, решения вопросов по социально-экономическому развитию, предпринимательству, до управления персоналом и делопроизводства
Чего Вы ждете от этого курса?	Новых знаний, новой информации
Что позволит Вам судить о том, достигло ли обучение поставленных целей?	Получение сертификата – 2 Понимание изученных вопросов – 1 Применение знаний на практике – 18 Тестирование – 6
Какие условия, по-Вашему, следует соблюсти, чтобы обучение прошло успешно?	Систематическое выполнение заданий, самостоятельность, отсутствие технических проблем, возможность диалога с преподавателем, доступная подача лекционного материала
По каким критериям Вы будете оценивать, качественным или некачественным будет обучение?	Пригодится в работе, актуальность заданий и примеров

Некоторые вопросы	Наиболее распространенные ответы
Какие условия, по-Вашему, следует обязательно соблюдать, чтобы обучение принесло ожидаемые результаты?	Ежедневные занятия, самообучение, ответственность

Для оценки результативности обучения учащиеся ответили на вопросы итоговой анкеты. Результаты представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Оценка результативности обучения

Некоторые вопросы	Наиболее распространенные ответы
Сильные стороны дистанционного обучения	Возможность учиться на рабочем месте Экономия времени
Слабые стороны дистанционного обучения	Слабые стороны отсутствуют Технические проблемы с Интернетом Мало практических примеров
Оправдались ли Ваши ожидания?	В целом оправдались
Значимость обучения	В целом значимо
Какие еще знания необходимы?	Госзаказ Разработка бизнес-планов Автоматизированные системы Программно-целевое планирование

В дистанционном обучении участвовали муниципальные служащие из отдаленных муниципальных образований, что видно из табл. 2.3.

Таблица 2.3

География обученных в СДО (третий год обучения)

Территория Иркутской области	Количество обученных	Территория Иркутской области	Количество обученных
Иркутской области Правительством	5	Нижеилимский район	2
Ангарский район	7	Осинский район	1
Бодайбинский район	2	Шелеховский район	4
Зима город	2	Чунский район	5
Саянск город	4	Нукутский район	4
Свирск город	1	Иркутский район	5
Усолъе-Сибирское город	3	Нижеудинский район	5
Усть-Илимск город	7	Тайшетский район	5
Черемхово город	3	Усть-Кутский район	1
Зиминский район	5	Усть-Илимский район	5
Куйтунский район	1	Жигаловский район	2

Качество курсов и самого обучения было проверено в рамках специально созданной Контрольной панели, в которую вошли представители правительства Иркутской области, Конгресса муниципальных образований и муниципалитетов.

В проекте были достигнуты поставленные цели, система дистанционного обучения разработана в соответствии с предъявленными требованиями и графиком реализации проекта.

Одним из дополнительных результатов проекта стало то, что преподаватели Байкальского университета экономики и права стали использовать систему дистанционного обучения для работы со студентами дневной формы обучения. Впоследствии Межотраслевой центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки государственных, муниципальных служащих и работников народного хозяйства Байкальского государственного университета экономики и права (МЦПК ГМС БГУЭП) при активном содействии преподавателей – участников проекта запустил сайт дистанционного обучения государственных и муниципальных служащих по адресу: <http://mcpk.edu38.ru> (рис. 2.2).

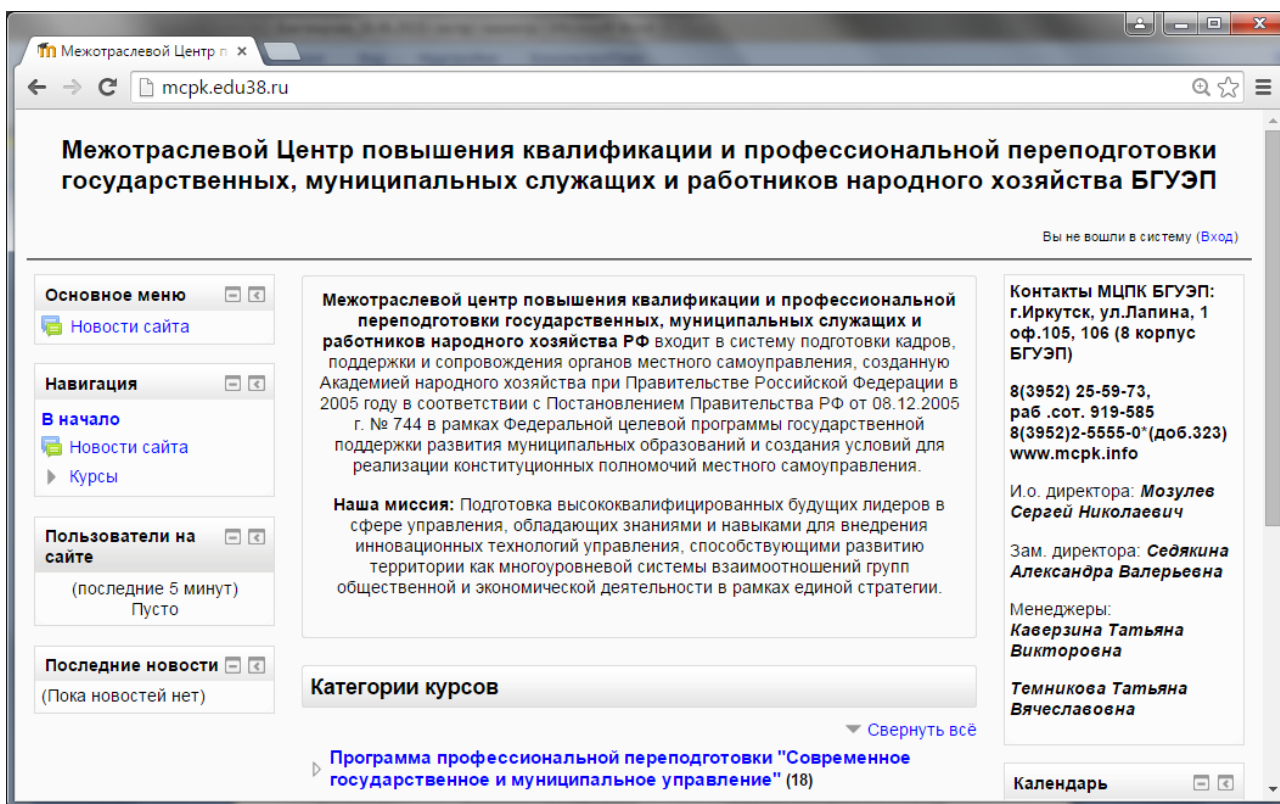


Рис. 2.2. Система дистанционного обучения МЦПК ГМС БГУЭП

Далее обратимся к опыту дистанционного обучения руководителей такой крупной и территориально разрозненной организации, как ОАО «РЖД», которая с 2010 года использует Корпоративный университет, специально созданный для развития и обучения руководителей, ориентированных на достижение стратегических целей, а также создания программы преемственности [40. С. 23].

В программах Корпоративного университета приняли участие в качестве слушателей руководители первого уровня управления холдинга «РЖД» (вице-президенты, начальники департаментов, управлений, филиалов, структурных подразделений и их заместители, руководители региональных структурных подразделений филиалов и их заместители) – всего около 3 тыс. человек. С июня 2012 г., с открытием филиалов Корпоративного университета в Санкт-Петербурге, Москве и Самаре, к обучению приступили менеджеры второго уровня управления (заместители руководителей служб филиалов, структурных подразделений ОАО «РЖД», руководители и главные инженеры линейных предприятий, их заместители и др.). В 2012–2013 годах на базе филиалов планировалось обучить около 1 тыс. 500 менеджеров. Система обучения и развития Корпоративного университета ориентирована на компетентностный подход в управлении кадровым потенциалом и на модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Она способствует формированию у руководителей знаний, умений и навыков, необходимых для достижения стратегических целей компании, заявленных в Стратегии развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 года и в Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года.

В программах Корпоративного университета нет традиционных лекций, обучение проходит по современным методикам в малых группах в форме стратегических сессий, тренингов и бизнес-симуляций – деловых игр, в ходе которых слушатели под руководством бизнес-тренера могут совершенствовать свои навыки управления в условиях, максимально приближенных к реалиям бизнеса, а также позволяет подготовить менеджеров к горизонтальному и вертикальному кадровому перемещению внутри компании.

Одна из основных технологий индивидуального обучения в Корпоративном университете – составление и реализация слушателями своего индивидуального плана развития (ИПР), позволяющего поэтапно развивать требуемые корпоративные компетенции, освоить навыки работы по данной технологии со своими подчиненными. Та-

ким образом, индивидуальный план развития становится ключевым инструментом в развитии и обучении менеджеров.

Индивидуальный план развития составляется для подготовки специалиста к карьерному продвижению внутри компании. Качественное достижение результатов по поставленным целям развития становится обоснованием для карьерного продвижения.

В традиционном формате индивидуальный план развития представляет собой документ, содержащий цели развития руководителя в соответствии с корпоративными компетенциями, а также конкретные действия, позволяющие достичь поставленных целей.

Главная задача индивидуального плана развития – пошаговое планирование работы руководителя, направленное на развитие ключевых навыков и качеств, необходимых для успешной реализации производственных задач и своего управленческого потенциала. План составляется самим руководителем на основании результатов оценки уровня развития корпоративных компетенций, полученных при проведении оценки по методике ассесмент-центра.

Индивидуальный план развития дает возможность руководителю проанализировать свои сильные и слабые стороны, самостоятельно наметить вектор развития компетенций и планомерно двигаться к намеченной цели. Это позволяет вовлекать сотрудников в процесс собственного развития и планирования карьеры.

Реализация технологии включает нескольких этапов:

1. Постановка целей развития. В начале полуторогодичного цикла обучения в университете слушатели проходят оценку уровня развития корпоративных компетенций по методике ассесмент-центра. На основании результатов оценки и рекомендаций методологов университета каждый из слушателей в обязательном порядке формирует свой индивидуальный план развития на время обучения, самостоятельно определяя, какие две компетенции ему необходимо развить в первую очередь.

2. Составление индивидуального плана развития. Для достижения каждой цели руководитель самостоятельно, с помощью методических рекомендаций – матрицы развивающих действий, составляет оптимальную развивающую программу, включающую в себя: подбор комплекта эффективных развивающих действий и определение сроков их реализации. Среди развивающих действий используются: самообучение, тренинги, семинары, обучение на опыте других, стажировки.

ровки, предоставление и получение развивающей обратной связи, а также обучение на рабочем месте.

3. Согласование индивидуального плана развития. Специалист университета по индивидуальному развитию проводит проверку корректности сформулированных целей развития и эффективности запланированных развивающих действий. При необходимости специалист может внести предложения по изменению индивидуального плана развития. К примеру, более четко сформулировать цель развития или точнее обозначить критерии достижения цели. После внесения изменений индивидуальный план развития утверждается непосредственным руководителем слушателя.

