

УДК 342.5

**ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ:
КОМПЕТЕНТНОСТНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД**

Т. В. Щукина

*Филиал Орловской региональной академии государственной службы
(г. Липецк)*

Поступила в редакцию 5 июня 2010 г.

Аннотация: рассматриваются актуальные вопросы определения и классификации критериев оценки результатов деятельности государственных гражданских служащих в субъекте РФ. Определяется зависимость эффективности работы государственных служащих и ее результатов от объема и сложности выполняемой функциональной нагрузки. Предлагается классификация государственных служащих на четыре основные категории, которые отличаются друг от друга по признаку функциональности.

Ключевые слова: функциональная нагрузка, критерии оценки различных категорий государственных гражданских служащих, государственная функция, государственная услуга.

Abstract: the urgent problems of determination and classification criteria of estimation of the results of activity of state civil servants are examined in the subject of the Russian Federation. Dependence on effective work of the state civil servants and results is determined on a volume and complication of the executable functional loading. Classification of state civil servants is offered on four basic categories, which differ from each other on the sign of functionality.

Key words: functional loading, criteria of estimation of different categories of state civil servants, state function, government service.

2010. № 2

226

Кардинальное изменение системы государственного управления в Российской Федерации обусловило переход от одной модели государственной гражданской службы к совершенно другой, которая предполагает новые подходы к управлению кадровым потенциалом в системе государственной гражданской службы. Они связаны с совершенствованием основ деятельности органов государственной власти, заключающемся в ликвидации избыточных функций, формировании института предоставления государственных услуг, создании новой системы финансирования, зависящей от результативности и эффективности работы органов государственной власти. Ранее подобные подходы использовались, как правило, в рамках деятельности коммерческих организаций (предприятий) и рассматривались как методы управления персоналом на предприятии. Повышение эффективности государственного управления является одним из условий устойчивого социально-экономического развития и повышения благосостояния населения¹.

¹ См.: Масленникова Е. В. Оценка эффективности деятельности органов государственной власти при исполнении государственных функций // Вестник ПАГС. 2009. № 1(18). С.13.

Указанные новеллы современного государственного управления в Российской Федерации непосредственно затронули содержание правового регулирования государственной гражданской службы. Изменения коснулись регламентации статуса государственного гражданского служащего, основ прохождения государственной гражданской службы, функционирования кадровых подразделений органов государственной власти и, собственно, кадровой политики в системе государственной гражданской службы. Отметим некоторые из них: стимулирование труда государственных служащих, зависящее от результативности их работы, разработка должностных регламентов, внедрение кадровых технологий, направленных на достижение объективной оценки деятельности государственных гражданских служащих и др.

Неоднократно в официальных нормативных правовых актах закреплялись положения о необходимости оценки деятельности государственных гражданских служащих. К подобным документам относятся:

- Федеральный закон от 31 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)»².

В качестве ожидаемых результатов реализации федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)» является создание и внедрение системы показателей результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, дифференцированных по направлениям деятельности государственных органов. Этому должно способствовать внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности, мотивации государственных служащих и обеспечение условий для увеличения результативности их профессиональной служебной деятельности.

Согласно федеральной программе важнейшими направлениями повышения эффективности государственной службы являются разработка и внедрение механизмов, обеспечивающих результативность профессиональной служебной деятельности государственных служащих. В настоящее время показатели служебной деятельности государственных служащих недостаточно ориентированы на результативность их труда, поэтому необходимо разработать объективные критерии оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, а также совершенствовать методику оценки профессиональных знаний и навыков государственных служащих, предусмотренных в их должностных регламентах. Это связано с тем, что применяемые в России методики определения эффективности государственного управления в целом

² Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы) : федер. программа, утв. Указом Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 (с изм. от 12 января 2010 г.) // СЗ РФ. 2009. № 11. Ст.1277 ; 2010. № 3. Ст. 274.

соответствуют мировым стандартам, но применяются без полноценного учета действующей модели принятия решений в сфере государственного управления³.

