

Государственный университет – Высшая школа экономики
Институт проблем государственного и муниципального управления

Юпитов А.В., Бекасов О.Б., Пономарева В.С.

**ОТБОР КАДРОВОГО СОСТАВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ,
ПРИНЦИПЫ И ПРОЦЕДУРЫ**

Москва 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Необходимость совершенствования практики замещения должностей государственной гражданской службы в целях обеспечения качества состава государственных служащих..... | 4 |
| Оценка сложившейся практики замещения должностей государственной гражданской службы..... | 4 |
| Права государственных служащих | 4 |
| Нормативно-правовое обеспечение замещения должностей государственной службы..... | 4 |
| Учет законных интересов..... | 5 |
| Инструменты ответственности и контроля..... | 5 |
| Координированность, единство подходов..... | 6 |
| Оценка текущей практики применения кадровых технологий при работе с кадровым составом государственной гражданской службы..... | 7 |
| Проблемы обеспечения качества состава государственных служащих..... | 8 |
| Предложения по совершенствованию практики замещения должностей государственной гражданской службы..... | 9 |
| Разработка унифицированных механизмов и процедур оценки, отбора и замещения кадрового состава федеральных органов исполнительной власти..... | 9 |
| Организационно-правовое и нормативно-правовое обеспечение деятельности кадровых служб, институционализации кадровой службы в органе государственной власти. | 10 |
| 2. Механизмы отбора кадрового состава государственной гражданской службы..... | 11 |
| Определение отбора и смежных процессов | 11 |
| Критерии отбора..... | 13 |
| Процедура отбора..... | 13 |
| Проектирование процедур отбора..... | 16 |
| Этап определения функций процедуры..... | 16 |
| Этап анализа требований и ограничений | 16 |
| Этап синтеза..... | 17 |
| Этап моделирования | 17 |
| Этап оценки | 17 |
| Этап принятия решения..... | 17 |
| Полезность отбора..... | 18 |
| Прогноз исполнения деятельности..... | 18 |
| Принципы прогноза | 19 |
| Современные методы оценки | 19 |
| Принятие решения о назначении на должность и планирование карьеры . | 20 |

| | |
|--|----|
| Принципы принятия решения..... | 21 |
| Стратегии принятия решения | 22 |
| Модель принятия решения..... | 22 |
| Выводы..... | 23 |
| 3. Новые технологии работы с кадрами государственной службы | 24 |
| Что считать кадровыми технологиями?..... | 24 |
| Кадровые технологии и требования к ним..... | 25 |
| Существуют ли кадровые в системе кадровой работы государственной службы технологии? | 26 |
| Технологии привлечения кадров..... | 27 |
| Технологии найма и отбора | 29 |
| Технологии использования и развития кадров | 29 |
| Технологии оценки | 30 |
| Технологии высвобождения | 31 |
| Технологии организации кадровой работы..... | 31 |
| Технологии информационного обеспечения кадровой работы | 32 |
| Технологии формирования кадровых элит | 32 |
| 4. Организация конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы..... | 33 |
| Кадровые конкурсы в различных системах замещения должностей государственной службы..... | 33 |
| Назначение и цели кадровых конкурсов | 35 |
| Критерии и процедуры кадровых конкурсов | 37 |
| Организатор конкурса, конкурсные должности, участники конкурсов..... | 38 |
| 5. Процедура проведения конкурса при поступлении на государственную гражданскую службу и порядок его организации | 39 |
| БИБЛИОГРАФИЯ..... | 52 |

СПИСОК ИЛЛЮСТРАЦИЙ

| | |
|--|----|
| Таблица 1. Этапы простой процедуры отбора | 15 |
| Таблица 2. Примерная программа требований к процедуре отбора ... | 17 |
| Таблица 3. Методы оценки | 19 |
| Таблица 4. Индивидуальные и институциональные модели принятия решений | 21 |
| Таблица 5. Различия конкурсных процедур при карьерном и позиционном подходах к замещению вакантных должностей государственной службы | 33 |
| Таблица 6. Процедура проведения открытого кадрового конкурса..... | 41 |

1. Необходимость совершенствования практики замещения должностей государственной гражданской службы в целях обеспечения качества состава государственных служащих

Оценка сложившейся практики замещения должностей государственной гражданской службы.

Считается общепринятым, что демократическое государство, управляющее рыночной экономикой, должно соответствовать следующему минимуму требований [29; 36; 44; 49]:

1. Гарантия фундаментальных прав.
2. Определенность и предсказуемость законов.
3. Баланс законных интересов.
4. Инструменты ответственности и контроля; прозрачность.
5. Координированность государственных органов.

Это – базовые требования к государству со стороны общества, в том числе и со стороны потенциальных государственных служащих.

В этих положениях лежит ключ к оценке сложившейся к настоящему времени практики замещения должностей государственной службы.

Права государственных служащих

Правовое положение государственных служащих подробно рассмотрено в соответствующих разделах как действующих, так и проектируемых законов Российской Федерации о государственной гражданской службе. Необходимо отметить, что государственные служащие имеют некоторые ограничения своих фундаментальных прав, в то время как механизмы компенсации этих потерь работают не в полную силу. Данный факт непосредственно сказывается на привлекательности государственной службы, мотивации к ней и, как следствие, отражается на качестве состава государственных служащих.

Нормативно-правовое обеспечение замещения должностей государственной службы

Нормативно-правовая база кадровой работы на государственной службе в целом не только не соответствует реалиям, но должна быть признана тотально недостаточной.

На уровне федеральных законов она настолько устарела, что в настоящее время кадровая работа фактически ведется в правовом вакууме. Использование же гражданского трудового законодательства в некоторых

случаях только затрудняет деятельность кадровых служб, поскольку не учитывает специфики деятельности на государственной гражданской службе. Охрана персональной информации о государственных служащих, к категории которой относится вся кадровая информация, вообще не регулируется законами и подзаконными актами, что существенно ограничивает организационные возможности кадровых технологий.

На уровне нормативной базы федеральных органов государственной власти (распоряжений, инструкций, должностных инструкций сотрудников кадровых служб, методик, методических рекомендаций и т.д.) к настоящему времени сохраняется не только её недостаточность, но, одновременно, – низкий научно-методический уровень, разнородность подходов, фрагментарность и эклектика.

Учет законных интересов

Низкая информационная обеспеченность кадровой работы, с одной стороны, и волюнтаризм, отсутствие единых стандартов, а также слабая нормативно-правовая база, с другой стороны, не позволяют ответить на основные вопросы в этой области: «Какие свои интересы и потребности гражданин может реализовать при поступлении на государственную службу?» – со стороны потенциального государственного служащего, и «Какие интересы, цели и потребности реализует орган государственной власти, тем или иным образом формируя свою кадровую политику?» – со стороны самих органов власти. Руководство органов государственной власти, кадровые службы не в состоянии сформулировать свои интересы и цели, которые они реализуют, организуя замещение вакантных должностей.

Инструменты ответственности и контроля

Выделяются две группы таких инструментов – внутренние и внешние. К числу первых относятся нормативно-правовая база кадровой работы, существующая в государстве, обоснованные кадровые технологии и профессионализм сотрудников кадровых служб. К числу вторых – инструменты контроля со стороны общества, механизмы его влияния на кадровую политику государства в целом, и на стандарты деятельности государственной службы, этичность, законность, научность кадровых технологий, – в частности. Необходимо признать, что в настоящее время не существует ни эффективных механизмов передачи кадровых технологий из гражданского общества в государство, ни механизмов влияния на его кадровую политику, ни способов контроля общества над кадровыми решениями государственных органов.

Координированность, единство подходов

Провозглашенный в Концепции реформирования государственной службы Российской Федерации принцип единства государственной службы, требует реализации единого подхода к формированию кадровой политики во всех государственных гражданских органах. К сожалению, до сих пор не удалось создать ни единой концепции государственной кадровой политики, ни реализовать единые подходы к информационному, процедурному, нормативному обеспечению кадровой работы. Таким образом, не обеспечивается сравнимость результатов деятельности государственных служащих в различных органах государственной власти, способностей государственных служащих, перспектив их развития, что не только осложняет оценку результатов их труда, но и ведет к волюнтаризму, сепаратизму органов государственной власти в области кадровой политики. Существенным является также тот факт, что средства, тратящиеся на разработки в области кадровой работы, остаются востребованными только в одном ведомстве, не становятся достоянием других, работы дублируются и не внедряются в повсеместную практику.

Основа практики замещения должностей государственной гражданской службы – квалификационные и иные требования к кадровому составу. Необходимо отметить, что их следует считать если не заниженными (большие количество гражданских государственных служащих не владеют современными информационными технологиями, современной оргтехникой, методами и технологиями организации управленческой деятельности и т.п.), то, по крайней мере, нечетко артикулированными, и не имеющими под собой научно-методической базы. Отсюда – стихийный характер отбора и продвижения кадров, ситуативность решений, фрагментарность кадровой политики. Кадровые службы не могут дать ответа на вопрос, в чем собственно состоит фактическая квалификация государственного служащего, и, как следствие, – не определяется перечень его компетенций.

Отсутствует также основной механизм обеспечения качества замещения государственных должностей – не существует системы ответственности за кадровые решения.

Что касается инфраструктуры кадровой работы, механизмов, обеспечивающих эффективность замещения должностей, то в этом вопросе государство не выступает как партнер общества, не является субъектом на рынке труда. Таким образом, государственная служба сама ограничивает себе доступ к единственному источнику пополнения своих кадров.

С другой стороны, в Российской Федерации нет сильных методических центров, обеспечивающих многогранную деятельность кадровой службы, разрабатывающих для неё кадровые технологии, проводящих соответствующее обучение.

Организационная база кадровых служб органов государственной власти на порядок слабее, чем база в сопоставимых по штатной численности и масштабу деятельности негосударственных организациях. Если в производственных и торговых компаниях на одного сотрудника кадровой службы приходится от 50 до 70 сотрудников организации, то в органах государственной власти это соотношение не более чем 1 к 200. Большинство сотрудников кадровых служб государственных органов являются техническими, вспомогательными работниками, остро недостает универсальных специалистов в области именно кадровой работы. Функции и полномочия кадровых служб в бизнесе значительно шире, чем в государственной службе, они носят более стратегический характер. При этом они гораздо серьезнее оснащены методически и технологически. Слаба связь кадровых служб с подразделениями, отвечающими за оплату труда государственных служащих, они лишены возможности реализовывать общеорганизационные схемы стимулирования труда [43; 46; 47]. Фактически, кадровая служба федеральной власти не выстроена как институт, не пользуется необходимыми правами и, соответственно, не может взять на себя необходимые обязанности.

Оценка текущей практики применения кадровых технологий при работе с кадровым составом государственной гражданской службы

Кадровая технология – это совокупность приемов, способов и методов воздействия на кадровый состав и потенциальных кандидатов на должности государственной службы в процессе привлечения, найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов при исполнении ими своих служебных обязанностей [33; 38; 40; 41; 48].

В силу указанных выше причин, в сложившейся практике замещения должностей государственной службы большое место занимают отдельные процедуры и оценочные методы, частично отвечающие требованиям практичности и результативности, однако научность и адекватность большинства из них вызывает большие сомнения. В частности, довольно широко применяемые в последнее время при оценке кандидатов на должности психологические и профессиональные опросники («тесты») далеко не всегда обладают доказательствами их валидности, надежности, достоверности, что сводит их научность к нулю. Также не всегда применяемые методы и техники работы с кадрами являются адекватными кадровой политике министерств и ведомств, а нормативная база их применения зачастую вообще не разработана. Для использования же полнофункциональных кадровых технологий, таких, например, как

технология «Центра оценки», государственная служба не располагает достаточными финансовыми ресурсами.

Особенно важными в период реформирования являются кадровые технологии, связанные с взаимодействием с потенциальными кандидатами на должности государственной службы, базирующиеся на прогрессивных информационных технологиях. Однако и они, в силу указанных причин, пока не находят своего применения

Наиболее известными и часто применяемыми технологиями (в полном смысле этого слова) являются кадровые конкурсы [39; 40]. Они имеют различное процедурное содержание и различную глубину оценки кандидатов – от конкурсной оценки принятых от кандидатов документов до набора процедур, диагностирующих систему значимых профессиональных и личностных качеств кандидата с помощью привлеченных экспертов. Конкурсы будут играть все большую роль в развивающейся практике замещения должностей и также требуют своего дальнейшего совершенствования [43; 46].