4. Реализация индивидуального плана развития. В течение полутора лет участник программы обучения выполняет все запланированные им развивающие действия.

5. Закрытие индивидуального плана развития. По мере выполнения развивающих действий слушатель вносит содержательные комментарии по достигнутому результату. После завершения мероприятий план развития «закрывается» и подлежит архивации для возможного использования при открытии следующего планирования развития. Динамика развития корпоративных компетенций руководителя оценивается по методике ассесмент-центра в конце цикла обучения.

При системном использовании индивидуальных планов развития компания получает следующие преимущества:

- объективная оценка управленческого потенциала и прогнозирование возможностей его развития;
- более эффективная и личностно-ориентированную кадровая политика;
- обучение и развитие управленцев согласно стратегическим целям компании.

По указанному алгоритму руководители ОАО «РЖД» составляли свои индивидуальные планы развития в 2010–2011 годах. Однако вскоре стало очевидно, что при работе с технологией индивидуальных планов развития слушатели и специалисты испытывают определенные трудности:

- высокая численность (до 6 тыс. человек) и географическая разрозненность (от Находки до Калининграда) слушателей вызывает сложности с обеспечением оперативной обратной связи по вопросам составления индивидуальных планов развития (отсутствие истории

электронных версий и архива индивидуальных планов развития для обеспечения их поэтапного согласования);

- сложность коммуникаций со специалистом по индивидуальному развитию в телефонном режиме и посредством электронной почты;

- технологические сложности, такие как загруженность телефонных линий, большой объем и вариативность информации, полученной по электронной почте, и т.д.;

- невозможность качественного планирования слушателями мероприятий, направленных на развитие компетенций (частая смена запроса на индивидуальные тренинги и отсутствие возможности оперативно вносить изменения в график индивидуальных планов развития);

- большие финансовые затраты на проведение индивидуальных программ обучения (командировочные расходы, расходы на проживание, транспортные расходы);

- отсутствие возможности регулярного контроля сроков и качества исполнения индивидуальных планов развития со стороны Корпоративного университета;

- сложность в осуществлении межсесссионной поддержки (выполнение и контроль практических домашних заданий);

- отсутствие возможности обеспечить слушателей разнообразием и правом выбора индивидуальных развивающих программ и, как следствие, снижение эффективности технологии.

Данные факторы послужили предпосылкой для создания автоматизированной системы управления индивидуальным развитием руководителей холдинга «РЖД» (АСУ ИРР) – интерактивной площадки, позволившей сделать процесс индивидуального развития руководящего состава холдинга «Российские железные дороги» более эффективным и решать вопросы методического и организационного плана в режиме «одного окна» без отрыва от производственной деятельности.

Разработкой концепции, модулей и интерфейса АСУ ИРР занималась рабочая группа в составе сотрудников отдела по управлению знаниями и отдела обучения и развития Корпоративного университета ОАО «РЖД». Программирование системы осуществлялось силами специалистов IT-компании. В целом разработка системы и запуск в промышленную эксплуатацию заняли полгода. В настоящий момент

практически все слушатели университета и его филиалов составляют свой индивидуальный план развития в данной системе.

АСУ ИПР – комплексный автоматизированный подход в реализации технологии индивидуальных планов развития (рис. 2.3).

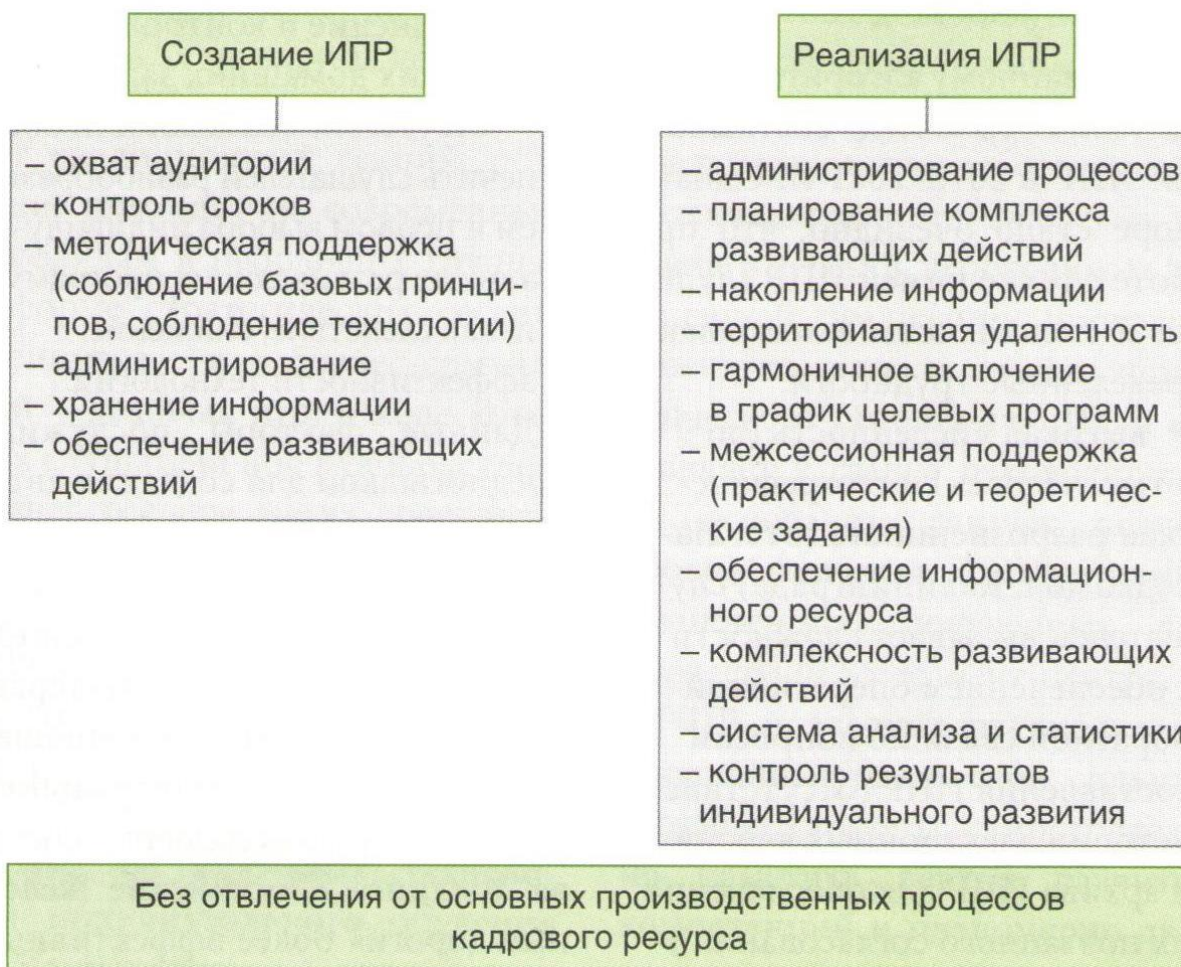


Рис. 2.3. Основные функции автоматизированной системы формирования и реализации индивидуальных планов развития руководителей холдинга «РЖД»

Система позволила решить ранее стоявшие проблемы:

– обеспечение до 10 тыс. руководителей информационным, методологическим и содержательным сопровождением автоматизированной системы для собственного развития и развития своих подчиненных;

– создание комплекса развивающих действий для развития каждой корпоративной компетенции;

- использование уникальной электронной библиотеки бизнес-литературы, интегрированной в систему;
- формирование, согласование и реализация слушателем индивидуального плана развития с минимальным отвлечением от основной производственной деятельности при оптимальном использовании информационного ресурса в автоматическом режиме;
- создание «Личного кабинета» слушателя – персонального информационного пространства, имеющего высокий уровень защиты безопасности персональных данных;
- обеспечение оперативной обратной связи между слушателями и специалистом по индивидуальному развитию руководителя университета в вопросах согласования и курирования реализации индивидуального плана развития;
- обеспечение прохождения дистанционных курсов (два-четыре курса на каждую компетенцию) по программам индивидуального развития;
- обеспечение функции прохождения дистанционных курсов вне программ целевого обучения по дополнительной заявке от руководителей функциональных филиалов холдинга «РЖД»;
- обеспечение системы календарного планирования мероприятий развития с функцией автоматического уведомления со стороны корпоративного университета о критических сроках исполнения;
- разработка системы планирования и контроля участия в очных и дистанционных учебных мероприятиях в автоматизированном режиме через личный кабинет специалиста по индивидуальному развитию;
- обеспечение системы архивации индивидуальных планов развития для статистического учета результатов развития слушателей, а также для реализации системы долгосрочного и поэтапного развития.

Оптимальным решением локализации АСУ ИРР была выбрана сеть Интранет на портале Корпоративного университета. Неоспоримыми достоинствами данной площадки послужили следующие факторы:

- наличие доступа к сети Интранет у большинства слушателей университета, поскольку каждый руководитель ОАО «РЖД» обеспечен доступом к внутренним информационным ресурсам компании;
- скорость работы и пропускная способность сети позволяют организовать дистанционное обучение слушателей;

– возможность входа в систему только с рабочего компьютера слушателя, что практически полностью исключает возможность участия в процессе обучения третьих лиц и делает любую активность в сети авторизованной.

В первом семестре обучения в университете каждый слушатель в запечатанном конверте получает данные для входа в «Личный кабинет». При этом пара «логин – пароль» известны только ему и специалисту по индивидуальному развитию, оформившему запись. На своем рабочем компьютере руководитель заходит на внутренний портал «РЖД», открывает узел «Корпоративный университет» на портале АСУ ОДИТ (автоматизированная система управления оперативной деятельностью ИТ-хозяйства), затем вкладку «Личный кабинет» и вводит свои учетные данные.

Открывается главная страница АСУ ИРР, один из портлетов которой – вкладка «Личные сведения», на которой слушатель актуализирует свои данные (фамилию, имя, возраст, должность, подразделение), персонифицируя себя в системе. Здесь же слушатель может запросить у специалиста по оценке персональные результаты оценочных мероприятий по уровню развития корпоративных компетенций. По желанию пользователя результаты могут быть высланы ему либо отображены непосредственно в системе. После этого руководитель приступает к постановке целей развития и выбору развивающих действий.

Во вкладке «Цели и развивающие действия» слушатель формулирует цель своего развития по одной из двух выбранных корпоративных компетенций.