Несмотря на существование некоторых официальных положений о критериях оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих⁴, до сих пор отсутствует унифицированная методика оценки их деятельности. Унификация понятийно-категориального аппарата в области оценки профессиональной служебной деятельности, способов и показателей этой оценки объективно необходима как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации. Этому будет способствовать разработка нормативных правовых актов об оценке эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих. На федеральном уровне целесообразно было бы закрепить принципы и общие показатели такой оценки в указе Президента Российской Федерации.

Субъекты Российской Федерации могут выступить инициаторами разработки законов либо совместных нормативных правовых актов законодательного и исполнительного органов государственной власти субъектов Российской Федерации, регламентирующих процедуру оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих. Например, внести соответствующие изменения и дополнения в законы субъектов Российской Федерации «О государственной гражданской службе», предусматривающие процедуру оценки эффективности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих. Данная норма будет распространяться на всех гражданских служащих, работающих в органе государственной власти субъекта Российской Федерации, государственных и исполнительных органах государственной власти субъекта Российской Федерации. Таким образом, кадровые службы различных органов государственной власти субъекта Российской Федерации будут руководствоваться едиными способами и показателями оценки деятельности государственных служащих субъекта Российской Федерации.

В целях наиболее полного исследования сущности кадровой технологии – оценки профессиональной служебной деятельности государственных служащих необходимо ответить на три вопроса:

Первый вопрос: что такое оценка эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих? В данном случае целесообразно сформулировать понятие оценки деятельности государственных служащих и определить ее статус. Это может быть и правовым мониторингом результатов деятельности государственных служащих, и функци-

³ См.: Масленникова Е. В. Указ. соч. С.14.

⁴ Об утверждении Порядка определения и оценки результативности деятельности федеральных государственных гражданских служащих, замещающих должности федеральной государственной гражданской службы в центральном аппарате Федерального казначейства : приказ Федерального казначейства от 23 марта 2010 г. № 63. URL: <http://www.roskazna.ru>

ей органа государственной власти, и кадровым процессом. В случае определения оценки деятельности государственных служащих как функции органа государственной власти орган законодательной власти и каждый орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации обязаны разрабатывать административные регламенты, регулирующие порядок и процедуру проведения оценки.

Второй вопрос: какова цель проведения оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих (для чего она проводится)?

Третий вопрос: каков должен быть результат оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих? Что именно он должен дать системе работы органа государственной власти в целом?

Ответ на первый вопрос возможен только при исследовании сущности оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих. Суть данного явления выражается в определении:

- 1) функции (действия), которая им реализуется;
- 2) цели, ради которой оно возникает;
- 3) результата, который сформируется в процессе его существования.

Следовательно, оценка эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих – это государственная функция, выполняемая органом государственной власти в целях обеспечения стабильности и эффективности его деятельности, выражающейся в максимальном удовлетворении потребностей и запросов населения, качественном предоставлении государственных услуг, наличии обратной информационной связи с институтами гражданского общества, совершенствовании внутреннего потенциала органа государственной власти. Особенно важно развитие деловых, профессиональных и моральных качеств государственных служащих, так как наращивание стабильности деятельности органа государственной власти зависит от эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих.

Процедуры оценки, профессиональной сертификации и аттестации кадров, механизмы профессионального наставничества входят также в подсистему профессионального развития кадровой политики. Она развивается на основе компетентностного подхода⁵. Для государственных служащих, деятельность которых должна измеряться по социальным критериям эффективности управления, значимы все качества: интеллектуальные, организаторские, коммуникативные, личностные, духовно-нравственные⁶. На наш взгляд, серьезное внимание необходимо уде-

⁵ См.: Наумов С. Ю., Константинова Л. В., Чепляев В. Л. Социальные инновации в кадровой политике : основные проблемы и направления реализации // Вестник ПАГС. 2009. № 1 (18). С. 138.

⁶ См.: Марченко О. И. Развитие кадрового потенциала государственной службы // Вестник ПАГС. 2003. № 5. С. 20.

лять при проведении оценки деятельности государственных служащих этической стороне их работы.

В связи с этим государственные служащие обязаны: совершенствовать профессиональные умения и навыки; добросовестно, творчески и неравнодушно относиться к выполняемым обязанностям; сохранять благоприятный микроклимат в коллективе; уважительно относиться к сотрудникам и руководителям; максимально помогать гражданам при предоставлении государственных услуг в рамках закона.