Проблемы обеспечения качества состава государственных служащих

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами обеспечения качества состава государственных служащих являются следующие:

1. Проблема единой системы управления кадрами государственной службы, единой кадровой политики государства, проблема формирования единых стандартов деятельности, оценки, отбора, развития карьеры государственных служащих, унификации процедур замещения должностей государственной службы, формирования единых банков данных о государственных служащих и вакансиях.

2. Проблема разработки современных требований к государственному служащему (квалификационных, деятельностно-психологических, этических).

3. Проблема организационно-правового и нормативно-правового обеспечения деятельности кадровых служб.

4. Проблема институционализации кадровой службы в органе государственной власти. Должно произойти переопределение организационного статуса, роли, полномочий и ответственности кадровых служб государства как внутри своих организаций, так и в обществе, где кадровым службам предстоит занять более активную позицию.

5. Проблема создания инструментов ответственности и контроля в отношении кадровых решений. Эта проблема касается не только кадровых служб, но всей системы управления органом государственной власти.

6. Проблема компетентности работников кадровых служб и руководителей, принимающих решения о наборе и продвижении кадров. Кадровая служба – средство развития государственного служащего, она является институтом реализации государственной кадровой политики и инструментом одного из важнейших аспектов государственного управления – управления кадрами государственной службы. Следовательно, она должна успевать за меняющимися реалиями современного управления.

Предложения по совершенствованию практики замещения должностей государственной гражданской службы

При разработке предложений по совершенствованию практики замещения должностей государственной гражданской службы необходимо исходить из выявленных выше проблем, а также из следующих предпосылок:

1. Изменение подхода к формированию корпуса специалистов государственной службы России должно носить системный характер, отражать все аспекты этой деятельности в их взаимосвязи.
2. В российском обществе имеется достаточное количество людей, способных стать эффективными государственными служащими.
3. Изменения возможны только во взаимодействии государства и общества, при взаимном обмене и обогащении их кадрового потенциала.
4. Управление кадрами государственной службы должно реализовываться при сочетании принципов единства и последовательности в общеправительственном масштабе и учета уникальной ситуации каждого органа исполнительной власти.

Разработка унифицированных механизмов и процедур оценки, отбора и замещения кадрового состава федеральных органов исполнительной власти.

Целью данного направления деятельности является создание универсальных (унифицированных) механизмов и процедур оценки, отбора и замещения федеральных органов исполнительной власти, обеспечивающих эффективное привлечение и отбор кандидатов на основе унифицированных параметров оценки.

В ходе их создания необходимо решить следующие задачи [1; 6; 18; 27; 29; 33]:

1. Выбор методологического подхода к разработке унифицированных механизмов и процедур оценки и отбора, определение и нормативное закрепление основных понятий на основе имеющегося в федеральных органах исполнительной власти опыта;
2. Разработка общих принципов и процедур:

- 2.1 Привлечения кандидатов на вакантные должности гражданской государственной службы;
- 2.2. Применения различных форм и методов оценки кандидатов;
- 2.3. Оценки данных о кандидатах, поступающих из различных источников и т.п.
- 2.4. Процедур установления взаимных обязательств между органами власти и кандидатами, механизмов учета законных интересов.
3. Разработка примерных нормативных документов и предложений по совершенствованию нормативной базы замещения должностей государственной гражданской службы;
4. Проведение экспериментов по привлечению, оценке, отбору и замещению должностей;
5. Формирование методических рекомендаций.

Организационно-правовое и нормативно-правовое обеспечение деятельности кадровых служб, институционализации кадровой службы в органе государственной власти.

Среди существующих вариантов организационных механизмов взаимоотношений кадровой службы государства и научно-методических выделяются две крайности [7; 9; 18; 24; 29; 33; 35; 36; 44; 49]: с одной стороны использование научно-методического потенциала гражданского общества, его научных, образовательных институтов, профессиональных сообществ для оснащения кадровых служб государства необходимым инструментарием, с другой – централизация разработок в области кадровой работы в одном-двух крупных центрах, ответственном перед государством за разработку и реализацию научно обоснованных и этически выверенных методов развития качества состава государственных служащих (в Казахстане – Агентство по делам государственной службы и Центр тестирования при нем, во Франции – Национальная школа администрации и Политехническая школа). Представляется, что Российской Федерации с её уникальной системой государственного управления следует избрать «срединный» путь. А именно, – необходимо реализовать одновременно обе тенденции – централизации и децентрализации, усиления роли государства во влиянии на собственную кадровую политику и активизации кадровых взаимоотношений с институтами гражданского общества.

Достижение этой цели возможно следующим путем. Основными компонентами реализации единой государственной кадровой политики являются [25; 26; 46]: её определение (разработка), создание инструментов и механизмов её реализации (нормативно-правовое обеспечение, кадровые технологии и соответствующие кадры) и осуществление принятых кадровых технологий в созданных нормативно-правовых условиях. Необходимо оптимально централизовать разработку единой кадровой политики путем

создания соответствующего государственного органа управления федерального значения и при нем – органа, осуществляющего связь с гражданским обществом на ранних стадиях разработки политики (совет, в который войдут представители научных, образовательных организаций, профессиональных сообществ).

Этот тандем ответственен за разработку единой кадровой политики, её принципов, приоритетов, временных доктрин, проблем и т.д., а также за привлечение к разработке лучших интеллектуальных сил общества. Он же контролирует (путем формирования соответствующих технических заданий) работу следующего звена реализации кадровой политики государства, ответственного за организацию конкретных методических разработок и их последующую реализацию в практике кадровой работы. Это может быть федеральное государственное унитарное предприятие, которое, с одной стороны, по природе своей полностью подконтрольно государству, а с другой стороны – имеет все организационные, правовые и интеллектуальные возможности для проведения конкурсов на разработку соответствующих НИОКР, контроль над этими разработками, а также для последующей реализации их в практике работы кадровых служб органов государственной власти. То есть основные функции этого органа – организация научно-методических разработок в порядке открытых конкурсов (чем обеспечивается привлечение лучших интеллектуальных ресурсов общества), контроль над этими разработками, внедрение их результатов в практику повседневной деятельности кадровых служб государства и исполнение по заказам государственных органов технологий и методов кадровой работы, которые не могут быть (в силу дороговизны, сложности или редкости применения) исполнены кадровыми службами.

2. Механизмы отбора кадрового состава государственной гражданской службы

Определение отбора и смежных процессов

Отбор кадрового состава государственной гражданской службы определяется [1; 9; 25; 32; 38] как система мероприятий, построенных на определенных принципах, и направленных на обоснованный и квалифицированный выбор кандидатов для замещения должностей государственной службы. Отбор производится на основании критериев отбора.

Отбор применяется в двух случаях: при приеме на государственную службу и при продвижении кадров внутри органа государственной власти. Отбор нацелен на достижение, определенного целью.

Отбор кадрового состава – часть деятельности по управлению персоналом государственной службы, управлению человеческими ресурсами, часть кадровой политики.

Функция отбора заключается в планировании качественного и количественного состава государственных служащих, который состоит в привлечении, наборе, обучении, развитии карьеры и т.д.

В настоящее время [2; 4; 7; 18; 24] задачи, стоящие перед процедурами отбора персонала изменились.

До конца 80-х годов XX века цель отбора заключалась в том, чтобы осуществить выбор из кандидатов, наиболее подходящих для исполнения возложенных на должность функций. Принципы отбора состояли в определении соответствия или пригодности кандидата той или иной должности. С начала 90-х годов происходит смена парадигмы управления. Суть изменений состояла в том, что сотрудники организации (кадры, персонал) начинают рассматриваться как ресурс организации, наряду с финансовым, организационным и политическим. Это повлекло за собой изменение принципов отбора персонала, который в настоящее время призван оптимизировать их «полезность» для организации, понимание задач отбора сместились к понятию пользы, этическим аспектам, ограничению дискриминации при отборе, воздействию отбора на индивидуума и т.д. Поэтому в современном управлении, сосредоточивающемся вокруг понятия человеческих ресурсов, отбор рассматривается как краеугольный камень политики приобретения и накопления человеческого капитала.

Отбор – это многостороннее явление, которое может рассматриваться с различных сторон. В экономическом аспекте это процесс, в котором встречаются спрос на труд и предложение труда. Юридически отбор представляет собой процесс, в котором две стороны заключают взаимно удовлетворяющий трудовой контракт. В этой связи специальное внимание уделяется неравенству сил между двумя сторонами, и риску нанесения вреда самой слабой стороне. С точки зрения социологии, отбор рассматривается как механизм для репродуцирования и изменения отношений между социальными классами и другими социальными объектами в обществе. В технологическом, методическом плане отбор является предметом психологии. К настоящему времени психологией выработано множество различных подходов к отбору.

Применительно к отбору кадрового состава государственной службы, принцип «полезности» относится к результату отбора в целом: и по отношению к целям и задачам органа государственной власти, и к его ресурсам, возможностям достижения заданного уровня полезности, и к успеху отобранных государственных служащих в плане их развития, планирования их карьеры и продвижения.

На данном этапе развития процедур и технологий отбора, в виду задач, которые решает программа реформирования государственной службы, основным вопросом является *не то, как, каким образом и с помощью чего оценить качества кандидата, а как построить процесс отбора* так, чтобы вовлеченные в отбор стороны смогли достичь оптимального результата, удовлетворить свои законные интересы и потребности. В этом смысле отбор решает, в числе прочих, и задачу повышения престижа государственной службы.

Центральное понятие отбора кадрового состава – «процедура отбора», которое будет раскрыто ниже. Процедуры отбора должны строиться на целенаправленно разрабатываемых критериях отбора.

Критерии отбора

Процедуры отбора строятся использовании определенных критериев. Критерий в общем виде определяется [1; 3; 13; 14; 21; 23; 27; 32; 33; 34; 37; 42; 48] как стандарт или правило, которое позволяет вынести аргументированное суждение. Критерий выступает как признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо. Применительно к процедурам отбора, это означает, что выделяемый критерий должен обеспечивать определение зависимости или прогностического измерения для вынесения суждений об эффективности личности, организации, процесса деятельности или предсказания характера поведения человека, результатов его деятельности и организационной эффективности.

К критериям предъявляются определенные требования [20].

1. Релевантность основным целям оцениваемой деятельности.
2. Надежность.
3. Системность (критерии должны образовывать систему).
4. Дифференцированность (критерии должны четко отличаться друг от друга).

Критерии разделяют на общие и специальные, по времени действия – на общие и ситуационные. По степени применения различают жесткие критерии и мягкие критерии.

Процедура отбора

Следует отметить, что до недавнего времени разработка процедур отбора и определение критериев отбора являлось прерогативой начальников отдела кадров и привлекаемых ими психологов.

При разработке процедур отбора, прежде всего, уделялось внимание психологическим тестам, интервью и другим диагностическим инструментам. Т.е. практика кадровых служб в этом отношении сводилась к

применению «классической модели» диагностики [4; 15; 19], основанной на использовании рецептуры линейных батарей прогностических тестов.

Безусловно, данные процедуры являются важными элементарными блоками отбора, но они явно недостаточны для удовлетворительного решения проблемы качественного состава государственной службы. Ключ к решению указанной проблемы лежит в разработке методов обработки получаемой информации и принятия решений, а также в способах конструирования механизмов и процедур отбора в целом.

Таким образом, механизмами, обеспечивающими эффективность отбора кадрового состава государственной службы, являются максимально унифицированные и нормативно закреплённые процедуры отбора и методы их проектирования, основанные на двух важнейших функциях отбора [1; 2; 4; 9; 11; 14; 20; 33; 35; 36; 38]:

1. Прогноз успешности деятельности.
2. Принятие решения о замещении данной должности (приеме) и/или продвижении.

Проблема отбора как кадровой технологии состоит в организации процедур отбора таким способом, чтобы результат отвечал некоторым нормативно закреплённым стандартам.

На практике отбор часто производится без основательного анализа деятельности, подлежащей исполнению в данной должности. При этом используются самые простые методы, такие как советы, неструктурированные интервью и рекомендации, что не требует высокой квалификации и детальной разработки. Для использования других методов сбора информации обычно нет достаточного времени. Однако, такой подход возможен при достаточно большом количестве желающих занять вакантную должность и при очень небольшом размере организации.