Например, слушателю необходимо развить компетенцию «лидерство как стиль руководства», и он формулирует свою цель: «Научиться эффективно организовывать и регламентировать работу дежурных по станции, составителей поездов, приемосдатчиков, работников вагонного и локомотивного хозяйства в совместном взаимодействии и при принятии общих решений до уровня, при котором время от прибытия вагонов на станцию до подачи на пути необщего пользования, а также от уборки до готовности к отправлению, будет снижено на 15 % по отношению к аналогичному периоду прошлого года, в срок до 1 апреля 2013 года».

Далее из каталога развивающих действий он подбирает мероприятия, которые, по его мнению, наиболее оптимальны для достижения данной цели, с указанием конкретных сроков реализации:

1. Развитие на рабочем месте – слушатель выбирает для выполнения на рабочем месте ряд ситуаций, в которых ему необходимо ориентироваться в рамках достижения указанной цели. Например, специалисту нужно:

– разделить все совещания, в которых он принимает участие, на типы и определить цели каждого типа совещания, оптимальную форму его проведения и оптимальную роль участника и ведущего;

– опираясь на литературу и обучение, провести несколько совещаний, используя разработанные правила и процедуры проведения соответствующего типа совещания;

– создать матрицу всех видов решений, которые ему необходимо принимать с участием других сотрудников и всех сотрудников, которых следует привлечь к принятию решения;

– проанализировать принятые решения за последнее полугодие и разделить их на виды.

2. Обратная связь – слушатель формулирует действие для достижения цели своего развития. Например: регулярно поддерживать обратную связь с начальником центра и его заместителями, своими подчиненными и коллегами по поводу эффективности организации и регламентации работы станции при взаимодействии с ее работниками и принятии общих решений.

3. Обучение на опыте других – слушатель формулирует ситуации для достижения цели своего развития. Пример ситуаций:

– обсуждение с начальником центра организации работы станций его опыта и подхода к управленческому воздействию на других людей (подчиненных, коллег, руководителей) при проведении совещаний и видеоконференций;

– обсуждение с начальником центра организации работы станций его приемов и изучение тех методов, которые использовали в своих выступлениях лучшие ораторы мира для влияния на аудиторию и нацеливания людей на достижение определенных результатов.

4. Самообучение – слушатель планирует прочитать ряд книг для достижения цели своего развития. Например, «Сборник статей. Лидерство. Harvard Business Review», «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта» и пр.

5. Тренинги и семинары – слушатель добавляет в план развития прохождения дистанционного курса «Лидерство как стиль руководства».

После постановки целей развития и подбора развивающих действий руководитель нажимает кнопку «Отправить на согласование». Индивидуальный план развития отправляется в личный кабинет специалиста по индивидуальному развитию.

Если предложений и замечаний по формулировкам целей и программе развития нет, индивидуальный план развития согласовывается. Если специалист находит какие-либо неточности, например, в формулировках целей развития, то вносит свои предложения по изменению в поле обратной связи и отправляет слушателю на доработку.

Данные из индивидуального плана развития автоматически переносятся в интерактивный календарь, где слушатель может отслеживать сроки выполнения своих развивающих действий – когда нужно пройти курс, осуществить план по развитию на рабочем месте. На данный момент для каждой компетенции разработано от двух до четырех дистанционных курсов. При этом пользователю не нужно искать в системе выбранный курс, задание или книгу, он может перейти по ссылке на запланированную им программу или задание прямо из интерактивного календаря. К чтению литературы можно перейти и во вкладке «Библиотека», где представлен перечень доступных электронных книг. Вся межсессионная поддержка (практические и домашние задания) также интегрирована в систему. В разделе «Практические задания», например, слушатель может пройти тестирование и проверить свои знания.

Система доказала свою эффективность, позволив слушателям и сотрудникам Корпоративного университета решить ряд важных организационных и учебных задач.

В настоящее время уже осуществлено запуск аналога АСУ ИРР в Интернете. Это позволяет слушателям из дочерних обществ, не имеющим доступа в Интранет, стать участниками системы индивидуального развития. Также планируется создание мобильной версии для iPad, которая сделает работу по развитию корпоративных компетенций еще более удобной и вариативной.

2.3. Современные методы развития кадрового резерва

На этапе обучения и развития кадрового резерва большинство российских компаний применяют типовые методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте традиционно включает в себя такие методы, как:

- производственный инструктаж;

- освоение смежных специальностей;
- стажировка в должности;
- горизонтальная и вертикальная ротация.

Обучение вне рабочего места предполагает использование методов:

- конференции;
- лекции, семинары;
- тренинги.

Перечисленные традиционные для сферы бизнеса методы подходят только для подготовки гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве. На практике используются следующие способы подготовки:

- временное исполнение обязанностей в государственных органах на соответствующих должностях гражданской службы;
- участие в подготовке нормативных правовых актов;
- участие в мероприятиях мониторингового и (или) экспертного характера: оперативного изучения обстановки и предложения мер по устранению недостатков в профильных государственных органах, участия в проверках государственных органов;
- получение дополнительного профессионального образования, включающего в себя профессиональную переподготовку или повышение квалификации либо стажировку.

Эти способы характеризуются тем, что гражданский служащий, состоящий в кадровом резерве, может повышать свой профессиональный уровень, находясь на рабочем месте, а обучение с отрывом от работы может осуществляться за счет бюджетных средств.

Для граждан, не находящихся на государственной службе, перечень способов подготовки к исполнению обязанностей на должностях государственной службе ограничен. Отметим, что эти способы подготовки доступны также и гражданским служащим. Среди них:

- участие лица, состоящего в кадровом резерве, в мероприятиях, проводимых государственным органом (работа в составе рабочих, экспертных групп и коллегиальных органов, подготовка и проведение конференций, семинаров, совещаний, участие в мероприятиях мониторингового характера);
- индивидуальная подготовка под руководством гражданского служащего, уполномоченного представителем нанимателя, в соответствующем государственном органе;

– самостоятельная теоретическая подготовка (обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам теории и практики государственного управления;

– стажировка в государственном органе.

В то же время следует различать такие понятия, как обучение и развитие персонала. Обучение основывается на передаче знаний от преподавателя, тренера или руководителя. Развитие же предполагает создание условий, способствующих развитию способностей, раскрытию потенциала, изменению организационного поведения. Сегодня все более актуальным становится именно развитие персонала, в том числе развитие кадрового резерва организаций.

Современные методы развития персонала в сфере бизнеса пока еще не нашли широкого распространения при работе с кадровым резервом. Среди них [47]:

- коучинг (coaching);
- наставничество, менторинг (mentoring);
- баддинг (buddying);
- следование рабочей тенью (job shadowing);
- консультирование (counselling);
- супервизия (supervision);
- обучение действием (action learning);
- управление талантами (talent management).

Коучинг (англ. coaching) – инструмент личностного и профессионального развития, истоки которого лежат в спортивном тренерстве, психологии (позитивной, когнитивной и организационной), в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

Существует множество определений коучинга, среди которых:

– коучинг – это искусство создания среды посредством беседы и поведения, обеспечивающей движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение [37];

– коучинг – это искусство содействия повышению результативности, обучению и развитию другого человека [39];

– коучинг – это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса разви-

тия с целью получения максимально возможного эффективного результата¹.

По области применения различаются: карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.

По участникам коучинга различаются индивидуальный и корпоративный (групповой) коучинг.

По формату выделяют очный (личный коучинг, фотокоучинг) и заочный (интернет-коучинг, телефонный коучинг) виды коучинга.

Основной целью коучинга как метода развития является создание такой среды для сотрудника, чтобы он самостоятельно нашел решение реальной проблемной ситуации или оперативной задачи.

Основной отличительной особенностью коучинга является то, что бизнес-тренер (коуч) помогает человеку найти собственное решение, а не решает проблему за него. Следовательно, коуч не должен быть ведущим экспертом в проблемной области, но он должен быть экспертом в том, как создавать условия для помощи другим в раскрытии их собственных возможностей.

Наставничество, менторинг (mentoring) – развитие навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей под руководством опытного специалиста, наставника, ментора.

Появление слова «ментор» относится к греческой мифологии. В поэме Гомера Одиссей поручил своему другу Ментору охранять и поддерживать его сына и владения, пока он не вернется из странствий. На современном этапе идея менторинга – это альянс специалистов, предназначенный для того, чтобы помочь развитию одного или обоих участников.

В нашей стране традиционно применялось понятие «наставничество». Наставничество как процесс обучения и передачи опыта непосредственно на рабочем месте появилось в СССР еще в 30-е годы XX века, но актуальной и востребованной кадровой технологией наставничество стало совсем недавно.

Наставничество – форма обучения вновь принятых работников, представляющая собой процесс консультирования и адаптации нового работника под руководством более опытного сотрудника. Наставник курирует вхождение в профессиональную среду нового работника, консультирует его по вопросам, связанным с функциональными обязанностями и корпоративной культурой организации, предупре-

¹ Определение Международной федерации коучинга (ICF). URL: <http://www.coachfederation.org>.

ждает конфликты и стрессы, способствует установлению межличностных коммуникаций.

Сущность менторинга и наставничества изначально несколько различались: менторинг рассматривался как передача знаний, навыков, готовых решений от ментора к ученику, а наставничество – как опека опытного сотрудника над начинающим и неопытным.

Современные наука и практика отождествляют менторинг и наставничество, далее они будут рассматриваться как синонимы.

Цель процесса наставничества (менторинга) состоит в доведении сотрудника до такого состояния профессионального развития, в котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью реализовать порученные ему профессиональные задания.

Наставничество необходимо в следующих случаях:

- в организации недостаточное количество опытного персонала среднего возраста, в этом случае наставничество жизненно необходимо для передачи знаний и опыта от старшего поколения молодому;

- качество среднего и высшего профессионального образования новых специалистов не соответствует требованиям бизнеса;

- в организации внедрены и функционируют кадровые технологии, для которых наставничество является неотъемлемой частью (например, система работы с молодыми специалистами, кадровым резервом);

- в организации запланирован приток большого количества новых сотрудников;

- наблюдается резкое падение качества, производительности, продуктивности или других производственных показателей.

Следует обратить внимание на то, что от коучинга менторинг отличается тем, что у опытного сотрудника, ментора, есть решения и установки «делай, как я» для молодого неопытного сотрудника. Ментор, как правило, – это внутренний сотрудник организации. Коуч же не дает готовых решений, он создает среду, когда сотрудники получают возможность, используя свой опыт, сами находить новые нетрадиционные способы решения оперативных проблем.

Методический инструментарий Министерства труда и социальной защиты РФ содержит рекомендации по применению наставничества на государственной гражданской службе [60], включая:

1. Создание органов управления и контроля наставничества.
2. Назначение наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

3. Прохождение наставничества (организация рабочего места, использование методов проектного наставничества, проведение обзорных экскурсий и индивидуальных занятий).

4. Завершение наставничества (заполнение отчетов, стимулирование работы наставников, проведение конкурса «Лучший наставник»).