С другой стороны, оценка эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих – это также функция кадровой службы, осуществляемая совместно с соответствующими органами государственной власти и их структурными подразделениями (управлениями, отделами). В Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» такая функция за кадровыми службами непосредственно не закреплена.

Ученые отмечают, что возникла объективная необходимость изменения традиционной типологии должностей государственной гражданской службы, которая основана на предметно-функциональном критерии⁷. Структурно-функциональный подход обусловлен тем, что его результат может быть выражен в формировании профессиональных стандартов государственных служащих, предполагающих описание моделей компетенций, с учетом иерархии должностей, специфики полномочий государственного органа. Профессиональный стандарт необходим как основа для формирования адаптивных и гибких программ всех уровней профессионального образования, для всех оценочных процедур, работы с кадровым резервом⁸. Предметно-функциональный критерий должен быть дополнен принципом юридической однородности деятельности государственных органов⁹.

Исходя из современных реалий, оценка профессиональной служебной деятельности должна строиться на принципах компетентностно-функционального подхода. Его применение возможно как для оценки результатов профессиональной служебной деятельности отдельных категорий гражданских служащих, так и для реализации любых оценочных кадровых процедур на государственной гражданской службе, включая процесс сокращения штатов органа государственной власти субъекта Российской Федерации.

На второй поставленный нами вопрос ответим, что целью оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих является стабильность и эффективность деятельности органа государственной власти в целом и его структурных подразделений в частности. Для достижения указанной цели необходимо вырабатывать у гражданских служащих иное отношение к осуществляемой деятель-

⁷ См.: *Липатов Э. Г.* Государственная служба субъекта Федерации как форма нормативно-правовой организации региона // Вестник ПАГС. 2005. № 9. С. 8.

⁸ См.: *Наумов С. Ю., Константинова Л. В., Чепляев В. Л.* Указ. соч. С. 138.

⁹ См.: *Липатов Э. Г.* Указ. соч.

ности, отдавать приоритет этическим и духовным ценностям в процессе реализации государственной политики. Так, эффективность своей служебной деятельности совсем недавно государственные служащие усматривали в исполнении ими исключительно канцелярских и бюрократических процедур, т.е. процедур, по существу, не связанных с реализацией интересов государства и, тем более, с оказанием государственных услуг гражданам¹⁰. Ориентация всех направлений государственной политики на гражданина-клиента, своевременное и качественное оказание государственных услуг населению, однозначная установка на конкретные результаты и неотвратимость их внутренней и внешней оценки должны стать неотъемлемой частью современной кадровой политики на гражданской службе.

Формирование конечных результатов становится подлинным веянием времени и встречается не только в финансовом менеджменте, но и входит в качестве основополагающего компонента во многие современные концепции управления¹¹. Следовательно, результатом оценки эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих выступают:

- удовлетворение потребностей населения;
- четкая и слаженная работа органа государственной власти;
- высокое качество принимаемых нормативных правовых актов и их реализация;
- эффективная обратная взаимосвязь с институтами гражданского общества;
- образцовое выполнение административных и должностных регламентов государственными служащими;
- качественное оказание государственных услуг населению.

Оценка эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих должна складываться из определенных показателей. По мнению ученых, определение индикаторов и критериев оценки достижения целей и задач государственного управления является проблематичным с методологической и практической точек зрения¹². Аналогичные выводы относятся и к оценке эффективности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

В управленческой науке эффективность трактуется как производная от издержек при достижении целей (на организационном и индивидуальном уровнях)¹³. Предлагаемая нами методика построена на необходимости проведения классификации государственных гражданских служащих на определенные категории в зависимости от объема и сложности выполняемой функциональной нагрузки. На наш взгляд, основополагающим критерием эффективности выступает максимальное выполнение

¹⁰ См.: Холутова О. Ю. Региональная кадровая политика в условиях административной реформы // *Viesoji politika ir administravimas*. 2006. №18. С. 37.

¹¹ См.: Масленникова Е. В. Указ. соч. С. 12.

¹² См.: Там же. С. 15.