Альтернативой является разработка системного механизма и проектирование процедуры. Под процедурой будем понимать установленный порядок ведения отбора. Описание процедуры представляет собой достаточно подробное (пошаговое) изложение этапов отбора, раскрытия их содержания, условий и порядок их проведения, перечень вовлечённых в процесс отбора сотрудников, характер исполняемых ими ролей, используемые инструменты и методы, ограничения их применения и так далее. Таким образом, процедура отбора есть совокупность инструкций, описывающая последовательность действий по отбору кандидатов на замещение вакантных должностей.

Процедуры отбора выполняют многочисленные задачи. Важнейшими из них являются четыре [9; 11; 14]:

1. Сбор информации: получение информации об имеющихся вакансиях, о содержании деятельности, о квалификационных и иных

требованиях и т.д., а также о физических, психологических и биографических характеристиках кандидатов.

2. Прогноз: преобразование информации о прошлых или настоящих характеристиках кандидатов в предсказания их будущего поведения, успешности деятельности, о соответствии целям и задачам организации.

3. Принятие решения: преобразование прогнозирующих сведений относительно претендентов в организационные действия.

4. Информационное обеспечение: составление информации о характеристиках кандидатов, прогноз их работы и развития, планы деятельности (решения) и пр.

Отбор реализует также иные задачи, не связанные напрямую с эффективностью организации, но являющиеся чрезвычайно важными для успешной деятельности органа государственной власти [26]:

1. Формирование положительного представления потенциальных кандидатов о государственном органе.

2. Установление положительных отношений с потенциальными и реальными кандидатами.

3. Формирование кадрового резерва.

4. Корректировка кадровой политики в зависимости от информации, полученной в ходе отбора.

5. Корректировка политики стимулирования и обучения и т.д.

Существует множество методов и техник выполнения этих функций. Пример [9] последовательных шагов в простой процедуре представлен в таблице 1.

Таблица 1. Этапы простой процедуры отбора

| Этапы | Функции |
|---|--|
| Предоставление информации о кандидатах (заявление, резюме и т.д.) | Сбор информации |
| Интервью с комиссией по отбору | Сбор информации |
| Проверка информации | Сбор информации |
| Рассмотрение данных для прогнозирования | Прогноз |
| Обсуждение кандидатов и выбор | Принятие решения |
| Собеседование с отобранным кандидатом | Информационное обеспечение, установление отношений |
| Обсуждение условий найма (заработная плата, рабочие часы и т.д.) | Установление отношений, принятие решения |
| Медицинское освидетельствование кандидата | Сбор информации, прогноз, принятие решения |

Проектирование процедур отбора

Как уже было отмечено, "классическая модель" отбора, которая включает такие шаги как анализ деятельности, выбор прогностических критериев, выбор индикаторов, определение валидности и создание прогностической батареи тестов ограничивается лишь прогнозирующей функцией и не подходит для проектирования процедур отбора в целом.

Для того чтобы проектирование приобрело системный характер, предлагается следующая схема проектирования отбора [9; 33].

Этап определения функций процедуры

В качестве первого шага необходимо определить функции, которые должна выполнить процедура отбора в данном организационном контексте. В целом, процедуры отбора должны служить тому, чтобы собрать необходимую информацию, дать прогноз деятельности, оценить выполнение кандидатами отборочных заданий и принять кадровые решения. Эти функции должны быть определены в отношении конкретного случая, конкретной должности или группы однородных должностей. Для определения функций отбора необходимо получить информацию от сотрудников, которые будут пользоваться разрабатываемой процедурой, кто конкретно будет взаимодействовать с будущим работником, а также от других заинтересованных лиц.

Этап анализа требований и ограничений

Исходя из функций процедур отбора должны быть определены условия, которым процедура отбора должна удовлетворять. Это может касаться входных данных (что следует считать совершенно недопустимым), прогноза, решения (или рекомендаций) и т.д. Кроме того, обычно существуют ограничения по времени и по возможностям использования ресурсов, по характеру и продолжительности процесса обработки информации, по взаимодействию со сторонними организациями, а также, выходящие в последнее время на первый план, этические ограничения и т.д. Требования к процедуре отбора и, связанные с ней ограничения, должны быть установлены будущими пользователями процедур и другими заинтересованными лицами. Эти требования и ограничения накладываются организацией, её традициями, особенностями функционирования и культурой, а не специалистом по отбору как таковому.

Этап синтеза

Данный этап создает новую первичную процедуру отбора или приспособливает существующую процедуру таким образом, чтобы она выполняла нужные функции, не нарушая наложенных ограничений. В результате синтеза получается предварительное описание процедуры отбора.

Этап моделирования

Этот этап складывается из проверки операциональных, прогностических и экономических свойств процедуры отбора, то есть её возможностей, продолжительности, валидности, эффективности, полезности и т.д. Моделирование может быть выполнено эмпирически, посредством проведения экспериментальных проверок, таких как валидизация, или с использованием других подходов.

Этап оценки

Как только свойства процедуры отбора определены, можно продолжать оценивать их ценность для практики, беря требования и ограничения в качестве контрольной точки. Этот этап должен ответить на вопрос, является процедура завершенной или еще не удовлетворительна? Результат этого шага - суждение относительно ценности предложенной процедуры.

Этап принятия решения

Наконец, должно быть принято решение о принятии процедуры отбора для практического использования. В случае отклонения можно продолжать с этапа 3 (синтез), пробуя изменять и таким образом улучшать предыдущее решение. В конечном счете, когда обнаруживаются ошибки или недостатки в программе требований и ограничений, можно возвратиться на этап 2 (анализ) и повторно формулировать требования и ограничения.

Когда предложенный проект проведения процедуры отбора принят, он должен дорабатываться в инструкциях, пособиях, инструментах, материалах, формах, индивидуальных описаниях и т.д.

Описанный цикл проектирования в качестве главного компонента содержит «программу требований», которая может быть разработана только с участием всех заинтересованных в отборе лиц. Пример «программы требований» приведен в таблице 2.

Таблица 2. Примерная программа требований к процедуре отбора

| Требования |
|---|
| Процедура отбора должна применяться для главных государственных |

должностей

Минимальные требования к кандидатам таковы: ...

Процедура должна выявить кандидатов, которые сохраняют хорошую работоспособность в напряженных условиях деятельности

Процедура должна выявить наиболее сильные стороны кандидатов

Должно быть отклонено минимальное число подходящих кандидатов

Должны быть определены на ранних этапах отбора и удалены из числа претендентов кандидаты с неадекватными ожиданиями относительно будущей работы

Заключительное решение относительно приема на работу должно приниматься непосредственным начальником

Кандидаты должны получить ясное представление о работе и том, как их будут отбирать

Ограничения

Вся информация о кандидатах строго конфиденциальна

Данные о кандидатах должны быть уничтожены не позднее одного месяца с момента их сбора

Решение по кандидатам должно быть принято в течение одной недели

Кандидаты должны получить подтверждение приема их заявления в течение ... дней.

Полная стоимость отбора по данной процедуре не должна превышать зарплаты в данной должности в течение первых двух лет работы

Кандидаты должны иметь возможность ознакомиться с диагностическим заключением по итогам их оценки до того, как будет принято окончательное решение

Полезность отбора

Понятие полезности определяется широко и не ограничивается финансовой выгодой. Практика показывает, что имеется много аспектов отбора, которые не описываются финансовой полезностью.

Прогноз исполнения деятельности

Цель отбора [2; 3; 12; 16; 17; 31] кадрового состава состоит в том, чтобы обеспечить заданный уровень исполнения служащими своих обязанностей в будущей деятельности. Прогнозирование – ключевая функция отбора. Прогнозирование означает обоснованное формулирование ожиданий о будущем исполнении деятельности способом, следующих из характеристик, которые демонстрируют кандидаты, проходящие процедуру отбора.

Переменные, описывающие текущие характеристики личности, называются индикаторами. Переменные, описывающие выполнение деятельности, обозначаются как критерии. При этом, исполнение деятельности понимается в двух значениях: как деятельность, осуществляемая сотрудниками при выполнении рабочих ролей и как результаты этой деятельности.

Принципы прогноза

В настоящее время выделяются два принципа научного прогнозирования: «Характерологический подход» («подход черт» или «признаковый подход») и «подход обобщения поведения» или «типологический подход».

Характерологический подход основывается на положении, что существует множество зависимых отношений между чертами людей и их проявлении в деятельности. Характер данных отношений выражается в психологических закономерностях. Если установлена достоверная связь между характеристикой (чертой) «А» и некоторым типом поведения «Е», можно сказать, что человек, который обладает характеристикой (чертой) «А», должен демонстрировать поведение «Е».

Таким образом, зная показатели человека по переменной индикатора можно только делать вывод относительно его результата по критерию с определенной вероятностью, но не с уверенностью. Черты личности и другие характеристики поведения не могут быть установлены непосредственно, но должны быть представлены посредством применения стандартных методов измерения. Характеристики (черты) личности обычно оцениваются посредством тестов.

Типологический подход предполагает, что если человек ведет себя способом Е в данном случае С, определенном во времени и месте, то он будет вести себя идентичным способом Е в другом случае С₁ в другое время и в другом месте. Испытания, которым подвергается человек при таком подходе, известны как «профессиональные пробы».

Современные методы и технологии отбора кадров предполагают сочетанное применение обоих описанных подходов, что существенно повышает надежность прогноза исполнения деятельности.

Современные методы оценки

В таблице 3 представлены используемые в современной практике [1; 3; 4; 9; 11; 13; 14; 15; 20; 22; 28; 31; 32; 37] методы оценки, реализуемые при использовании как признакового, так и типологического подходов.

Таблица 3. Методы оценки

| Признаковый подход | Типологический подход |
|--|---|
| тесты/пробы | |
| <ul style="list-style-type: none"> - тесты способностей - личностные опросники - тесты интересов и ценностей - моторные тесты - сенсорные тесты - тесты умственных функций | <ul style="list-style-type: none"> - рабочие пробы - ситуационные тесты (кейсы) - испытания мастерства - тесты на уровень знаний - тесты обучаемости |
| Интервью | |
| <ul style="list-style-type: none"> - интервью, ориентированные на выявление характеристик личности | <ul style="list-style-type: none"> - критериально-ориентированные интервью (ситуационное интервью, интервью устойчивых поведенческих проявлений) |
| Оценка | |
| потенциала | исполнения деятельности |
| <ul style="list-style-type: none"> - самооценка - оценка вышестоящими руководителями | <ul style="list-style-type: none"> - оценка коллегами - оценка вышестоящими руководителями - рекомендации (отзывы) |
| биографические методы | |
| <ul style="list-style-type: none"> - психологически-ориентированные биографические опросники | <ul style="list-style-type: none"> - дипломы и степени - анкеты - деятельностно-ориентированные биографические опросники (напр., отчет о достижениях) |
| центр оценки (ассесмент-центр) | |

Принятие решения о назначении на должность и планирование карьеры

Можно выделить несколько типов решений о назначении на должность. Первый тип решений (индивидуальный) – решение о приеме на государственную службу (внешний или входной отбор) и решение о продвижении (внутренний отбор). Второй тип решений (институциональный) – решения об отборе в прямом смысле этого слова, то есть решения в терминах принятия или отклонения, и решения о распределении кандидатов на различные посты.

Существует важное различие указанными типами индивидуальных и институциональных решений. Первые применяются, когда речь идет о принятии решения о назначении на должность, которая выступает как

единственная и уникальная. Вторые – когда отбор происходит на группы должностей, и полезность отбора оценивается относительно целой категории должностей и сотрудников, их замещающих. Различия этих моделей [9] приведены в таблице 4.

Таблица 4. Индивидуальные и институциональные модели принятия решений

| Индивидуальные модели | Институциональные модели |
|---|--|
| Зависят от прогноза исполнения деятельности отдельным индивидуумом | Зависят от исполнения деятельности отобранной группой как целым |
| Служат установлению факта, что кандидаты, рассматриваемые отдельно, обнаруживают (не обнаруживают) необходимую квалификацию | Служат разделению группы оцениваемых на две части – выбираемые и отвергаемые |
| Оптимизируют полезность отдельного решения | Оптимизируют полезность, накопленную во множестве решений |

Решения также различаются по степени пролонгированности: т.е. различие между одномоментными решениями и последовательно принимаемыми решениями. В последнем случае также говорят о моделях последовательности решений. В последовательных моделях осуществляется возможность «перехода к следующей стадии» отбора, в дополнение к отклонению и принятию. Кроме того, может существовать и такой вариант принятия решений как «ограниченная пригодность» или «отправить на обучение». Каждый переход к следующей стадии открывает новый набор вариантов, из которых происходит выбор. Таким образом, определяется целый ряд вложенных исходов, для каждого из которых нужно определить полезность и вероятность.