Баддинг (buddying) – это поддержка, помощь сотрудников друг другу для достижения целей организации.

Баддинг основан на предоставлении друг другу информации и (или) объективной и честной обратной связи. Баддинг также называют неформальным наставничеством, равноправным коучингом. Этот метод используется в следующих случаях:

- обучение сотрудника в процессе адаптации (новичков, и при ротации сотрудника на другую позицию внутри компании);
- повышение эффективности процесса реорганизации в компании;
- передача информации между подразделениями компании;
- передача информации между компаниями, которые имеют общие проекты;
- развитие «поведенческих» навыков сотрудников;
- инструмент командообразования.

От наставничества или коучинга buddying отличается тем, что участники абсолютно равноправны – совет, информация или обратная связь дается в двухстороннем порядке, нет «старшего» и «младшего», «наставника» и «подопечного», коуча и «коучируемого», «обучающегося» и «обучаемого».

Следование рабочей тенью (job shadowing) – в дословном переводе с английского означает «рабочая тень» или «бытие тенью». На сегодняшний день является наиболее популярным методом развития персонала за рубежом. Суть его заключается в том, что обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке и следует за ним, как тень, в течение одного или трех рабочих дней. Обучающийся получает возможность обсуждать текущие ситуации на рабочем месте не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими специалистами, а также получать информацию об особенностях той или иной должности.

Цель метода – наблюдение и изучение особенностей работы сотрудника компании. Можно стать «тенью» любого специалиста организации (от линейного сотрудника до менеджера высшего звена), все

зависит от того, какие навыки должен получить будущий или уже работающий специалист.

Данный метод развития используется в основном для стажеров, выпускников вузов, кадрового резерва.

Метод можно использовать в следующих направлениях:

1. Профорientация. Многие компании берут на практику или даже на временную работу студентов старших курсов, которые, в свою очередь, могут получить информацию о своей будущей работе и сделать осознанный выбор дальнейшей профессии или организации. У компании есть возможность оценить молодых специалистов и выбрать из практикантов и работающих студентов тех, кто подходит для работы. В данном случае эффективность метода «следование рабочей тенью» будет высокой только в информационно открытых организациях.

2. Первичная адаптация. В результате обучения в такой форме у сотрудника снижается тревожность и страх перед новыми целями в работе, повышается понимание своих профессиональных задач и должностных обязанностей.

3. Повышение интеграции между подразделениями компании. Успех метода «следование рабочей тенью» зависит от способностей каждого из участников наладить динамичный диалог друг с другом. В фокусе – передача опыта компании, в процесс которого вовлекаются сотрудники всех уровней организационной иерархии.

4. Обмен опытом (работа с более опытным или успешным сотрудником). В любой организации есть сотрудники с высокими показателями и результатами работы, которых заслуженно считают профессионалами. Одна из возможностей, которую предоставляет метод «следование рабочей тенью», – это наблюдение за успешной моделью поведения другого человека.

5. Обучение специалистов кадрового резерва. В практике консультирования сотрудников кадрового резерва часто возникают следующие ситуации: после пройденного обучения специалисты задают вопросы о том, как перенести полученные знания на практику. Также часты случаи высокой тревожности таких специалистов перед новыми обязанностями, а еще сложнее бывает тогда, когда после минимальной подготовки такого сотрудника назначают на должность руководителя, предварительно не объяснив ему цели, задачи и особенности его новой деятельности. Метод «следование рабочей тенью»

помогает снизить риски и возникновение сложных ситуаций в процессе работы и подготовки кадрового резерва компании.

Консультирование (counselling) – получение консультации от приглашенного работником специалиста для решения конкретных личных проблем. Со-консультирование (co-counselling) – метод взаимного консультирования или личностного развития работника «Ты мне расскажешь, как решаешь свои проблемы, а я тебе – как свои».

Таким образом, консультирование работника по его запросу проводит внутренний или внешний консультант. Консультирование может быть карьерным или личностным, реже используется профессиональное. Отличие консультирования в том, что сотрудник не обязан реализовывать полученные знания или возможности. Отличие взаимного консультирования от баддинга заключается в решении, как правило, личных, а не производственных проблем.

Методы консультирования, в отличие от других перечисленных методов, вообще не используются российскими компаниями и их сотрудниками, которые не привыкли решать свои личные проблемы с помощью консультантов. Для иллюстрации этого положения для практики государственной службы приведем материалы круглого стола 2005 года в Высшей школе экономики «Измерение эффективности и оценивание в государственном управлении: международный опыт»¹: «Особенно чувствуется разница между Востоком и Западом в части проведения реформы и готовности к реформе: не так обучен персонал, на Востоке, в отличие от Запада, чиновники могут нарушить права граждан. Имея возможность общаться с чиновниками и западногерманскими, и восточногерманскими, отмечают то, что западногерманские чиновники начинают сразу звонить и расспрашивать. Казалось бы, совершенно пустяковый вопрос они обсуждают со своими коллегами. В Восточной Германии все очень быстро происходит. На Западе решение, которое принималось, как правило, было правильным и эффективным. На Востоке же часто приходилось что-то переделывать».

Взаимное консультирование встречается в российских компаниях чаще, однако оно не носит системного характера, это скорее стиль общения, свойственные российским сотрудникам. Между тем данный метод развития был бы полезен всем, кто входит в кадровый резерв в

¹ URL: http://www.hse.ru/data/711/313/1234/WP8_2005_01.pdf.

случае возникновения тех проблем, которые нельзя решить внутри компании.

Супервизия (supervision) – от латинского supervidere «смотреть сверху», – это профессиональное консультирование и анализ целесообразности, качества использования практических подходов и методов консультирования, а также отношений, возникающих между клиентом и консультантом, т.е. один из методов теоретического и практического повышения квалификации специалистов.

Супервизия – это изначально метод обучения и развития психологов, тренеров, коучей, имеющих практический опыт работы.

Супервизия применяется в следующих случаях:

- существует необходимость активного обучения и развития в сжатые сроки менеджеров по персоналу, менеджеров по развитию, тренинг-менеджеров, бизнес-тренеров, бизнес-психологов, других сотрудников творческой направленности;

- существует необходимость осмысления сотрудниками своей деятельности и решения возникающих проблем.

Супервизия может быть групповой или индивидуальной и может проходить в следующих форматах:

- работа с реальной группой, на которую приглашается супервизор как участник. После окончания происходит разбор проделанной работы;

- консультация супервизора;

- разбор конкретной ситуации в работе сотрудника;

- как демонстрация своей работы тренера, коуча или консультанта на супервизорской группе;

- участие в разборе работы другого специалиста на примере демонстрационного показа или представленного конкретного случая.

Супервизия предназначена для тех руководителей и специалистов, которые хотят получить обратную связь о своей работе, разобрать типичные ошибки, найти ответы на свои вопросы, увидеть свои точки роста.

Данный метод является разновидностью метода консультирования для решения определенных профессиональных задач и личностного развития отдельных сотрудников.

От ментора и наставника супервизор отличается тем, что он не осуществляет постоянного наблюдения за сотрудниками, а привлекается только для решения отдельных задач.

Супервизия как метод развития используется только для кадрового резерва на конкретные должности специалистов по управлению персоналом, тренеров, психологов, внутренних консультантов и пр.

Обучение действием – решение реальных проблем компании, не имеющих однозначного решения в ходе обучения.

Обучение действием (action learning) – это метод обучения, который разработан для проведения организационных изменений. Формула обучения действием: $L = P + Q$. То есть обучение (Learning) происходит за счет программных знаний (Programmed Knowledge) и проницательных опросов (Insightful Questioning).

Данный метод развития применяется, если есть необходимость провести сложные изменения в организации или имеется наличие нерешаемых организационных или производственных проблем.

Основные принципы обучения действием:

- обучение и действие должно происходить одновременно;
- реальная проблема, не имеющая однозначного ответа, требующая срочного решения.

Особенность метода состоит в том, что участники сразу решают свои актуальные задачи с помощью необходимых знаний. В связи с этим возникает ряд преимуществ. Участникам не приходится переносить знания и умения, полученные в учебных условиях на реальную ситуацию. Кроме того, происходит одновременное усвоение новых знаний и решение значимых задач.

Обучения действием применяется в следующих сферах:

- коучинг рабочих групп в организации;
- развитие менеджмента, кадрового резерва;
- совершенствование (изменение) корпоративной культуры;
- развитие качеств самообучающейся организации;
- разрешение любых сложных проблем организации с большой степенью неопределенности.

Обучение действием принципиально отличается от всех иных методов развития персонала, так как в этом случае сотрудники берут собственное развитие в собственные руки и добиваются реальных результатов в производственной деятельности уже в ходе обучения.

Анализируя возможности практического применения технологии «обучение действием», следует отметить ее эффективность при решении следующих задач организации:

1. Организационное развитие и осуществление изменений. Уникальность технологии «обучения действием» состоит в том, что ее

использование позволяет решать две важнейших организационных задачи: развития персонала и эффективной реализации изменений, в том числе и таких сложных и масштабных изменений как реорганизация и реинжиниринг бизнес-процессов, внедрение системы всеобщего качества, реализация стратегий развития организации и др.

2. Развитие менеджмента и подготовка резерва. Вопрос кадрового резерва актуален для любой крупной компании. И очень часто возникают трудности с определением форм и методов обучения специалистов, состоящих в резерве. Технология «обучения действием» позволяет увязать в единый процесс получение специалистом необходимых для будущей работы знаний и, что самое главное, навыков решения новых задач. В результате резервист, претендующий на более высокую управленческую должность, получает не только теоретическую, но и столь важную практическую подготовку.

Таким образом, обучение действие является одним из наиболее эффективных методов развития кадрового резерва, в особенности управленческого резерва.

Управление талантами (talent management) – это реализация простой идеи: «надо растить своих» или «брать молодых на вырост». Необходимо донести ее значимость до всех линейных руководителей организации, на руководящие должности по возможности назначать своих сотрудников, а не искать на стороне, целенаправленно учить тех, кто хочет или должен учиться, регулярно оценивать достижения персонала и справедливо оплачивать их. Так создаются условия, на основании которых должна строиться система управления.

Управление талантами – это реализация следующих постулатов и идей [32]:

- необходимо принимать на работу лучших;
- следует искать таланты внутри своей компании;
- выявленные таланты надо целенаправленно развивать;
- талантам надо платить в несколько раз больше, чем остальным, потому что они эффективнее работают;
- периодически надо оценивать достижения талантов и давать новые направления работы;
- талант – это сотрудник компании, а не отдельного подразделения.