Принципы принятия решения

Процедура оценки должна быть спроектирована с учетом необходимости максимизировать полезность отбора [1; 9; 14; 18; 26].

Полезность – субъективная ценность, обозначаемая лицом, принимающим решение (ЛПР), действующим от имени организации.

В принятии решений относительно кандидатов, как в случае приема, так и в случае продвижения, последствия выбора никогда не могут быть абсолютно четкими. Напротив, всегда существует фундаментальная

неопределенность относительно результатов. Её пытаются уменьшить, делая прогноз. В такой ситуации требуется:

1. Рассматривать различные варианты обстоятельств, которые могут возникнуть после того, как выбор сделан; например кандидат, как окажется, работает плохо, умеренно, или хорошо.
2. Оценивать вероятность каждого из этих обстоятельств.

Стратегии принятия решения

Стратегии принятия решения – правила для объединения полезностей и вероятностей для принятия решения, то есть для определения наилучшего выбора из имеющихся альтернатив. Существует несколько возможных стратегий:

1. Максимизация ожидаемой полезности (МОП). Полезности итогов придается большее значение, чем вероятности итогов; выбирается действие с самой высокой ожидаемой полезностью.

2. Максимизация минимума полезности (ММин). Является стратегией сокращения потерь, при которой сравниваются действия с самой низкой полезностью и выбирается действие, для которого эта оценка является самой высокой.

3. Максимизация максимума полезности (ММакс). Данная стратегия похожа на спор о самой высокой возможной выгоде, когда сравнивают действия в отношении самой высокой полезности и выбирают те действия, для которых эта полезность является самой большой.

4. Минимизация разочарования (МР). Представляет собой безопасную стратегию, при которой сравниваются действия по отношению к разнице между их самой высокой и самой низкой полезностью и выбираются те, для которых эта оценка минимальна.

Стратегия принятия решения, наиболее часто применяемая при отборе персонала, – максимизация ожидаемой полезности (МОП). Она дает лучшие результаты в течение длительного отрезка времени и является привлекательной для больших организаций, которые могут уравнивать более и менее удачные случаи отбора.

Модель принятия решения

Подобно модели прогнозирования, модель принятия решения – существенная часть процедуры отбора, проектирование которой является частью проектирования всей процедуры отбора. Ниже приводится пошаговый метод проектирования процедуры принятия решения

1. Определение решаемой проблемы. Какова цель решения? Что должно быть решено относительно чего и зачем? Будут ли решения

приниматься индивидуально для отдельных кандидатов или будут скорее коллективными, одновременно касающимися группы кандидатов?

2. Идентификация модельных требований. Каких требований и ограничений по решению следует придерживаться? Как они могут быть выражены в критериях проекта?

3. Выбор содержания модели. Каковы элементы модели, т.е. критерии и индикаторы?

4. Выбор количественных значений модельных элементов.

5. Выбор формата модели. Как модель должна быть представлена? Например, в табличной форме, алгоритмах, правилах принятия решения?

6. Выбор параметров модели. Какие числовые значения должны присваиваться различным элементам и их отношениям? Например, средние, отклонения, параметры функций полезности?

7. Оценка модели по проектным критериям. В какой степени модель по строению соответствует набору заранее определенных критериев?

8. Решение о принятии или отклонении. Является ли модель принятия решения приемлемой, или она должна быть пересмотрена?

Выводы

На основании вышеизложенного можно заключить:

1. Процедура отбора является основой для реализации кадровой политики.

2. Цель отбора состоит в том, чтобы предсказать выполнение работы будущую с большой степенью вероятности.

3. Индикаторы и критерии отбора должны быть сформулированы и отобраны на основе анализа профессиональной деятельности в должности, на которую производится отбор. Анализ деятельности является ключевым этапом при проектировании процедур отбора.

4. Инструменты отбора должны быть однородны и стандартизированы.

5. Тесты должны быть оценены опытным (эмпирическим) путем.

6. Валидизация метода отбора является ситуативной.

7. Отбор должен базироваться на нескольких критериях.

8. При отборе должны использоваться несколько тестов, которые направлены на различные критерии.

9. Тесты являются более предпочтительным инструментом, чем «нетестовые» процедуры (собеседование, интервью и проч.)

10. В процессе отбора должны быть выявлены индивидуальные различия между кандидатами.

11. Основным механизмом совершенствования качества отбора кадрового состава государственной гражданской службы является его

методическое и нормативно-правовое обеспечение, определяющее как качество процедур отбора, так и ответственность лиц, принимающих решения за кадровые назначения.

3. Новые технологии работы с кадрами государственной службы

Вопрос о том, какие технологии работы с кадрами считать новыми, должен быть решен с двух сторон:

1. Что считать кадровыми технологиями? Относится ли это понятие только к методам оценки кадров и кадровым процедурам, основанным на оценке?

2.1. Существуют ли кадровые технологии, методы и техники, до сих пор не известные или не применявшиеся в системе кадровой работы государственной службы Российской Федерации?

2.2. Какие из технологий, не получившие широкого применения в России, могут считаться потенциально эффективными для системы государственной службы с учетом особенностей её текущего состояния и перспектив развития?

Что считать кадровыми технологиями?

Отвечая на первый вопрос, необходимо более четко определить понятие кадровых технологий. Начнем с того, что в современной зарубежной литературе термин «кадровые технологии» («personnel technologies») не употребляется. Введение этого термина в русскоязычный научный лексикон, очевидно, преследовало цель вызвать интерес потенциального заказчика к методам и техникам управления персоналом, которые, с точки зрения разработчиков, являются необходимыми для потенциального заказчика, а для последнего – неизвестными. Англоязычная литература, как показывает анализ, для обозначения понятия, эквивалентного «кадровым технологиям», использует термин «personnel management methods (techniques)». В отечественной же литературе термин «кадровые технологии» относится, в основном, к методам набора (рекрутмента) и отбора (селекции) кадрового состава, которые всегда связаны с оценкой кандидатов, служащей основанием для суждения об их достоинствах и решения о приеме на работу.

Это связано, видимо с тем фактом, что пионерами внедрения в отечественную кадровую работу новых методов были психологии, активно усваивавшие, в первую очередь, способы оценки персонала, основанные на методе ассессмент-центра или центра оценки (Assessment Center), поникавшие в Россию [16; 22; 23; 28; 32; 34; 38; 42] из Великобритании,

США и Германии с середины 1980-х гг. Распространителями этих методов всегда подчеркивалось, что они несут в себе не только оценочный, но и развивающий потенциал, и если первое утверждение уже не подлежит сомнению, то второе является голословным, поскольку технологизация методов развития персонала в российской практике еще не произошла, и оснований для оценки результативности центра оценки в этом смысле нет.

К тому же необходимо отметить, что научное обоснование и проверка надежности, валидности и достоверности центра оценки как метода весьма широко представлены в зарубежной литературе [5; 11; 20; 30; 31], а в отечественной отсутствуют.

Использование термина «технологии» вместо «методы», видимо было также обусловлено и желанием подчеркнуть стабильность результата применения новых кадровых методов: технология, если она таковой является, должна обеспечивать заранее определенный результат; она, в некотором смысле, является более «отторгаемой» от её разработчика и более «передаваемой» заказчику на уровне процедур и автоматизированных средств обработки информации.

Таким образом, употребление термина «кадровые технологии» является приемлемым и соответствующим условиям совершенствования кадровой работы в России. Однако, его толкование нужно проводить расширительно, не ограничиваясь только методами оценки и психологическими методами.

Кадровые технологии и требования к ним

Кадровые технологии – это технологии управления кадрами. Они являются средством управления качеством кадрового состава государственной службы в соответствии с приоритетами, определяемыми кадровой политикой.

Поскольку *технология управления – это приемы, порядок и регламент выполнения процесса управления*, то технологию управления кадрами можно определить как совокупность приемов, способов и методов воздействия на кадровый состав и потенциальных кандидатов на должности государственной службы в процессе привлечения, найма, использования, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов при исполнении ими своих служебных обязанностей.

Можно выделить несколько *важнейших требований к технологии управления кадрами* как к совокупности приемов, способов и методов воздействия на кадровый состав. Кадровая технология должна являться [11; 20; 31]:

1. Адекватной, т.е. основывается на принципах кадровой политики, проводимой в органе государственной власти.

2. Научной, т.е. разрабатывается на научной основе, гарантирующей достоверность и надежность используемых в ней методов.
3. Результативной, т.е. её применение влечет появление заранее определенного в рамках её возможностей и описанных ограничений результата.
4. Нормативной, т.е. регламентируется специально разработанными нормативно-методическими документами.
5. Практичной, т.е. может быть включена в повседневную деятельность кадровой службы государственного органа.

Основываясь на приведенных определениях и требованиях к кадровой технологии, можно с уверенностью заключить, что современная государственная служба России не имеет кадровых технологий, соответствующих им.

В современной практике работы с кадровым составом государственных служащих все большее место занимают отдельные процедуры и оценочные методы, частично отвечающие требованиям практичности и результативности, однако научность и адекватность большинства из них вызывает большие сомнения. В частности, довольно широко применяемые в последнее время при оценке кандидатов на должности психологические и профессиональные опросники («тесты») далеко не всегда обладают доказательствами их валидности, надежности, достоверности, что сводит их научность к нулю. Также не всегда применяемые методы и техники работы с кадрами являются адекватными кадровой политике министерств и ведомств, а нормативная база их применения зачастую вообще не разработана.

Таким образом, главным вопросом применения новых кадровых технологий на государственной службе является их разработка, собственно, как технологий, т.е. создание процедур, регламентов и нормативно-методической базы на основе описанных выше требований.

Существуют ли кадровые в системе кадровой работы государственной службы технологии?

Отвечая на данный вопрос, необходимо отметить, что применяемые в настоящее время методы работы с кадрами, в основном, относятся к категории методов оценки (профессионально важных качеств, результативности деятельности, перспектив развития и т.д.), в то время как понятие кадровых технологий не ограничивается этой узкой областью, рассматривая оценку как вспомогательное действие, результаты которого являются основой для дальнейшей кадровой работы и включаются в иные кадровые технологии.

Опираясь на понимание, что кадровые технологии относятся ко всему жизненному циклу кадров государственной службы, т.е. к найму, использованию, развитию и высвобождению, необходимо отметить следующее.

Технологии привлечения кадров

Технологии привлечения кадров являются одной из областей деятельности кадровых служб органов государственной власти, которые не получили почти никакого методического и технологического обеспечения.

В пользу того, что найм как сфера деятельности имеет богатые возможности для развития кадрового состава государственной службы, говорит тот факт, что общественность, потенциальные кандидаты по большей части просто не знают об имеющихся вакансиях государственной службы. При этом, как показывают результаты некоторых открытых кадровых конкурсов, проведенных в 2003 году, на вакансии государственной службы, объявления о которых были размещены в сети Интернет в течение длительного срока, предложений труда не следовало, пока не были объявлены конкурсы и проведены соответствующие информационные мероприятия. После этого было подано от 18 до 32 заявлений на одну вакансию, и вакансии были заполнены.

Таким образом, одним из важнейших направлений совершенствования кадровой работы государственной службы является создание и применение технологий привлечения, которые являются, по сути своей, информационными технологиями.

Это подразумевает совершенствование процесса с двух сторон: со стороны информирования потенциальных кандидатов о вакансиях государственной службы, об условиях и характере деятельности и т.д. и со стороны информационного обеспечения государственной службы сведениями о потенциальных кандидатах как в обобщенном виде, так и на уровне персональных данных.

Практика показывает, что обращение в вопросах привлечения на государственную службу к организациям, профессионально занимающимся наймом и трудоустройством (службы занятости, рекрутинговые агентства), не дает положительных результатов. Анализ показывает, что это связано с тремя основными факторами:

1. Организации по найму и трудоустройству не владеют информацией о желающих поступить на государственную службу, не рассматривают потенциальных кандидатов на вакансии государственной службы как своих клиентов.
2. Эти организации не умеют собирать сведения о потенциальных кандидатах на государственную службу, не владея

представлением о характере государственной службы, о требованиях к государственному служащему.

3. Сведения о вакансиях государственной службы не систематизированы, не оформлены должным образом, чтобы быть активным фактором привлечения потенциальных кандидатов.

Таким образом, прежде всего, государственная служба нуждается в следующих технологиях привлечения:

1. Технологии обработки, оформления и предоставления информации о вакансиях потенциальным кандидатам.
2. Технологии сбора информации о кандидатах:
 - a. технологии разработки состава и структуры данных о потенциальных кандидатах, основанные на требованиях к государственному служащему, на перспективах кадровой политики;
 - b. технологии накопления данных;
 - c. технологии обработки данных, включая заочную оценку и прогноз полезности кандидата
3. Технологии организации информационного обмена между всеми сторонами процесса найма:
 - a. потенциальные кандидаты;
 - b. организации по найму и трудоустройству;
 - c. профессиональные сообщества, заинтересованные в трудоустройстве и развитии рынка труда;
 - d. кадровые службы органов государственной власти.

Все перечисленные технологии являются информационными и должны быть в этом смысле надежно обеспечены. Зарубежный и отечественный опыт показывает высокую степень эффективности использования для привлечения и найма информационных технологий, базирующихся на Интернет-технологиях. Найм с помощью Интернет может включать не только информационный обмен, формализацию информации в соответствии с требованиями, но и заочную оценку карьеры и профессионально важных качеств кандидатов, формирование заочного кадрового резерва министерств и ведомств.

Важнейшими требованиями к информационным технологиям привлечения являются:

1. Информационная открытость
2. Прозрачность, доступность для понимания кандидатами условий и содержания деятельности и кадровых процедур
3. Многоаспектность и дифференцированность предложений и требований (по уровням и группам должностей и т.п.)

4. Универсальность, т.е. межведомственность информационных ресурсов и максимальная унификация требований со стороны различных органов государственной власти.

Технологии найма и отбора

Технологии найма (отбора). Поскольку основным вопросом для кадровой службы при найме государственного служащего является вопрос выбора из некоторого числа кандидатов наиболее достойного, проблемой найма для кадровой службы является проблема отбора. Эта отрасль кадровых технологий достаточно хорошо развита в негосударственном секторе, поэтому кадровые технологии отбора вряд ли можно назвать новыми. Однако перенос опыта общества в практику государственной службы тормозится следующими факторами:

1. Существенная (но недостаточно хорошо изученная и описанная) разница в условиях и характере трудовой деятельности государственных служащих и работников негосударственного сектора, что требует существенной адаптации методов и технологии отбора.
2. Высокая стоимость процедур отбора.
3. Недостаточное понимание того факта, что отбор не сводится к оценке, а представляет собой систему мероприятий по оценке, прогнозу успешности деятельности и принятию решений о выборе кандидатов. То есть отбор является организационной технологией, которая обеспечивается, прежде всего, разработкой нормативной и методической базы, определением и нормативным закреплением ролей, функций и ответственности всех лиц организации, вовлеченных в отбор.

Таким образом, основной проблемой технологий отбора в государственной службе является недостаточная нормативно-методическая обеспеченность этих технологий.

Технологии использования и развития кадров

Технологии использования и развития кадров можно разделить на две большие категории: технологии продвижения и технологии обучения.

Наряду с необходимостью совершенствования традиционных технологии продвижения, таких как аттестация и конкурс, необходимо внедрение новых технологий, обозначаемых термином «развитие карьеры». Развитие карьеры предполагает, с одной стороны, основанное на текущей оценке и прогнозе развития планирование карьерного движения государственного служащего, с другой – создание условий и возможностей для такого развития. К числу обязательных условий осуществления технологий развития карьеры относятся:

1. Универсальность, подразумевающая унифицированность условий труда и требований к государственному служащему в различных органах государственной власти.
2. Обоснованность карьерных планов и решений оценками текущей успешности деятельности и прогнозом личного развития.
3. Формирование организационных возможностей соответствующего обучения.
4. Обязательность исполнения карьерного плана.

Технологии обучения в последнее время интенсивно развиваются. К числу новых технологий обучения, успешно применяемых за рубежом, а также в крупных отечественных корпорациях, можно отнести обучение на рабочем месте как разновидность дистантного обучения, которое также связано с интенсификацией применения новых информационных технологий.

Технологии оценки

Технологии оценки являются вспомогательными методами и процедурами по отношению к результатам кадровых технологий. При этом оценка всегда входит в состав и структуру любой кадровой технологии.

Основной проблемой внедрения технологий оценки в практику кадровой работы государственной службы является неясность, неопределенность и определенный волюнтаризм требований к государственному служащему.

Технологии оценки различаются по предмету оценки (что оценивается?):

1. Личные качества кандидата (психологические характеристики, мотивы, нравственные качества, знания, опыт);
2. Внешние характеристики труда и карьеры кандидата (особенности развития карьеры, причины и характер смены места работы, рекомендации и отчеты, продукты деятельности и пр.)

Особенностью оценки является её косвенный характер, поскольку предмет оценки всегда непосредственно не наблюдаем. Это предъявляет особые требования к процедуре оценки и научности её метода.

Что касается первой категории методов оценки, то препятствий для их применения нет, но, как уже отмечалось, они далеко не всегда являются обоснованными и адекватными. Кроме того, требуется расширение спектра используемых на практике формализованных методов и техник [4; 5; 6; 12; 19; 30], прежде всего:

1. Методов интервью.
2. Методов тестирования знаний.
3. Методик психологического тестирования.

4. Методов ситуационной оценки (когда оценивается поведение кандидата в смоделированной ситуации реальной деятельности).

Внедрению методов второй категории препятствует недостаточная разработанность требований к информации, которая должна быть получена от кандидатов. Зачастую кадровые службы ограничиваются сбором данных, определяемых давно устаревшими формами и инструкциями, что не позволяет внедрять и совершенствовать методы оценки, основанные на изучении особенностей карьеры, продуктов деятельности и т.д.

Важнейшей оценочной технологией является технология кадрового конкурса, уже показавшая свою перспективность на государственной службе России. Кадровый конкурс – это целая совокупность кадровых технологий, объединенных одной целью и названием. Перспективой развития конкурсов является их совершенствование и специализация. Так, наряду с открытым конкурсом, в котором может принять участие любое лицо, необходимо разработать, нормативно обеспечить и внедрить:

1. Унитарные конкурсы, в которых принимают участие лица из федеральной, региональной или муниципальной службы. Такие конкурсы являются средством обеспечения единства государственной службы.
2. Внутренние конкурсы, в которых принимают участие лица, работающие в органе государственной власти с целью продвижения на более высокие должностные позиции.

Технологии высвобождения

Технологии высвобождения, вообще не применяемые в практике российской государственной службы, относятся не к области пенсионного обеспечения (хотя и могут включать такие вопросы), а к технологиям управления качеством кадрового состава государственной службы, поскольку способствуют её обновлению.

К их числу относятся:

1. Технологии аутстаффинга, т.е. перевода части государственных служащих в разряд негосударственных в иной организации с сохранением льгот и перспектив развития.
2. Технологии досрочного вывода на пенсию.
3. Технологии компенсации при увольнении по несоответствию в условиях резкого повышения требований к служащим.

Для развития таких технологий основным условием является соответствующее нормативно-правовое и финансовое обеспечение.

Технологии организации кадровой работы

Важнейшим компонентом эффективной кадровой работы и фактором повышения качества кадрового состава государственной службы являются

технологии, предметом деятельности которых определяются не все государственные служащие, а работники кадровых служб и их деятельность.

К их числу относятся:

1. Технологии принятия решений.
2. Технологии информационного обеспечения кадровой политики.
3. Технологии формирования кадровых элит.

Технологии принятия решений направлены на обработку информации о кандидатах и действующих служащих, полученную по результатам применения других технологий. Результатом применения этих технологий является обоснованное, ответственное и легитимное решение относительно карьеры, зарплаты, должности и т.д. государственного служащего. Технологии принятия решений закрепляются в нормативно-методической базе органа государственной власти и определяют порядок, процедуру, полномочия и ответственность должностных лиц, участвующих в принятии решения, а также порядок апелляции и опротестования решения.

Поскольку любое кадровое решение является многомерным, информация, используемая при его принятии – крайне разнородной, а последствия решения касаются конкретных людей, то кадровые решения не могут быть простыми и линейными. Это требует нормирования способов и процедур решения, прежде всего – разработки и ответственного применения критериев принятия решений, что выражается в их технологическом описании и правовом регулировании. Особенно остро вопрос о технологиях принятия решений встает в связи с перспективами принятия Закона о персональных данных, который подразумевает высокую степень ответственности за неправильное использование информации о личности.

Технологии информационного обеспечения кадровой работы

Технологии информационного обеспечения кадровой работы можно отнести к следующим видам:

1. Технологии сбора, организации и обработки формализованных персональных данных.
2. Технологии определения кадровых потребностей. Результатом этих технологий являются качественные и количественные данные о потребностях в сотрудниках, в обучении, в применении тех или иных кадровых технологий.

Технологии формирования кадровых элит

Технологии формирования кадровых элит – это способы организации новых общностей внутри штата государственной службы для повышения эффективности государственного управления. Известно много разномасштабных вариантов формирования кадровых элит – от создания клубов, внутренних команд, занимающихся деятельностью сверх основных

обязанностей, до функционирующих в масштабе страны корпуса государственных менеджеров (Аргентина, Бразилия) или «Службы высших руководителей» (США, Великобритания). Последние являются группой мобильных высших руководителей, которые обладают богатым опытом управления, широким взглядом на государственное управление и высокой ответственностью. Цель корпуса высших руководителей – предупредить управление отдельных департаментов от «вращения» в себя и проводить политическую координацию между департаментами.

4. Организация конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы

Кадровые конкурсы в различных системах замещения должностей государственной службы

Конкурсный отбор на вакантные должности государственной службы является характерной чертой тех систем замещения вакансий и развития карьеры государственных служащих, которые в литературе принято называть «позиционными» [33; 36] (в противоположность «карьерным» системам). Действительно, для этих систем характерно стремление увидеть и использовать во благо государственной службы управленческие способности людей и их опыт управленческой деятельности в иных сферах общественной жизни. В этом случае только в условиях открытого соревнования можно правильно диагностировать эти способности. Карьерные же системы при отборе на вакантные должности и формировании кадрового резерва ориентируются на оценку достоинств кандидатов, выражающуюся в их безупречной службе, а также на результатах прохождения ими соответствующих образовательных курсов и сдачи государственных экзаменов.

И в первом и во втором случае базовым принципом развития государственного служащего является состязательность, положенная в основу любой конкурсной процедуры. Различия между двумя подходами обнаруживаются в области организации процедур, особенностей принятия кадровых решений и диагностических признаках, помогающих оценить компетентность кандидатов (Таб.5)

Таблица 5. Различия конкурсных процедур при карьерном и позиционном подходах к замещению вакантных должностей государственной службы

| | Карьерный подход | Позиционный подход |
|-----------------------------------|---|--|
| Организация процедуры конкурса | Комиссия из числа государственных служащих Кандидаты не вступают во взаимодействие между собой | Комиссия из государственных служащих и экспертов из гражданского общества Кандидаты вступают во взаимодействие между собой в ходе конкурсных процедур |
| Диагностические признаки | Особенности карьеры Успешность обучения Результаты государственных экзаменов Диагностические признаки отражены в личном деле | Управленческие (организаторские, коммуникативные, лидерские и пр.) способности Диагностические признаки выявляются в ходе конкурсных процедур |
| Особенности принятия решений | Решение принимается руководителем на основе заключения комиссии | Решение принимается руководителем на основе суждений экспертов, утвержденных комиссией |
| Использование кадровых технологий | Изучение материалов личного дела Оперативная оценка деятельности Интервью | Изучение материалов личного дела Оценка резюме Интервью Тестирование Метод центра оценки |

Важно отметить также, что при карьерной ориентации развития государственных служащих в качестве метода оценки господствует экзаменование (в ходе обучения или специально организованный государственный экзамен) и другие весьма формализованные методы, в то время как при позиционном подходе применяемые методы оценки носят менее формальный характер, являются более сложными в проведении и

требуют более высокой квалификации для своего осуществления. Некоторые исследователи отмечают, что чем более открытым для граждан является конкурс на замещение должности государственной службы, тем менее формальными становятся не только методы оценки, но и её критерии.

Если понимать кадровый конкурс не как отдельную процедуру, а как систему мероприятий по обеспечению качества кадрового состава государственной службы, то можно заключить, что как в первом, так и во втором случае конкурс имеет место, но, в случае карьерно-ориентированных систем он носит закрытый характер, а в случае позиционно-ориентированных систем – открытый и явный.