2.4. Рекомендации по совершенствованию работы с кадровым резервом на государственной гражданской службе

Важным элементом, позволяющим повысить эффективность использования кадрового резерва на государственной гражданской службе, служит подготовка и развитие кадрового резерва. Практическая подготовка кадрового резерва направлена на развитие у гражданских служащих (граждан), включенных в кадровый резерв государственного органа, профессиональных, деловых и личностных качеств, необходимых для замещения соответствующей должности гражданской службы.

Подход к подготовке кадрового резерва существенно различается для лиц, состоящих и не состоящих на государственной службе.

Облегчит процесс обучения граждан и государственных служащих, включенных в кадровый резерв, использование системы дистанционного обучения. На сайте органа по управлению государственной службой необходимо создать персонифицированный сервис, основанный на использовании современных информационных технологий с помощью личного кабинета резервиста. Для подтверждения своей готовности поступить на должность государственной службы, на которую он состоит в резерве, претендент должен не реже чем раз в год заходить в личный кабинет, проходить тренировочные и контрольные тесты, отмечать специально предусмотренным образом готовность поступить на работу. Это согласие не будет означать заочное подписание служебного контракта, зато позволит отсекать тех граждан, которые, в силу определенных обстоятельств, уже вообще не собираются идти на государственную службу. Этот сервис также позволит наладить оперативную обратную связь гражданина и кадровой службы, обмениваться информацией и т.п.

По результатам рассмотрения современных методов развития кадрового резерва можно сделать вывод, что эффективное использование современных методов развития кадрового резерва должно быть увязано с группами должностей государственной гражданской службы (табл. 2.4).

Методы развития кадрового резерва
по группам должностей гражданской службы

	Высшие	Ведущие	Главные	Старшие	Младшие
Коучинг					
Наставничество					
Баддинг					
Следование рабочей тенью					
Консультирование					
Супервизия					
Обучение действием					
Управление талантами					

Группы должностей государственной гражданской службы характеризуются последовательной инстанционностью – одним из основных признаков административного процесса в государственных органах [38. С. 117]. Инстанционность административного процесса заключается в том, что для каждого конкретного производства по делам определенного предмета установлен соответствующий порядок совершения юридически значимых действий государственными служащими различного рода должностей и специализаций. При совершении коллегиальных процедур рассмотрения дела, совершаемых как в рамках одного ведомства, так и при взаимодействии ряда государственных органов в межведомственном административном процессе, взаимодействие должностных лиц совершается в соответствии с административным статусом, рангом, категорией, инстанционной группой должности. Выделяются нисходящий и восходящий, а также координационный (горизонтальный) порядки проведения административного процесса. Типичным явлением в делах по подготовке проектов правовых, нормативных и индивидуальных актов государственных органов является последовательное сочетание всех трех порядков, из которых на завершающем этапе, как правило, совершаются процедуры по восходящему порядку административного процесса.

Инстанционная группа должностей государственной службы характеризует порядковое место и роль должности, особенности обязанностей по ней в восходящем, нисходящем и координационном порядках административного процесса.

Инстанционную группу высших должностей образуют должности с полномочиями надзорно-апелляционных инстанций по административным производствам, по государственным делам данного государственного органа.

Группа главных должностей представлена должностями с полномочиями контрольных инстанций по административным производствам по государственным делам. Лицами, замещающими эти должности, исполняются обязанности по организации подготовки, реализации и контроля исполнения решений в рамках выполнения законов и административных актов вышестоящих инстанций.

Для служащих, занимающих главные и высшие должности, можно рекомендовать такие методы развития, как баддинг, т.е. равноправный коучинг с обратной связью, когда тренер и обучающийся взаимодействуют на равных для достижения целей организации; а также методологию управления талантами – всестороннего развития работников.

Ведущие должности – группа должностей решающих инстанций административного производства по государственным делам. Определение этой инстанционной группы в качестве решающей инстанции выражает порядок, по которому проект решения по делу в завершённом виде подготавливается должностными лицами, исполняющими обязанности по должностям этой группы, что выражает собой факт развитого и достаточного профессионализма и высокой, исчерпывающей квалификации государственных служащих относительно административных дел, соответствующих полномочиям исполняемой должности.

Для служащих группы ведущих должностей рекомендуем такие методы профессионального развития, как профессиональное консультирование и супервизия. Это позволит шире увидеть проблему, использовать для принятия решений новые подходы, передовую практику государственного управления, оставаясь при этом в рамках правового поля.

Старшие должности – группа должностей консультативно-распорядительных инстанций административного производства по государственным делам. Распорядительные полномочия этой инстанционной группы касаются оперативных вопросов по ведению дел в подразделении. Консультирование предоставляется государственным служащим нижеинстанционной группы должностей, а также по тем специальным вопросам, по которым данные государственные служа-

щие проявили особенную квалификацию и которые отражены в регулировании индивидуального статуса исполняемой должности, предоставляются квалификации вышестоящим инстанциям.

Для служащих этой группы целесообразно использовать такие способы развития, как коучинг и обучение действием.

Младшие должности – группа должностей подготовительных инстанций административного производства по государственным делам. Государственные служащие, исполняющие эти должности, не совершают юридически значимых действий самостоятельного процессуального значения, действуют в порядке выполнения поручений вышестоящей инстанции по конкретным, порученным для расследования или анализа, документирования обстоятельствам дела.

Для служащих младших групп должностей рекомендуем наставничество (менторинг), следование рабочей тенью.

Все пять групп присутствуют не в каждой категории должностей гражданской службы. Это связано с организацией процесса принятия решений.

Итак, рассмотрев современные методы развития кадрового резерва можно сделать вывод о том, что органы государственной власти могут расширить свою работу с кадровым резервом. Современные методы развития кадрового резерва дают возможность организациям работать более эффективно за счет развития удержания и развития человеческого капитала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в монографии исследование позволяет подвести следующие итоги:

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» определяют два способа включения в кадровый резерв: конкурсный и вне конкурса. Действовавшая до 2013 года редакция в числе внеконкурсных оснований содержала включение в кадровый резерв по итогам аттестации, вследствие наложения дисциплинарного взыскания и случаях приостановления служебного контракта по обстоятельствам, независящим от воли сторон. Включение в кадровый резерв было представлено в Законе одновременно и как мера поощрения (по результатам аттестации), и как мера наказания (вследствие наложения дисциплинарного взыскания). В действующей в настоящее время редакции это противоречие устранено (изменения внесены Федеральным законом от 7 июня 2013 года № 116-ФЗ). Но противоречие механизма формирования кадрового резерва – на основе конкурса и внеконкурсный остается. Разные способы формирования предполагают также и необходимость различных способов назначения на должность гражданского служащего или гражданина, состоящего в кадровом резерве, хотя назначение и порядок формирования второго, вне конкурсного кадрового резерва, действующим законодательством не раскрыты.

Нормативное регулирование формирования и использование кадрового резерва в субъектах РФ отличается большим разнообразием. Несмотря на то что в основу положений о кадровом резерве заложен единый механизм, прописанных в федеральном законодательстве, они существенно различаются как по объему (в отношении целей и принципов формирования кадрового резерва), полноте (в отношении оснований исключения из кадрового резерва), так и по детальности раскрытия процедур формирования и использования кадрового резерва. В разных субъектах отличаются способы подготовки кадрового резерва, а положения некоторых субъектов предполагают обучение граждан, состоящих в кадровом резерве, за счет бюджетных средств, хотя, в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации, такое использование средств рассматривается как направленное не на установленные законодательством РФ цели финансирования. Отличаются также группы должностей, на которые формируется кадровый резерв. В ряде субъектов он не формируется

на младшие группы должностей, так как государственные служащие в соответствии с Федеральным законом 79-ФЗ включаются в кадровый резерв в порядке должностного роста.

2. Положение о кадровом резерве на государственной гражданской службе Иркутской области, утвержденное указом губернатора Иркутской области от 30 апреля 2010 года № 91-уг, нуждается в совершенствовании. Предлагаем изменить структуру документа, выделить в нем разделы: «Общие положения», «Формирование кадрового резерва», «Порядок пересмотра кадрового резерва», «Организация учета и ведения кадрового резерва», «Работа с кадровым резервом», «Исключение гражданского служащего (гражданина) из кадрового резерва». Кроме того, необходимо включить в Положение наиболее полное определение кадрового резерва: кадровый резерв на государственной гражданской службе представляет собой систематизированный перечень, состоящий из государственных служащих, претендующих на повышение в должности и граждан, не состоящих на государственной службе, желающих занять вакантную должность, прошедших конкурсный отбор, уровень образования и опыт работы которых соответствуют квалификационным требованиям к должностям государственной службы. Необходимо установить срок пребывания в кадровом резерве не десять, а пять лет, а также раскрыть в Положении способы подготовки кадрового резерва. Для гражданских служащих следует предусмотреть такие способы подготовки, как:

- временное исполнение обязанностей в государственных органах на соответствующих должностях гражданской службы;
- участие в подготовке нормативных правовых актов;
- участие в мероприятиях мониторингового и (или) экспертного характера: оперативного изучения обстановки и предложения мер по устранению недостатков в профильных государственных органах, участия в проверках государственных органов;
- получение дополнительного профессионального образования, включающего в себя профессиональную переподготовку, или повышение квалификации, или стажировку.

Для гражданских служащих и граждан, не состоящих на государственной службе, включить в Положение следующие способы подготовки:

- участие лица, состоящего в кадровом резерве, в мероприятиях, проводимых государственным органом (работа в составе рабочих, экспертных групп и коллегиальных органов, подготовка и проведение

конференций, семинаров, совещаний, участие в мероприятиях мониторингового характера);

- индивидуальная подготовка под руководством гражданского служащего, уполномоченного представителем нанимателя, в соответствующем государственном органе;

- самостоятельная теоретическая подготовка (обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам теории и практики государственного управления);

- стажировка в государственном органе.

3. Срок пребывания в кадровом резерве Иркутской области не должен превышать пять лет, поскольку срочные кадровые технологии, используемые на государственной гражданской службе, не предполагают более длительного срока. Так, срочный служебный контракт заключается на срок до пяти лет, должность в порядке ротации замещается на срок от трех до пяти лет, аттестация проводится один раз в три года.

4. Для обучения граждан, состоящих в кадровом резерве, необходимо использовать систему дистанционного обучения. Опыт крупных, территориально разрозненных компаний РФ показывает эффективность исполнения индивидуальных планов развития сотрудников на основе электронного корпоративного университета, который позволяет получать необходимые знания и навыки без отрыва от рабочего места и без дополнительных затрат.

5. Для подготовки гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве, целесообразно использовать новые методы развития персонала:

- коучинг (coaching) – личностное и профессиональное развитие под руководством коуча – опытного бизнес-тренера;

- менторинг, наставничество (mentoring) – форма обучения вновь принятых работников, представляющая собой процесс консультирования и оценки нового работника более опытным сотрудником;

- равноправный коучинг (buddying) – предоставление друг другу информации и (или) объективной и честной обратной связи;

- следование рабочей тенью (job shadowing) – обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как тень, в течение одного или трех рабочих дней;

– консультирование (counselling) – получение консультации от приглашенного специалиста для решения конкретных личных проблем. Со-консультирование (Co-Counselling) – метод взаимного консультирования или личностного развития работника «Ты мне расскажешь свои проблемы, а я тебе – свои»;

– супервизия (supervision) – профессиональное консультирование и анализ как целесообразности и качества использования практических подходов и методов консультирования, так и отношений, возникающих между клиентом и консультантом, т.е. один из методов теоретического и практического повышения квалификации специалистов в области консультирования;

– обучение действием (action learning) – эта технология позволяет увязать в единый процесс получение сотрудником необходимых для будущей работы знаний и навыков решения новых задач. В результате резервист, претендующий на более высокую управленческую должность, получает не только теоретическую, но и столь важную практическую подготовку;

– управление талантами (talent management) – это реализация идеи: «надо растить своих сотрудников».

6. Современные методы развития кадрового резерва необходимо использовать в зависимости от групп должностей государственной гражданской службы:

– для служащих, занимающих главные и высшие должности, следует использовать такие методы развития, как баддинг, т.е. коучинг с обратной связью, когда тренер и обучающийся взаимодействуют на равных для достижения целей организации; а также методологию управления талантами – всестороннего развития работников;

– для служащих группы ведущих должностей необходимо использовать такие методы профессионального развития, как профессиональное консультирование, супервизия. Это позволит шире увидеть проблему, использовать для принятия решений новые подходы, передовую практику государственного управления, оставаясь при этом в рамках правового поля;

– для служащих, занимающих главные должности, целесообразно использовать такие способы развития, как коучинг и обучение действием;

– для служащих младших групп должностей рекомендуем менторинг (наставничество), shadowing (следование рабочей тенью).

Подводя итоги, необходимо отметить, что при всех сложностях кадровый резерв используется все шире. Адаптация зарубежных наработок, отечественного опыта крупных компаний, передовой практики государственных органов позволит превратить его в действительно эффективную кадровую технологию на государственной гражданской службе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации : принята всенарод. голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок, внесен. законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февр. 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

2. Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации : федер. закон от 6 окт. 1999 г. № 184-ФЗ (в ред. от 6 апр. 2015 г.) // Собрание законодательства РФ. – 1999. – № 42. – Ст. 5005; 2015. – № 14. – Ст. 2017.

3. О системе государственной службы Российской Федерации : федер. закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 2 июля 2013 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 22. – Ст. 2063; 2013. – № 27. – Ст. 3477.

4. О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (в ред. от 31 дек. 2014 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215; 2015. – № 1 (ч. 1). – Ст. 63.

5. О противодействии коррупции : федер. закон от 25 дек. 2008 г. № 273-ФЗ (в ред. от 22 дек. 2014 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228; 2014. – № 52 (ч. 1). – Ст. 7542.

6. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» : федер. закон от 7 июня 2013 г. № 116-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 23. – Ст. 2874.

7. О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы) : указ Президента РФ от 19 нояб. 2002 г. № 1336 (в ред. от 15 нояб. 2004 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 47. – Ст. 4664; 2004. – № 47. – Ст. 4634.

8. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации : указ Президента РФ от 1 февр. 2005 г. № 112 (в ред. от 19 марта 2014 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 6. – Ст. 439; 2014. – № 12. – Ст. 1263.

9. О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы : указ Президента РФ от 31 дек. 2005 г. № 1574 (в

ред. от 12 марта 2015 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 1. – Ст. 118; 2015. – № 11. – Ст. 1587.

10. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы) : указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 (в ред. от 10 авг. 2012 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 11. – Ст. 1277; 2012. – № 33. – Ст. 4633.

11. О типовых государственных должностях субъектов Российской Федерации : указ Президента РФ от 4 дек. 2009 г. № 1381 // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 49. – Ст. 5921.

12. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления : указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 19. – Ст. 2338.

13. О федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы) и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015–2018 годы) [Электронный ресурс] : проект указа Президента РФ (по состоянию на 16 июля 2014 г.) (подгот. Минтрудом России). – Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

14. Устав Иркутской области от 17 апр. 2009 г. № 1 (в ред. от 30 мая 2014 г.) // Газета Областная. – 2009. – № 45; 2014. – № 60.

15. О Реестре должностей государственной гражданской службы Иркутской области : закон Иркут. обл. от 24 дек. 2007 г. № 137-оз (в ред. от 5 мая 2014 г.) // Газета Областная. – 2007. – № 152; 2015. – № 37.

16. Об отдельных вопросах государственной гражданской службы Иркутской области : закон Иркут. обл. от 4 апр. 2008 г. № 2-оз (в ред. от 30 апр. 2015 г.) // Газета Областная. – 2008. – № 37; 2015. – № 49.

17. Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Иркутской области : указ губернатора Иркут. обл. от 30 апр. 2010 г. № 91-уг (в ред. от 20 янв. 2014 г.) // Газета Областная. – 2010. – № 52; 2014. – № 8.

18. О системе исполнительных органов государственной власти Иркутской области : закон Иркут. обл. от 11 мая 2010 г. № 30-ОЗ (в ред. от 25 июня 2012 г., от 14 янв. 2014 г.) // Газета Областная. – 2010. – № 54; 2014. – № 5.

19. О государственных должностях Иркутской области : закон Иркут. обл. от 13 дек. 2010 г. № 125-ОЗ (в ред. от 26 мая 2015 г.) // Газета Областная. – 2010. – № 47; 2015. – № 57.

20. Об утверждении Положения о кадровом резерве на федеральной государственной гражданской службе [Электронный ресурс] : проект указа Президента РФ от 26 марта 2013 г. – Режим доступа: http://www.rosmintrud.ru/docs/doc_projects/1000.

21. Россинский Б.В. Административное право : учеб. для вузов / Б.В. Россинский, Ю.Н. Стариков. – 4-е изд., пересмотр. и доп. – М. : НОРМА : ИНФРА-М, 2010. – 926 с.

22. Копытов Ю.А. Административное право : учеб. для бакалавров / Ю.А. Копытов. – М. : Юрайт, 2013. – 645 с.

23. Бахрах Д.Н. Административное право России : учеб. для вузов / Д.Н. Бахрах. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2010. – 607 с.

24. Административное право России. Общая часть : курс лекций / сост. Н.В. Вассерман, К.Н. Евдокимов, О.В. Кирьянова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. – 326 с.

25. Андриянов В.Н. Современная административная реформа в Российской Федерации : учеб. пособие / В.Н. Андриянов. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. – 75 с.

26. Антошина Н.М. Административно-правовые основы формирования кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.14 / Н.М. Антошина. – М., 2011.

27. Барышникова Т.В. Управленческий конкурс как механизм формирования управленческих кадров в системе социальной защиты населения / Т.В. Барышникова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2006. – № 5. – С. 88–90.

28. Бахтаирова Е.А. Кадровый резерв на государственной гражданской службе: проблемы теории и практики [Электронный ресурс] / Е.А. Бахтаирова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). – 2014. – № 4. – Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=19298>.

29. Бахтаирова Е.А. Опыт использования системы дистанционного обучения для повышения квалификации муниципальных служащих из отдаленных муниципальных образований / Е.А. Бахтаирова // Государственное регулирование и устойчивое развитие муници-

пальных образований : сб. науч. тр. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. – Вып. 7. – С. 145–149.

30. Босхолов С.С. Борьба с коррупцией: мифы и реальность, надежды и перспективы / С.С. Босхолов // Криминологический журнал Байкальского государственного университета экономики и права. – 2010. – № 2. – С. 51–64.

31. Внедрение системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку): Методический инструментарий Министерства труда и социальной защиты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otcenka.docx>.

32. Кайхем В.К. Воспитай своего лидера: как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей / Вильям К. Кайхем, Одри Б. Смит, Мэтью Дж. Пизи. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 416 с.

33. Вырупаева Т.В. Формирование системы критериальной оценки деятельности государственных и муниципальных служащих / Т.В. Вырупаева // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2006. – № 5. – С. 92–94.

34. Гаврилкина Ю.В. Кадровый резерв государственной гражданской службы: новые правила и старые проблемы [Электронный ресурс] / Ю.В. Гаврилкина. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

35. Гаврилова Л.В. Административный регламент как инструмент государственного управления / Л.В. Гаврилова // Влияние финансово-правовых и иных публично-правовых институтов на инновационное развитие России : материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Иркутск : Изд-во Ин-та законодат. и правовой информ. им. М.М. Сперанского, 2014. – С. 233–240.

36. Гаврилова Л.В. Правовое регулирование в Российской Федерации квалификационных требований к лицам, замещающим должности муниципальной службы / Л.В. Гаврилова // Академический юридический журнал. – 2009. – № 3. – С. 28–37.

37. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Голви. – М. : Альпина Пабlishер, 2012. – 266 с.

38. Государственная и муниципальная служба : учеб. пособие / М.Ю. Зенков. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2012. – 352 с.

39. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / М. Дауни. – М. : Добрая кн., 2008. – 288 с.
40. Зайцева А. Управление индивидуальным развитием руководителей / А. Зайцева // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 23–29.
41. Знаменский Д.Ю. Государственная и муниципальная служба : учеб. пособие / Д.Ю. Знаменский. – СПб : ИЦ «Интермедия», 2012. – 180 с.
42. Зыков А.А. Формирование кадрового резерва и работа с ним / А.А. Зыков // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 8. – С. 38–48.
43. Комментарий к Федеральному закону «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и законодательству о гражданской службе зарубежных государств [Электронный ресурс] / А.Ф. Ноздрачев. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
44. Крайчинская С. Культура преемственности – компонент бизнес-стратегии / С. Крайчинская // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 12–14.
45. Кудеев А. Открытый отбор в органы власти / А. Кудеев, А. Преображенская, С. Гуляев // Государственная служба. – 2014. – № 2. – С. 37–41.
46. Новокрещенов А.В. Кадры для органов власти (инновационный подход к пониманию и реализации государственной кадровой политики) / А.В. Новокрещенов // Государственная власть и местное самоуправление. – 2013. – № 9. – С. 17–20.
47. Опарина Н.Н. Современные методы развития кадрового резерва [Электронный ресурс] / Н.Н. Опарина. – Режим доступа: http://istina.msu.ru/media/publications/articles/aa2/382/422987/Sovremennyye_metody_razvitiya_KR2.pdf.
48. Организация отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы: Методический инструментарий Министерства труда и социальной защиты РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otbor.doc>.
49. Осипова И.Н. Проблемы реформирования государственной службы в России: в поисках прагматичных ответов / И.Н. Осипова // Вестник Московского государственного университета. Сер. 21, Управление (государство и общество). – 2011. – № 1. – С. 89–99.