Назначение и цели кадровых конкурсов

Безусловно, основной целью кадровых конкурсов является эффективное замещение должностей государственной службы. Однако, помимо этой цели, кадровые конкурсы могут иметь более важное назначение.

Прежде всего, разработка и применение конкурсных кадровых технологий использовались во многих странах для резкого повышения качества государственного управления путем привлечения на государственную службу управленцев из других сфер.

Хорошо известны такие примеры из жизни латиноамериканских государств в периоды их перехода от авторитарных режимов к демократическому правлению. Так, начиная с 1989 года в Бразилии [49] реализуется (со спадами и подъемами, вызванными политической конъюнктурой), программа введения в федеральное государственное управление корпуса современных менеджеров, имеющих особый статус, обладающих широкой квалификацией и обеспечиваемых материально по особому указу президента. В целях масштабного набора «новых менеджеров» в стране регулярно проводятся открытые конкурсы, в которых участвуют до 2000 человек одновременно, и итогом которых является зачисление нескольких сотен лучших кандидатов в Национальную школу администрирования. Успешно окончившие курс обучения получают право занимать высокие посты в федеральной государственной службе Бразилии.

В Аргентине [10] с 1992 года реализуется программа подготовки т.н. «государственных менеджеров», способности которых обеспечивают им преимущество при занятии должностей государственной службы. Эти способности также выявляются в ходе открытых кадровых конкурсов.

Большинство стран Восточной Европы (Болгария, Албания, Румыния, Польша, Чехия, Словения) в период радикальных изменений своих

политических систем и, - соответственно, - систем государственной службы использовали открытые кадровые конкурсы [8] для привлечения на государственную службу «новых менеджеров».

Кадровые конкурсы играют также большую роль в изменении образа государственной службы в глазах гражданского общества. В упомянутых странах эти процедуры сыграли немаловажную роль в развитии отношений доверия между государством и обществом.

Еще одной немаловажной целью кадровых конкурсов является их подчиненность всесторонней оценке способностей кандидатов, что способствует разработке и внедрению в кадровую работу госслужбы новых оценочных технологий. В странах, где современные оценочные технологии в свое время не получили должного развития, они (технологии) были восприняты и усвоены благодаря развитию системы кадровых конкурсов.

Весьма условно содержание кадрового конкурса можно уложить в следующую схему: привлечение кандидатов – отбор по формальным критериям – оценка – выбор наилучших кандидатов – принятие решения о назначении (рекомендации к назначению). Таким образом, в кадровом конкурсе задействованы все индивидуально-ориентированные кадровые технологии, связанные в единую цепочку. Эти же технологии могут реализоваться и в другом порядке, что видно на примере Соединенных Штатов Америки и других стран с развитыми институтами демократии [36; 8]. В США, Великобритании, скандинавских странах оценочные процедуры являются неотъемлемой частью всей карьеры государственного служащего (как, впрочем, и любого другого менеджера). Поэтому для принятия решения о перемещении или поступлении на госслужбу не требуется специально организовывать процедуры оценки, и специальная комиссия или кадровая служба могут ограничиться рассмотрением личного дела сотрудника. То же относится и к оценке формальной квалификации кандидатов. В странах со сложившейся системой образования формальные показатели академической успеваемости, характеристики содержания образования, полученные кандидатами, могут считаться достоверными и надежно характеризующими способности претендентов на вакансии государственной службы. Поэтому отбора по формальным образовательным и карьерным критериям может заменить объективную, очную оценку их способностей. И напротив, государственная служба стран, находящихся в стадии трансформации, не может опираться на формальные характеристики дипломов, аттестатов и удостоверений, что приводит к необходимости оценивать и переоценивать достоинства кандидатов.

Таким образом, как показывает международный опыт, кадровый конкурс – это специфически организованная система мероприятий по привлечению, оценке и отбору кадрового состава государственной службы.

Наиболее масштабное использование технологий конкурса отмечается в периоды существенных трансформаций системы государственной службы. Целью конкурса может быть не только замещение должностей государственной службы, но и внедрение новых кадровых технологий, качественное изменение квалификационных характеристик кадрового состава, изменение имиджа государственной службы, а также формирование доверительных отношений между государством и обществом.

Критерии и процедуры кадровых конкурсов

Критерии, по которым проводится конкурсный отбор, могут различаться по степени формализации и степени их специфичности.

Как уже отмечалось, чем более масштабным и открытым является конкурс, тем менее формальными являются его критерии. Это обусловлено двумя обстоятельствами. Во-первых, как уже описано, более масштабные конкурсы проводятся с более масштабными, чем просто замещение вакансий, целями. В ходе таких конкурсов, как правило, не только производится отбор кандидатов, но и происходит проектирование вакантных должностей, коррекция требований к государственному служащему и государственной службе в целом. Естественно, что конкретные критерии отбора при этом творчески переосмысливаются опытными экспертами в ходе конкурсных процедур. Во-вторых, такого рода конкурс служит цели разработки рутинных кадровых технологий, в том числе конкурсных. В его проведении участвуют не только эксперты и сотрудники кадровой службы, но и руководители, которые получают возможность воочию увидеть не только будущих подчиненных в условиях деятельности, но и, если можно так выразиться, выборку «кадрового материала», на основании изучения которого будет необходимо скорректировать кадровую политику и, в частности, изменить критерии отбора и методы оценки.

В дальнейшем на основании этих наблюдений организуются более формализованные конкурсные процедуры, в которых используются более формальные критерии оценки.

Специфичность критериев оценки характеризует их применимость к определенному числу групп и категорий должностей государственной службы. Специфичность критериев диктуется, в основном, степенью свободы министерств и ведомств данной страны в определении кадровой политики и её составляющих, в том числе – квалификационных требований и требований к компетентности.

Например, в Австралии, Канаде, Нидерландах, а также в Казахстане существуют ведомства, централизованно вырабатывающие требования к

государственным служащим независимо от их специализации. Таким образом, в этих странах всегда существует обязательная основа для разработки критериев конкурсного отбора. В Великобритании, Соединенных Штатах таких требований нет, но есть централизованно разработанные рекомендации по созданию критериев отбора.

Что касается процедур и этапов конкурсов, то основное влияние на них оказывает правовая нормативная база кадровой работы в конкретной стране. В этом вопросе наблюдается широкая вариативность [45]. Например, в Албании Закон о государственной службе гласит, что объявление о начале конкурса должно быть сделано не менее чем за 30 дней до начала приема документов. В Казахстане Указами президента регламентировано обязательное тестирование кандидатов и т.д. Необходимо отметить, что, несмотря на все разнообразие правовой регламентации, что затрудняет определение общих тенденций в этом вопросе, существующая в России в настоящее время нормативная правовая база конкурсного набора является наименее развитой.

Особенностью стран с развитой демократией является развитая подробная регламентация конкурсных процедур, основанная на законодательной базе, охраняющей права человека. Прежде всего, это касается моментов, которые в потенциале могут ограничить права меньшинств и инвалидов, во вторую очередь – ограничений, связанных со сбором, обработкой и хранением персональной информации. Законодательством западных стран также предписываются процедуры апелляции по итогам конкурсов. Все это является новостью для стран Восточной Европы, Центральной Азии и, к сожалению, для России.

Организатор конкурса, конкурсные должности, участники конкурсов

В соответствии с особенностями нормативной правовой базы, традициями и характером взаимоотношений с экспертным сообществом, организатором конкурса может выступать как сам орган исполнительной власти, так и его подразделение. В странах, где существует центральный орган, разрабатывающий требования к государственным служащим и реализующий конкретные кадровые методы и технологии (Австралия, Ирландия, Казахстан, Нидерланды, Швейцария и др.), организатором конкурса по запросу министерств и ведомств является он.

Замещение вакантных должностей по конкурсу организуется не на все должности, а только на те, которые не являются политическими. Проблемой, которая пока не получила однозначного разрешения, является вопрос, какого

уровня должности допустимо и полезно замещать по конкурсу? Вне зависимости от характера организации продвижения в государственной службе (карьерный или позиционный принцип), единство мнений по данному вопросу достигнуто только в отношении должностей среднего уровня, соответствующих российским старшим и, отчасти, главным должностям государственной службы. В отношении высших государственных должностей (Senior) во Франции, например, где взята за основу карьерная организация продвижения, на всех уровнях проходит соревнование не кандидатов, а их оценок. Разница состоит только в том, что решение относительно младших государственных должностей принимает руководство подразделения, а для назначения на высшие позиции необходимо решение специального комитета. В странах, где избран позиционный принцип замещения государственных должностей, конкурс на высшие должности может ограничиваться оценкой личного дела и интервью (Великобритания, Соединенные Штаты), а может организовываться как полномасштабные мероприятия с использованием тестирования и методов центра оценки (Нидерланды, Швеция).

Участие в конкурсах лиц пришедших не из государственного сектора в карьерно-ориентированных кадровых системах существенно ограничено. В позиционных системах нет ограничений на участие лиц, даже не имеющих опыта государственной службы, однако многие источники показывают, что обычно в конкурсах участвуют действующие государственные служащие, по большей части – из того же министерства или министерств, близких по профилю деятельности.

5. Процедура проведения конкурса при поступлении на государственную гражданскую службу и порядок его организации

Предложения по процедуре конкурса разработаны на основе опыта применения процедур следующих открытых конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской государственной службы:

1. Конкурс на замещение вакантной должности ведущего специалиста – представителя Приволжского окружного межрегионального территориального управления Министерства Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций в Республике Марий Эл, Йошкар-Ола, 2003 г.;
2. Конкурс на замещение вакантной должности Уполномоченного Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации

Федерации по Поволжскому экономическому району, Самара, 2003 г.;

3. Конкурс на замещение вакантной должности ведущего специалиста – представителя Приволжского окружного межрегионального территориального управления Министерства Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций в Республике Чувашия, Чебоксары, 2003 г.
4. Конкурс на замещение вакантной должности Уполномоченного Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации по Калининградской области, Калининград, 2003 г.;
5. Конкурс на замещение вакантной должности руководителя Госторгинспекции Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации по Рязанской области, Рязань-Москва, 2003 г.;

Приведенные ниже (Таб. 6) предложения по процедуре проведения конкурса при поступлении на государственную гражданскую службу и порядку его организации основаны на основных принципах функционирования системы государственной службы и деятельности государственных служащих, определенных Концепцией реформирования системы государственной службы Российской Федерации:

1. Соблюдение законности при верховенстве Конституции Российской Федерации;
2. Служение интересам гражданского общества и государства, обеспечение приоритета прав и свобод человека и гражданина;
3. Независимость государственного служащего от политических партий, общественных объединений, религиозных организаций, корпоративных интересов социальных групп и коммерческих структур, а также от интересов отдельных граждан Российской Федерации;
4. Ответственность государственного органа и государственного служащего перед законом в случае нарушения прав и законных интересов граждан Российской Федерации;
5. Гласность при осуществлении государственной службы, открытость и подконтрольность гражданскому обществу;
6. Единство основных требований, предъявляемых на государственной службе;
7. Равный доступ граждан Российской Федерации к государственной службе;
8. Профессионализм и компетентность государственного служащего;
9. Должностная субординация при принятии и исполнении решений;

10. Стабильность государственной службы на основе формирования государственно-служебных отношений государственного служащего и государства;
11. Социальная и правовая защищенность государственного служащего;
12. Сбалансированность установленных для государственного служащего законодательных ограничений и предоставляемых ему государственных социальных гарантий;
13. Этичность поведения государственного служащего, поддержание им авторитета государственной службы и ее корпоративных основ.

Предложения также реализуют основные принципы применения кадровых технологий в системе кадровой работы федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации:

1. Открытость, прозрачность целей, методов и процедур.
2. Состязательность.
3. Соблюдение законных интересов.
4. Оценка достоинств (оценка профессионализма).
5. Этичность.