50. О численности и оплате труда государственных гражданских и муниципальных служащих на региональном уровне в январе – сентябре 2013 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/258.htm.

51. Официальная статистика. Государство, общественные организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/state/#.

52. Панченко П.Н. Государственная власть и ее роль в борьбе с преступностью / П.Н. Панченко // Криминологический журнал Байкальского государственного университета экономики и права. – 2009. – № 1. – С. 5–10.

53. Подшивалов В.Е. Модельный закон субъекта РФ «О представлении и проверке достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера граждан, претендующих на замещение государственных должностей субъекта РФ, и лиц, замещающих государственные должности субъекта РФ» / В.Е. Подшивалов, Л.В. Гаврилова // Вестник Иркутского института законодательства и правовой информации им. М.М. Сперанского. – 2013. – № 1–2. – С. 56–86.

54. Полуниин В.Ю. Управление формированием и развитием кадрового резерва: (на примере компаний нефтегазового комплекса России) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В.Ю. Полуниин. – М., 2012.

55. Построение системы кадрового резерва в организации : метод. пособие / Н.Н. Опарина, Е.В. Батоврина. – Чехов : Чехов. печат. двор, 2013. – 47 с.

56. Правовое обеспечение государственной службы РФ : учебник / под общ. ред. И.Н. Барцица. – М. : Изд-во РАГС, 2007. – 560 с.

57. Пресняков М.В. Конституционное регулирование доступа к государственной гражданской службе: реализация принципов равенства и справедливости : монография / М.В. Пресняков. – Саратов : Науч. кн., 2007. – 152 с.

58. Пресняков М.В. Право равного доступа к государственной службе и кадровый резерв [Электронный ресурс] / М.В. Пресняков. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

59. Пресняков М.В. Дисциплинарная ответственность гражданских служащих: проблемы нормативной определенности и справедливой дифференциации [Электронный ресурс] / М.В. Пресняков,

С.Е. Чаннов // Трудовое право. – 2009. – № 9. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

60. Применение наставничества на государственной гражданской службе: Методический инструментарий Министерства труда и социальной защиты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Nastavnichestvo.doc>.

61. Ростовцева Ю.В. К вопросу развития института наставничества на государственной гражданской службе [Электронный ресурс] / Ю.В. Ростовцева // Административное право и процесс. – 2014. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

62. Соколова Л.Г. Управление человеческими ресурсами в муниципальной службе : модуль для повышения квалификации муницип. служащих / Л.Г. Соколова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 209 с.

63. Соломатин В.А. Административно-правовое регулирование формирования кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14 / В.А. Соломатин. – М., 2006.

64. Сороко А.В. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / А.В. Сороко. – М., 2011.

65. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

66. Управление персоналом государственной службы : учеб.-метод. пособие / под ред. Е.В. Охотского. – М. : Изд-во РАГС, 1997. – 536 с.

67. Управление персоналом организации / М.А. Винокуров, Т.Г. Озерникова, Н.Г. Солодова [и др.] ; под ред. М.А. Винокурова, Т.Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 568 с.

68. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 638 с.

69. Управление персоналом : учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.

70. Установление квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы: Методический инструмента-

рий Министерства труда и социальной защиты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Kvaltreb.docx>.

71. Фокин К. Как формировать кадровый резерв / К. Фокин // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 4. – С. 54–60.

72. Фокин К.Б. Показатели для оценки состояния системы управления кадровым резервом руководителей / К.Б. Фокин // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2009. – № 4. – С. 81–84.

73. Фокин К.Б. Разработка методических рекомендаций по оценке состояния системы управления кадровым резервом руководителей на предприятиях горно-металлургического комплекса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К.Б. Фокин. – Новокузнецк, 2010.

74. Чаннов С.Е. Служебное правоотношение: понятие, структура, обеспечение / С.Е. Чаннов ; под ред. В.В. Володина. – М. : Ось-89, 2009. – 220 с.

75. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики : учеб. для студентов / В.В. Черепанов. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 697 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Перечень положений о кадровом резерве субъектов Российской Федерации

Дата обращения к документам: март – апрель 2014 года

Код	Субъект Федерации	Название документа	Принявший орган, вид документа	Дата принятия, номер	Источник
1	2	3	4	5	6
1	Республика Адыгея	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Адыгея	Президент Республики Адыгея Указ	от 28 апреля 2006 года № 40	http://docs.cntd.ru/document/802059056
2	Республика Башкортостан	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Башкортостан	Президент Республики Башкортостан Указ	от 11 декабря 2009 года № УП-703	http://docs.cntd.ru/document/935118610
3	Республика Бурятия	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Бурятия	Президент Республики Бурятия Указ	от 3 октября 2005 года № 488	http://docs.cntd.ru/document/816000712

1	2	3	4	5	6
4	Республика Алтай	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Алтай	Глава Республики Алтай, председатель правительства Республики Алтай Указ	от 26 июня 2006 года № 152-у	http://docs.cntd.ru/document/802069349
5	Республика Дагестан	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Дагестан	Президент Республики Дагестан Указ	от 17 марта 2006 года № 22	http://docs.cntd.ru/document/802059070
6	Республика Ингушетия	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Ингушетия	Глава Республики Ингушетия Указ	от 26 июня 2012 года № 115	http://docs.cntd.ru/document/459800216
7	Кабардино-Балкарская республика	Нет данных			
8	Республика Калмыкия	Нет данных			

1	2	3	4	5	6
9	Карачаево-Черкесская Республика	Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения должностей государственной гражданской службы Карачаево-Черкесской Республики	Глава Карачаево-Черкесской Республики Указ	от 5 марта 2012 года № 34	http://docs.cntd.ru/document/459903232
10	Республика Карелия	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Карелия	Глава Республики Карелия Указ	от 14 июля 2011 года № 59	http://docs.cntd.ru/document/919500240
11	Республика Коми	Об утверждении Положения о кадровом резерве Республики Коми и кадровом резерве государственного органа Республики Коми	Глава Республики Коми Указ	от 27 сентября 2005 года № 128	http://docs.cntd.ru/document/802038051
12	Республика Марий Эл	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Марий Эл	Президент Республики Марий Эл Указ	от 29 сентября 2008 года № 222	http://docs.cntd.ru/document/819071320
13	Республика Мордовия	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государ-	Глава Республики Мордовия	от 14 декабря	http://docs.cntd.ru/document/906301485

1	2	3	4	5	6
		ственной гражданской службе Республики Мордовия	Указ	2006 года № 230-УГ	
14	Республика Саха (Якутия)	Нет данных			
15	Республика Северная Осетия – Алания	Нет данных			
16	Республика Татарстан	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Татарстан	Указ Президента Республики Татарстан	от 14 марта 2011 года № УП-127	http://docs.cntd.ru/document/917043061
17	Республика Тыва	Об утверждении положения о кадровом резерве в органах государственной власти Республики Тыва	Правительство Республики Тыва Постановление	от 18 мая 2006 года № 628	http://docs.cntd.ru/document/802062086
18	Удмуртская республика	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Удмуртской Республики	Правительство Удмуртской Республики Постановление	от 15 мая 2006 года № 53	http://docs.cntd.ru/document/960011621

1	2	3	4	5	6
19	Республика Хакасия	Об утверждении положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Республики Хакасия	Глава Республики Хакасия, председатель правительства Республики Хакасия Постановление	от 3 ноября 2011 года № 61-ПП	http://docs.cntd.ru/document/459603563
20	Чеченская Республика	Об утверждении положения «О порядке формирования и подготовки кадрового резерва государственных гражданских служащих в Аппарате Президента и Правительства Чеченской Республики и государственных органах исполнительной власти»	Президент Чеченской Республики Указ	от 29 апреля 2005 года № 115	http://docs.cntd.ru/document/906800230
21	Чувашская Республика	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Чувашской Республики	Глава Чувашской Республики Указ	от 25 сентября 2013 года № 97	http://docs.cntd.ru/document/460189046

1	2	3	4	5	6
22	Алтайский край	Об утверждении Положения о кадровом резерве на гражданской службе Алтайского края	Алтайский Краевой Совет Народных Депутатов Постановление	от 4 мая 2006 года № 210	http://docs.cntd.ru/document/802060197
75	Забайкальский край	О Положении о кадровом резерве на государственной гражданской службе Забайкальского края	Правительство Забайкальского края Постановление	28 апреля 2009 года № 173	http://docs.cntd.ru/document/922219668
41	Камчатский край	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Камчатского края	Закон Камчатского края	от 20 ноября 2013 года № 344	http://docs.cntd.ru/document/460210512
23	Краснодарский край	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Краснодарского края	Постановление Законодательного собрания Краснодарского края	от 26 июня 2013 года № 506-П	http://docs.cntd.ru/document/462506769
24	Красноярский край	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Красноярского края	Губернатор Красноярского края Указ	от 5 февраля 2010 года № 8-уг	http://docs.cntd.ru/document/985018058

1	2	3	4	5	6
59	Пермский край	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Пермского края	Губернатор Пермского края Указ	от 12 марта 2007 года № 13	http://docs.cntd.ru/document/911516589
25	Приморский край	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Приморского края	Губернатор Приморского края Постановление	от 9 февраля 2007 года № 27-пг	http://docs.cntd.ru/document/929114124
26	Ставропольский край	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Ставропольского края	Губернатор Ставропольского края Постановление	от 25 июля 2008 года № 596	http://docs.cntd.ru/document/461505082
27	Хабаровский край	Нет данных			
28	Амурская область	Нет данных			
29	Архангельская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Архангельской области	Губернатор Архангельской области Указ	от 4 мая 2010 года № 74-у	http://docs.cntd.ru/document/962025469

1	2	3	4	5	6
30	Астраханская область	О порядке формирования кадрового резерва Астраханской области	Губернатор Астраханской области Постановление	от 12 апреля 2012 года № 128	http://docs.cntd.ru/document/460117416
31	Белгородская область	Нет данных			
32	Брянская область	О кадровом резерве государственной службы Брянской области	Администрация Брянской области Постановление	от 14 мая 2001 года № 218	http://docs.cntd.ru/document/974003422
33	Владимирская область	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Владимирской области	Владимирская область Закон	от 12 марта 2007 года № 24-ОЗ	http://docs.cntd.ru/document/965008242
34	Волгоградская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве государственной гражданской службы Волгоградской области	Глава Администрации Волгоградской области Постановление	от 5 марта 2007 года № 288	http://docs.cntd.ru/document/460003610
35	Вологодская область	Нет данных			