Таблица 6. Процедура проведения открытого кадрового конкурса

| |
|--|
| <p>1. Правовые основания проведения конкурса и организации его процедуры</p> <p>1.1. Правовыми основаниями проведения указанных выше конкурсов были Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации» № 119-ФЗ от 31 июля 1995 г.; Указ Президента Российской Федерации «О квалификационных требованиях по государственным должностям федеральной государственной службы» № 123 от 30 января 1996 г.; Положение о проведении конкурса на замещение вакантной государственной должности федеральной государственной службы, утвержденное Указом Президента Российской Федерации № 604 от 29 апреля 1996 г.</p> <p>1.2. Правовыми основаниями конкурса на замещение вакантной должности гражданской государственной службы и организации его процедуры должны явиться:</p> <p>1.2.1. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской, Федерации»</p> <p>1.2.2. Федеральный закон «О гражданской государственной службе Российской Федерации»</p> <p>1.2.3. Указ Президента Российской Федерации «О квалификационных требованиях по государственным должностям федеральной государственной службы»</p> <p>1.2.4. Указ Президента Российской Федерации «О конкурсах на</p> |
|--|

замещение вакантной должности гражданской государственной службы»

1.2.5. Примерное Положение о проведении конкурса на замещение вакантной государственной должности федеральной государственной службы.

1.2.6. Положения и методические материалы об организации отбора, конкурсов, о принятии кадровых решений федеральных органов исполнительной власти и иные нормативные правовые и методические материалы, составляющие основу кадровой работы федерального органа исполнительной власти.

2. Решение о проведении конкурса

2.1. Решение о проведении конкурса принимается руководством федерального органа исполнительной власти или его территориального органа. Решение о проведении конкурса принимает лицо, уполномоченное производить назначение на должность в пределах своей компетенции по согласованию с кадровой службой федерального органа исполнительной власти.

2.2. Основаниями для решения о проведении конкурса являются:

2.2.1. Введение новых должностей гражданской государственной службы;

2.2.2. Образование вакансий;

2.2.3. Реструктуризация или реорганизация федерального органа исполнительной власти и/или его территориальных органов, предполагающая создание кадрового резерва и/или требующая перемещения кадрового состава на должности, отличные от тех, которые они занимают, внутри организации.

3. Цели конкурса

3.1. Целями конкурса являются:

3.1.1. Реализация принципов функционирования гражданской государственной службы Российской Федерации, закрепленных в правовой базе конкурса;

3.1.2. Отбор граждан РФ, в наибольшей степени соответствующих требованиям вакантной государственной должности;

3.1.3. Создание кадрового резерва федерального органа исполнительной власти.

4. Задачи конкурса

4.1. При проведении конкурса решаются следующие задачи:

4.1.1. Оценка профессиональных и личностных качеств

- участников конкурса;
- 4.1.2.Выявление среди участников конкурса лиц, в наибольшей степени соответствующих требованиям вакантной должности;
- 4.1.3.Обеспечение равных условий для всех кандидатов в выполнении ими конкурсных заданий и процедур;
- 4.1.4.Соблюдение законных интересов и этических норм в отношении всех лиц, имеющих отношении к процедуре конкурса.
- 5. Обеспечение проведения конкурса
- 5.1. Проведение конкурса обеспечивают:
 - 5.1.1.Руководитель, принявший решение о проведении конкурса;
 - 5.1.2.Конкурсная комиссия;
 - 5.1.3.Административная группа;
 - 5.1.4.Группа экспертов.
 - 5.1.5.Конкурсная комиссия
- 5.2. Конкурсная комиссия создается на основании приказа руководителя федерального органа исполнительной власти или его территориального органа, принявшего решение о проведении конкурса.
- 5.3. Функции конкурсной комиссии:
 - 5.3.1.Организация и координация мероприятий по проведению конкурса;
 - 5.3.2.Организация процесса выявления среди участников конкурса лиц, в наибольшей степени соответствующих требованиям вакантной должности;
 - 5.3.3.Принятие решения о представлении руководителю ФОИВ или его территориального органа по результатам конкурса лиц к назначению на вакантную должность.
- 5.4. Конкурсная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Оптимальная численность комиссии – 9 человек. Персональный состав конкурсной комиссии утверждается приказом по ФОИВ или его территориальному органу по представлению секретаря комиссии.
- 5.5. В состав конкурсной комиссии входят:
 - 5.5.1.Представители ФОИВ (руководители, представители кадровой службы, сотрудники профильных подразделений);
 - 5.5.2.Специалисты, обеспечивающие методическую и процедурную составляющие конкурса.
- 5.6. Решение конкурсной комиссии является правомочным, если на заседании присутствовало не менее двух третей от общего

состава комиссии. При равенстве голосов членов конкурсной комиссии решающим является мнение её председателя или лица, его заменяющего.

5.7. Число заседаний конкурсной комиссии должно быть не менее трех.

5.8. Конкурсная комиссия вправе принимать решения по следующим вопросам:

5.8.1. Об утверждении нормативно-правовых документов, необходимых для проведения конкурса (положений, регламентов, процедур и проч.)

5.8.2. Об утверждении сметы проведения конкурса.

5.8.3. Об утверждении перечня критериев отбора участников конкурса.

5.8.4. Об описании содержания деятельности по вакантной должности.

5.8.5. О порядке и графике проведения конкурса.

5.8.6. Об утверждении списка кандидатов, допущенных к очередному этапу конкурса.

5.8.7. Об утверждении итогов проведения конкурса.

5.8.8. О сообщении участникам конкурса результатов его проведения.

5.9. Решение конкурсной комиссии подписывается председателем, заместителем председателя и членами конкурсной комиссии, принявшими участие в ее заседании.

6. Административная группа конкурса

6.1. Для организационного и материально-технического обеспечения проведения конкурса приказом руководителя ФОИВ, проводящего конкурс, создается административная группа. Численность административной группы не должна превышать трёх - четырёх человек.

6.2. Задача членов административной группы – обеспечение проведения конкурса на должном организационном и материально-техническом уровне.

6.3. В состав административной группы входят:

6.3.1. Представители профильного департамента;

6.3.2. Представители кадровой службы.

6.4. Административная группа работает с момента своего формирования и до момента завершения конкурса.

6.5. Обязанности членов административной группы:

6.5.1. Взаимодействие в ходе проведения конкурса с секретарём конкурсной комиссии и экспертами;

- 6.5.2. Приём документов от участников конкурса;
- 6.5.3. Ведение учёта поступивших заявлений на участие в конкурсе, иных документов, предоставленных участниками конкурса, составление по запросам членов конкурсной комиссии и экспертов необходимых отчётов;
- 6.5.4. Проверка полноты и соответствия требованиям представленных участниками конкурса документов;
- 6.5.5. Помощь участникам конкурса в заполнении необходимых форм и документов;
- 6.5.6. Участие в подготовке заседаний конкурсной комиссии;
- 6.5.7. Информирование участников конкурса о порядке его проведения, обо всех изменениях, возникающих в ходе проведения конкурса;
- 6.5.8. Осуществление деловой переписки и документооборота, связанного с проведением конкурса.

7. Эксперты

7.1. С целью разработки конкурсных заданий и оценки результатов их выполнения участниками конкурса конкурсная комиссия привлекает экспертов из числа представителей самого ФОИВ, других органов государственной власти, и внешних независимых экспертов. Число привлекаемых внешних независимых экспертов определяется правовой базой конкурса.

7.2. Персональный состав группы экспертов формируется на основании предложений председателя конкурсной комиссии.

7.3. Группа экспертов должны специализироваться в двух областях, занимая соответственно различные позиции при проведении конкурса:

7.3.1. Первая группа экспертов обеспечивает разработку содержания конкурсных заданий (испытаний) исходя из описания вакантной должности;

7.3.2. Вторая группа экспертов ответственна за полноценное проведение конкурсной процедуры.

7.4. При проведении конкурса рекомендуется воздержаться от привлечения в качестве экспертов организаций, а привлекать только конкретных специалистов.

8. Участники конкурса

8.1. Участниками конкурса являются совершеннолетние, дееспособные граждане РФ, имеющие необходимую для объявленной вакантной должности профессиональную подготовку и представившие в конкурсную комиссию, все необходимые по решению конкурсной комиссии документы.

8.2. Участники конкурса имеют право ознакомиться со всеми документами конкурса, утвержденными конкурсной комиссией, а также со всеми нормативно-правовыми основаниями проведения конкурса на любом их этапов конкурса.

8.3. Участники конкурса имеют право на информационную и консультационную поддержку своего участия в конкурсе.

9. Методика конкурса

9.1. Методика конкурса – это нормативно-методический документ, описывающий операций, процедур, приемов сбора информации о профессионально значимых и личностных качествах участников конкурса, влияющих на эффективность исполнения ими деятельности в данной должности, а также способов их систематизации и анализа данной информации.

9.2. Методика конкурса включает:

9.2.1. Описание целей конкурса;

9.2.2. Описание содержания деятельности в должности, на замещение которой проводится конкурс.

9.2.3. Описание критериев оценки профессионально значимых и личностных качеств участников конкурса;

9.2.4. Описание способов сбора первичной информации об участниках конкурса и способов выявления показателей, характеризующих участников конкурса;

9.2.5. Описание способов анализа полученной информации;

9.2.6. Описание организационной процедуры проведения конкурса и её этапов;

9.2.7. Описание процедур сравнения и отбора участников конкурса на различных его этапах;

9.2.8. Правила проведения конкурсных процедур и конкурсных заданий (испытаний);

9.2.9. Иные специализированные процедуры и методы изучения личности и знаний участников конкурса;

9.2.10. Доказательства надежности и достоверности методов и процедур, используемых в целях конкурсного отбора.

10. Конкурсные процедуры и задания (испытания)

10.1. При проведении конкурса используются конкурсные процедуры, состоящие из нескольких конкурсных заданий (испытаний).

10.2. Конкурсные процедуры имеют целью раскрытие возможностей участников конкурса для наиболее полного проявления ими своих способностей, соответствующих требованиям вакантной должности. Никаких иных целей, явных или скрытых, конкурсные

процедуры преследовать не должны.

10.3. Конкурсные процедуры основываются на методах оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов и должны соответствовать следующим требованиям:

10.3.1. Адекватность, т.е. соответствие принципам кадровой политики, проводимой в органе государственной власти.

10.3.2. Научность, т.е. создание их на научной основе, гарантирующей их достоверность и надежность.

10.3.3. Результативность, т.е. обеспечение их применением определенного в рамках их возможностей и ограничений результатов.

10.3.4. Нормативность, т.е. их регламентация специально разработанными нормативно-методическими документами.

10.3.5. Практичность, т.е. их способность быть включенными в конкурсную процедуру при оптимальном соотношении их результативности и затрат на их осуществление.

10.4. Содержание конкурсных процедур не должно противоречить федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации.

10.5. Конкурсные задания (испытания), входящие в состав конкурсных процедур, могут быть следующих видов:

10.5.1. Психологические задания, позволяющие выявить степень выраженности личностных качеств участников конкурса, которые способствуют эффективности исполнения деятельности на вакантной должности;

10.5.2. Профессиональные пробы, разработанные на основе реальной производственной практики и связанные с содержанием будущей профессиональной деятельностью. В профессиональные пробы могут входить: подготовка аналитических и информационных материалов, решение проблемных ситуаций, подготовка докладов и проведение публичных выступлений;

10.5.3. Групповые упражнения, имеющие своим содержанием проектировочную деятельность и позволяющих оценить умение участников конкурса работать в группе, осуществлять эффективную коммуникацию и прочее.

10.6. Содержание конкурсных процедур, а также методы сбора и характер получаемых в ходе конкурса персональных данных участников. Для обеспечения соблюдения качества конкурсных процедур при их проведении должен присутствовать хотя бы один из членов конкурсной комиссии.

11. Сбор, обработка и хранение информации об участниках конкурса

11.1. В ходе конкурса участники предоставляют информацию о себе. Сбор и анализ этой информации является основанием для оценки и сравнения степени выраженности их профессионально значимых и личностных качеств, а также для определения конкурсной комиссией среди участников лиц, наиболее соответствующих вакантной должности.

11.2. Порядок сбора, обработки и хранения всей информации об участниках конкурса не должны противоречить федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации.

11.3. Запрещается собирать любые данные об участниках конкурса против их воли.

11.4. Запрещается в ходе конкурса собирать об участниках конкурса данные, не являющиеся необходимыми и достаточными для определения соответствия участников вакантной должности, на которую объявлен конкурс.

11.5. Вся информация, собранная об участниках конкурса в ходе его проведения, подлежит хранению в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и нормативными документами ФОИВ.

12. Сравнение и отбор участников конкурса

12.1. Сравнение и отбор участников конкурса производится на основании результатов выполнения конкурсных заданий и прохождения конкурсных процедур в порядке, описанном в методике конкурса.

13. Критерии отбора

13.1. Критерии оценки (отбора) – это признаки, на основании выявления которых можно вынести суждения о степени соответствия участников конкурса вакантной должности.

13.2. Перечень и описание критериев оценки (отбора) профессиональных и личностных качеств участников конкурса разрабатываются на основе квалификационных требований, должностных инструкций, регламентов и иных обоснованных требований, предъявляемых к государственной должности. Данный перечень готовится на подготовительном этапе конкурса экспертами и утверждаются конкурсной комиссией.

14. Планирование конкурса

14.1. Конкурс проходит в три этапа.

14.1.1. Первый этап: подготовительный – не более 7-ми дней.

14.1.2. Второй этап: заочный – не более 50-ти дней.

14.1.3. Третий этап: очный – не более 3-х дней.

14.2. Общая продолжительность конкурса не должна превышать 60 дней с момента принятия решения руководителем о проведении конкурса.

14.3. Первый (подготовительный) этап состоит в осуществлении комплекса организационных и материально-технических мероприятий, которые обеспечат проведение конкурса, определение необходимых людских и материально-технических ресурсов, разработке (доработке) методики конкурса.

14.4. Второй (заочный) этап заключается в привлечении кандидатов к участию в конкурсе и оценке их соответствия требованиям вакантной должности на основе анализа представленных кандидатами документов, и при необходимости – подготовленных кандидатами рефератов на утвержденную конкурсной комиссией тему.

14.5. Третий (очный) этап состоит в проведении конкурсных процедур, включающих групповые и индивидуальные задания (испытания), а также индивидуальные собеседования (интервью) и отборе по их результатам наиболее подходящих на вакантную должность кандидатов.

15. Первый этап конкурса

15.1. На первом (подготовительном) этапе конкурса происходит:

15.1.1. Утверждение персонального состава конкурсной комиссии;

15.1.2. Организация административной группы;

15.1.3. Выделение необходимых материально технических ресурсов;

15.1.4. Подготовка сметы на проведение конкурса.

15.2. Первый этап заканчивается проведением заседания конкурсной комиссии.

15.3. На первом этапе конкурса конкурсная комиссия:

15.3.1. Принимает решение о дате проведения конкурса, количестве кандидатов, допускаемых к участию в очном этапе;

15.3.2. Утверждает содержание объявления о конкурсе, этапы и график проведения конкурса, смету проведения конкурса, список документов, представляемых кандидатами для участия в конкурсе, а также методику конкурса.

15.3.3. Назначает ответственных за приём документов, за информирование и консультирование граждан во время проведения конкурса;

- 15.3.4. Определяет место и порядок сбора документов от граждан.
- 15.3.5. Организует оснащение места сбора документов необходимой оргтехникой и средствами связи.
- 15.4. После заседания конкурсной комиссии секретарь комиссии публикует объявление о проведении конкурса на замещение вакантной должности. Объявление должно быть опубликовано в печатном СМИ федерального уровня и на сайте ФОИВ в сети Интернет. Рекомендуются при проведении конкурсов использовать профильные печатные издания (например, «Российская торговля», «Финансы и кредит», «Лесоперерабатывающая промышленность» и т.д.).
- 15.5. Объявление о конкурсе должно содержать:
- 15.5.1. Полное наименование ФОИВ, проводящего конкурс;
 - 15.5.2. Полное наименование вакантной должности, на которую проводится конкурс;
 - 15.5.3. Требования к кандидатам, участникам конкурса;
 - 15.5.4. Перечень документов, необходимых для участия в конкурсе;
 - 15.5.5. Дату проведения очного и заочного этапов конкурса;
 - 15.5.6. Место проведения конкурса;
 - 15.5.7. Адрес для предоставления документов;
 - 15.5.8. Контактные телефоны (в случае проведения конкурса территориальным органом ФОИВ объявление должно содержать как адрес и территориального органа ФОИВ, так и телефоны кадровой службы центрального аппарата ФОИВ);
 - 15.5.9. Адрес и контактные телефоны лиц, которые могут дать дополнительную информацию по конкурсу.
16. Второй этап конкурса
- 16.1. Второй (заочный) этап конкурса начинается со дня опубликования объявления о приеме документов для участия в конкурсе и завершается не ранее чем через один месяц после этой даты.
- 16.2. На втором (заочном) этапе происходит:
- 16.2.1. Сбор, обработка и оценка представленных участниками конкурса документов и определение на этом основании их соответствия требованиям вакантной должности;
 - 16.2.2. Информирование и консультирование граждан, претендующих на замещение вакантной государственной должности, об условиях проведения конкурса.

Рекомендуется организовать информирование потенциальных участников конкурса так, чтобы число поданных заявлений составляло 15-30 на одну вакантную должность.

16.3. В конце второго этапа конкурса происходит заседание конкурсной комиссии, на котором конкурсная комиссия:

16.3.1. Заслушивает доклад о результатах второго этапа конкурса;

16.3.2. Утверждает список кандидатов, допущенных к участию в третьем (очном) этапе конкурса.

16.4. Результатом второго (заочного) этапа конкурса является отбор участников конкурса, наиболее соответствующих требованиям вакантной должности, для участия в процедурах отбора третьего (очного) этапа конкурса. Рекомендуется допускать к третьему этапу конкурса 6-9 человек.

17. Третий (очный) этап конкурса

17.1. Третий этап конкурса состоит в реализации методики конкурса, т.е. в проведении ряда конкурсных процедур и выполнении участниками конкурса конкурсных заданий (испытаний), что позволяет оценить и сравнить участников конкурса по степени выраженности у них профессиональных и личностных качеств, необходимых для эффективного исполнения ими деятельности в вакантной должности.

17.2. Третий этап конкурса завершается заседанием конкурсной комиссии, на котором происходит:

17.2.1. Отбор кандидатур для представления руководителю ФОИВ или его территориального органа участника конкурса для назначения на вакантную должность;

17.2.2. Отбор кандидатур из числа участников конкурса для зачисления в кадровый резерв ФОИВ.

18. Назначение кандидата на вакантную должность

18.1. Решение о назначении кандидата на вакантную государственную должность производится руководителем, объявлявшим конкурс на должность.

18.2. Назначение производится из числа кандидатур, представленных конкурсной комиссией.

18.3. Результаты конкурса оформляются решением конкурсной комиссии.

18.4. Назначение на должность оформляется приказом соответствующего должностного лица с обязательным указанием о назначении по результатам открытого конкурса.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Anderson, N., & Herriot, P. (Eds). (1997). *International Handbook of Selection and Assessment*, Vol. 13. Chichester. UK: Wiley.
2. Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M.J., & Mount, M.K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
3. Berman, J.A. (1997). *Competence-Based Employment Interviewing*. Westport, CT, Quorum Books.
4. Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A, Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
5. Burnett, J.R., Fan C., Motowidlo, S.J., & Degroot ,T. (1998). Interview notes and validity. *Personnel Psychology*, 51, 375-396.
6. Champion, M.A., Palmer, D.K., & Champion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
7. Cascio, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50, 928-39.
8. Developing public service leaders for the future – Background paper by the secretariat. (2000). HRM working party meeting, Paris, 50.
9. Drenth, P.J.D., Thierry, H., & Wolff, Ch.J. de (Eds.), (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Vol. 2. Personnel Psychology. Hove, UK: Psychology Press.
10. Engaging citizens in policy-making: information, consultation, and public participation (2001). PUMA Policy Brief, 10.
11. Frei, R.L., & McDaniel, M.A. (1998). Validity of customer service measures in personnel selection: a review of criterion and construct evidence. *Human Performance*, 11, 1-27.
12. Graves, LM, & Karren, RJ. (1992). Interviewer decision processes and effectiveness: A model and implications for future research. *Personnel Psychology*, 45, 313-340.
13. Guion, R.M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
14. Guzzo, A.R., & Salas, E. (Eds). (1995). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Hakel, M., ed. 1998. *Beyond Multiple Choice: Evaluating Alternatives and Traditional Testing for Selection*. Hillsdale. NJ: Erlbaum.

16. Highhouse, S., (2002). Assessing the Candidate as a Whole: A Historical and Critical Analysis of Individual Psychological Assessment for Personnel Decision Making. *Personnel Psychology*, 55, 363-396.
17. Hogan, J., & Rybicki, S.L. (1998). *Performance Improvement Characteristics Job Analysis*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
18. Hough, L., & Oswald, F.L. Personnel selection: Looking toward the future-remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631.
19. Hunter, J. E. (1983). *Test validation for 12, 000 jobs: An application of job classification and validio generalization analysis to the general aptitude test battery*. USES test research report no. 45. Division of counseling and test development employment and training administration. US Department of Labor, Washington DC 202-213.
20. Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
21. Ilgen, D.R., & Pulakos, E.D. (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Jaffee, C.L., Frank, F.D., & Mulligan, C.P. (1994). *Assessing potential, Human Resources Management & Development Handbook*. Amacom.
23. Jeanneret, R., & Silzer R. (1998). *Individual psychological assessment: Predicting behavior in organizational settings*. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Kehoe, J.F. (Ed). (1999). *Managing Selection Strategies in Changing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
25. Kellum, K. P., & Shugrue, L.E. (Eds). (1998). *Deregulation and Delegation of Human Resources Management Authority in the Federal Government*. United States Office of Personnel Management. Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness. *MSE*, 3.
26. Kellum, K. P., & Shugrue, L.E. (Eds). (1998). *HRM Policies and Practices in Title 5-Exempt Organizations*. United States Office of Personnel Management. Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness. *MSE*, 4
27. Moses, J. L., et al. (1975) *.Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, Task Force on Development of Assessment Center Standards*.
28. Moses, J.L., & Byham, W.C. (Eds). (1977). *Applying the assessment center method*. New York: Pergamon Press.
29. Mosher, F.C. *The Professional State Public Administration. Concept and Cases*. Boston-Toronto, 1992.

30. Ryan, A.M., & Sackett P.R. (1989). Exploratory study of individual assessment practices: Inter-rater reliability and judgments of assessor effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 74, 568-579.
31. Ryan, A.M., & Sackett P.R.. (1998). Individual assessment: The research base. In Jeanneret, R., & Silzer, R. (Eds.), *Individual psychological assessment: Predicting behavior in organizational settings* (pp. 54-87). San Francisco: Jossey-Bass.
32. Schmitt, N., & Chan, D. (1998). *Personnel Selection*. Thousand Oaks, CA: Sage.
33. Schneider, B. (1976). *Staffing Organizations*. Goodyear Publishing Company.
34. Thornton, G. C. III, & Byham, W. C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. Orlando, FL: Academic Press.
35. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, Civil Service Commission, Department of Labor, and Department of Justice. (1978). Uniform guidelines on employee selection procedures. *Federal Register*, 43, 38290-38315.
36. U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (1999). *Enforcement Guidance: Reasonable Accommodation and Undue Hardship under the Americans with Disabilities Act*. Washington, DC: Equal Employment Opportunity.
37. Woodruffe, C. (1993). *Assessment Centres*. Institute of Personnel Management.
38. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Лукьянова Н.Ф., Талан М.В.. Управление персоналом в системе государственной службы. - М., ИПКГосслужбы, 1997. 222 с.
39. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для госслужащих. Проблемы конкурсного отбора. М., ИПКГосслужбы, 1995. 141 с.
40. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М., ИПКГосслужбы, 1995. 112 с.
41. Базаров Т.Ю., Калашников М.Ю., Аксенова Е.А., Психологическая диагностика в управлении персоналом. Учебное пособие для сотрудников кадровых служб. / Под ред. Климова Е.А., М., РПО, 1999. 184 с.
42. Баллантайн Н., Пова М. Центры оценки и развития: НИРО, 2003. 201 с.
43. Государственная служба в Российской Федерации: концепция, опыт, проблемы. М.: Российская Академия управления, 1993.

44. Государственное и административное устройство Германии. Мюнхен-Бонн, Баварская школа управления, 1993.
45. Завгородний В.И. Технология оценки и отбора государственных служащих (из опыта ряда зарубежных стран). Вестник государственной службы, № 1, 1993. С.42-62.
46. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации. М., 2002.
47. Концепция реформы государственной службы Российской Федерации (проект). Российская газета, 24 декабря 1993.
48. Магура М.И. Оценка работы персонала. Интел-синтез. 2002. 176 с.
49. Международный опыт реформирования систем государственной службы и подготовки государственных кадров. Выпуск 1. Бразилия: опыт создания института государственных менеджеров. Фонд содействия реформам в Приволжском федеральном округе. Нижний Новгород, 2001.