1	2	3	4	5	6
36	Воронежская область	Нет данных			
37	Ивановская область	Нет данных			
38	Иркутская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Иркутской области	Губернатор Иркутской области Указ	от 30 апреля 2010 года № 91-уг	http://docs.cntd.ru/document/469421071
39	Калининградская область	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Калининградской области	Закон Калининградской области	от 5 декабря 2011 года № 58	http://docs.cntd.ru/document/453114771
40	Калужская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Калужской области	Закон Калужской области	от 20 сентября 2007 года	http://docs.cntd.ru/document/972214348
42	Кемеровская область	Нет данных			

1	2	3	4	5	6
43	Кировская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Кировской области	Правительство Кировской области Постановление	от 16 марта 2007 года № 88/116	http://docs.cntd.ru/document/973016087
44	Костромская область	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Костромской области	Губернатор Костромской области Постановление	от 12 августа 2013 года № 148	http://docs.cntd.ru/document/460153067
45	Курганская область	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Курганской области	Губернатор Курганской области Указ	от 27 сентября 2005 года № 218	http://docs.cntd.ru/document/469602842
46	Курская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Курской области	Губернатор Курской области Постановление	от 3 июля 2007 года № 298	http://docs.cntd.ru/document/908006153
47	Ленинградская область	О кадровом резерве администрации Ленинградской области и аппаратов мировых судей Ленинградской области	Губернатор Ленинградской области Постановление	от 16 октября 2008 года № 204-пг	http://docs.cntd.ru/document/8484245
48	Липецкая область	Нет данных			

1	2	3	4	5	6
49	Магаданская область	Нет данных			
50	Московская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Московской области	Губернатор Московской области Постановление	от 27 января 2009 года № 8-ПГ	http://docs.cntd.ru/document/819084006
51	Мурманская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Мурманской области	Губернатор Мурманской области Постановление	от 17 июня 2013 года № 105-ПГ	http://docs.cntd.ru/document/465600961
52	Нижегородская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Нижегородской области	Указ губернатора Нижегородской области	от 9 августа 2007 года № 38	http://docs.cntd.ru/document/944931484
53	Новгородская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Новгородской области	Новгородская областная дума Постановление	от 29 марта 2006 года № 1362-ШОД	http://docs.cntd.ru/document/802060844

1	2	3	4	5	6
54	Новосибирская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Новосибирской области	Губернатор Новосибирской области Постановление	от 20 апреля 2006 года № 185	http://docs.cntd.ru/document/5421943
55	Омская область	Об утверждении Положения о порядке формирования кадровых резервов государственных органов Омской области и кадрового резерва Омской области	Губернатор Омской области Указ	от 7 февраля 2006 года № 15	http://docs.cntd.ru/document/943019144
56	Оренбургская область	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Оренбургской области	Закон Оренбургской области	от 29 сентября 2010 года № 3838/900-IV-ОЗ	http://docs.cntd.ru/document/952013563
57	Орловская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Орловской области	Губернатор Орловской области Указ	от 28 апреля 2011 года № 123	http://docs.cntd.ru/document/473700777
58	Пензенская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской	Губернатор Пензенской области	от 13 февраля 2007 года № 59	http://docs.cntd.ru/document/949105464

1	2	3	4	5	6
		службе Пензенской области	Постановление		
60	Псковская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Псковской области	Администрация Псковской области Постановление	от 14 августа 2008 года № 236	http://docs.cntd.ru/document/924018307
61	Ростовская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Ростовской области	Правительство Ростовской области Постановление	от 2 июля 2012 года № 559	http://docs.cntd.ru/document/800006304
62	Рязанская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Рязанской области	Губернатор Рязанской области Постановление	от 23 марта 2007 года № 104-пг	http://docs.cntd.ru/document/906500206
63	Самарская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Самарской области	Губернатор Самарской области Постановление	21 сентября 2005 года № 249	http://docs.cntd.ru/document/945012105
64	Саратовская область	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Саратовской области	Губернатор Саратовской области Постановление	от 30 августа 2005 года № 216	http://docs.cntd.ru/document/933007755

1	2	3	4	5	6
65	Сахалинская область	Нет данных			
66	Свердловская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Свердловской области	Губернатор Свердловской области Указ	от 20 августа 2013 года № 451-УГ	http://docs.cntd.ru/document/453129498
67	Смоленская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Смоленской области	Администрация Смоленской области Постановление	от 28 августа 2013 года № 654	http://docs.cntd.ru/document/494107662
68	Тамбовская область	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Тамбовской области	Тамбовская область Закон	от 24 ноября 2006 года	http://docs.cntd.ru/document/948004417
69	Тверская область	О порядке формирования и работы с кадровым резервом в исполнительных органах государственной власти Тверской области	Администрация Тверской области Постановление	от 5 ноября 2003 года № 373-па	http://docs.cntd.ru/document/936007109
70	Томская область	Об утверждении Положения о кадровых резервах государственной гражданской службы Томской области	Закон Томской области	от 12 февраля 2007 года № 71-ОЗ	http://docs.cntd.ru/document/951818488

1	2	3	4	5	6
71	Тульская область	Нет данных			
72	Тюменская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Тюменской области	Губернатор Тюменской области Постановление	от 16 октября 2013 года № 237	http://docs.cntd.ru/document/460191112
73	Ульяновская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Ульяновской области	Губернатор Ульяновской области Постановление	от 6 августа 2010 года № 58	http://docs.cntd.ru/document/918018259
74	Челябинская область	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Челябинской области	Губернатор Челябинской области Постановление	от 23 июля 2012 года № 201	http://docs.cntd.ru/document/499502366
76	Ярославская область	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Ярославской области	Губернатор Ярославской области Указ	от 18 сентября 2013 года № 493	http://docs.cntd.ru/document/460186513
77	Москва	О кадровом резерве на государственной гражданской службе города Москвы	Мэр Москвы Указ	от 28 августа 2012 года № 55-УМ	http://docs.cntd.ru/document/537922793

1	2	3	4	5	6
78	Санкт-Петербург	О кадровом резерве на государственной гражданской службе Санкт-Петербурга	Закон Санкт-Петербурга	от 1 апреля 2009 года	http://docs.cntd.ru/document/891809543
79	Еврейская автономная область	Нет данных			
83	Ненецкий автономный округ	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Ненецкого автономного округа	Администрация Ненецкого автономного округа Постановление	от 26 августа 2008 года № 136-п	http://docs.cntd.ru/document/460400369
86	Ханты-Мансийский автономный округ – Югра	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры	Губернатор Ханты-Мансийского автономного округа – Югры Постановление	от 27 декабря 2010 года № 247	http://docs.cntd.ru/document/468901616
87	Чукотский автономный округ	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Чукотского автономного округа	Губернатор Чукотского автономного округа Постановление	от 29 января 2014 года № 3	http://docs.cntd.ru/document/410804807

1	2	3	4	5	6
89	Ямало-Ненецкий автономный округ	Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Ямало-Ненецкого автономного округа	Губернатор Ямало-Ненецкого автономного округа Постановление	от 30 сентября 2011 года № 160-ПГ	http://docs.cntd.ru/document/473402464

2. Основания расторжения служебного контракта по инициативе представителя нанимателя и трудового договора по инициативе работодателя

ФЗ 79	ТК
Статья 37. Расторжение служебного контракта по инициативе представителя нанимателя	Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя
б) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;	3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
2) неоднократного неисполнения гражданским служащим без уважительных причин должностных обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;	5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
3) однократного грубого нарушения гражданским служащим должностных обязанностей:	б) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:
а) прогула (отсутствия на служебном месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение служебного дня);	а) прогула, то есть отсутствия на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены), независимо от его (ее) продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены);
б) появления на службе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;	б) появления работника на работе (на своем рабочем месте либо на территории организации – работодателя или объекта, где по поручению работодателя работник должен выполнять трудовую функцию) в состоянии алкоголь-

ФЗ 79	ТК
	ного, наркотического или иного токсического опьянения;
в) разглашения сведений, составляющих государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, и служебной информации, ставших известными гражданскому служащему в связи с исполнением им должностных обязанностей;	в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого работника;
г) совершения по месту службы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного уничтожения или повреждения такого имущества, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного рассматривать дела об административных правонарушениях;	г) совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;
д) нарушения гражданским служащим требований охраны профессиональной служебной деятельности (охраны труда), если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на службе, аварию, катастрофу) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;	д) установленного комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушения работником требований охраны труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;
4) совершения виновных действий гражданским служащим, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия	7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты

ФЗ 79	ТК
<p>дают основание для утраты доверия к нему представителя нанимателя;</p>	<p>доверия к нему со стороны работодателя;</p>
	<p>7.1) непринятия работником мер по предотвращению или урегулированию конфликта интересов, стороной которого он является, непредставления или представления неполных или недостоверных сведений о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера либо непредставления или представления заведомо неполных или недостоверных сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруга (супруги) и несовершеннолетних детей, открытия (наличия) счетов (вкладов), хранения наличных денежных средств и ценностей в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владения и (или) пользования иностранными финансовыми инструментами работником, его супругом (супругой) и несовершеннолетними детьми в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, другими федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, если указанные действия дают основание для утраты дове-</p>

ФЗ 79	ТК
	<p>рия к работнику со стороны работодателя;</p> <p>8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;</p>
<p>5) принятия гражданским служащим, замещающим должность гражданской службы категории «руководители», необоснованного решения, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иное нанесение ущерба имуществу государственного органа;</p>	<p>9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;</p>
<p>б) однократного грубого нарушения гражданским служащим, замещающим должность гражданской службы категории «руководители», своих должностных обязанностей, повлекшего за собой причинение вреда государственному органу и (или) нарушение законодательства Российской Федерации;</p>	<p>10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;</p>
<p>7) предоставления гражданским служащим представителю нанимателя подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении служебного контракта</p>	<p>11) представления работником работодателю подложных документов при заключении трудового договора</p>

3. Основания расторжения служебного контракта и трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон

ФЗ 79	ТК
Статья 39. Прекращение служебного контракта по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон	Статья 83. Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон
1) осуждением гражданского служащего к наказанию, исключающему возможность замещения должности гражданской службы, по приговору суда, вступившему в законную силу;	4) осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу;
2) признанием гражданского служащего полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;	5) признание работника полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;
5) применением к гражданскому служащему административного наказания в виде дисквалификации	8) дисквалификация или иное административное наказание, исключающее возможность исполнения работником обязанностей по трудовому договору

Научное издание

Бахтаирова Елена Александровна

**Проблемы правового регулирования формирования
и использования кадрового резерва
на государственной гражданской службе**

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 30.06.15. Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная.

Печать трафаретная. Усл. печ. л. 7,8. Тираж 500 экз. Заказ .

Издательство Байкальского государственного университета
экономики и права.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.