¹³ См.: Там же. С. 12.

государственным служащим возложенной на него функциональной нагрузки.

В связи с этим выделим следующие четыре категории функциональной нагрузки государственных служащих:

- 1) функциональная нагрузка руководителей;
- 2) функциональная нагрузка государственных служащих, предоставляющих государственные услуги;
- 3) функциональная нагрузка государственных служащих, реализующих функции надзора и контроля;
- 4) функциональная нагрузка государственных служащих, реализующих собственно государственные функции органа государственной власти.

Государственные служащие, оказывающие государственные услуги населению, выполняют большой объем работы, связанный с приемом граждан, их консультированием, анализом представленных документов и вынесением решений. В процессе оказания государственной услуги государственные служащие должны руководствоваться не только административными регламентами об оказании услуги, но и федеральными, региональными нормативными правовыми актами, регламентирующими порядок предоставления документов.

Должности государственной гражданской службы, которые замещают государственные служащие, оказывающие государственные услуги, относятся к разряду должностей, связанных с коррупционными рисками. Следовательно, значительно повышается ответственность этих государственных служащих по сравнению со служащими, выполняющими государственные функции.

В своей деятельности государственные служащие, оказывающие государственные услуги, сталкиваются с проблемными вопросами, относящимися непосредственно к их работе и правовому статусу. Нехватка квалифицированных специалистов в многофункциональных центрах по предоставлению государственных услуг может быть восполнена за счет сокращенных государственных служащих, выполнявших работу по приему заявлений в рамках процедуры оказания государственной услуги органом государственной власти. Думается, что подобная практика должна осуществляться с соблюдением требований законодательства.

Статус государственных гражданских служащих, оказывающих государственные услуги и одновременно ведущих прием и консультирование граждан в многофункциональных центрах, необходимо уточнить и скорректировать. Их функциональная нагрузка увеличивается, так как им приходится работать и на своем рабочем месте, и перемещаться в определенные дни в многофункциональный центр. Эта нагрузка в несколько раз выше, чем у государственных гражданских служащих, оказывающих государственные услуги исключительно на своем рабочем месте, определенном в служебном контракте.

Следовательно, необходимо в нормативном порядке закрепить критерии разграничения не только государственных функций от государственных услуг, но и установить критерии, согласно которым государственная

услуга оказывается на рабочем месте государственного служащего либо в помещении многофункционального центра (при сотрудничестве по договору). Данное разграничение вправе осуществить субъект Российской Федерации самостоятельно. На наш взгляд, внедрение электронной формы государственной услуги позволит избежать указанных противоречий в реализации правового статуса государственного служащего, оказывающего государственную услугу.

Для осуществления эффективной оценки деятельности государственных гражданских служащих необходимо проклассифицировать функциональную нагрузку, выполняемую ими. В зависимости от объема и сложности выполняемой функциональной нагрузки всех государственных гражданских служащих можно разделить на четыре категории. Первая категория была представлена выше. Это – государственные гражданские служащие, оказывающие государственные услуги; они:

- 1) оказывают государственные услуги;
- 2) контактируют непосредственно с заявителями (гражданами);
- 3) выполняют большой объем работы, обусловленный приемом граждан, обработкой их заявлений и составлением проектов решений;
- 4) используют сложную модель рабочего места;
- 5) подготавливают решения в отношении конкретных заявителей (индивидуальные акты государственного управления);
- 6) осуществляют распорядительные и организационные действия, связанные с предоставлением определенных прав.

Проведение классификации по функциональной нагрузке объясняется следующим. Государственные гражданские служащие, замещающие должности гражданской службы одинаковой группы и категории в разных органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации или в разных структурных подразделениях, выполняют неравноценную функциональную нагрузку, например, консультант отдела по представлению прав на земельные участки Управления имущественных и земельных отношений Липецкой области и консультант кадрового отдела Управления государственной службы и кадровой работы администрации Липецкой области. Последний реализует, исходя из должностных обязанностей, государственную функцию. Это – вторая категория государственных гражданских служащих, выделенная по функциональной нагрузке как служащие, реализующие государственные функции, за исключением функций надзора и контроля; они:

- 1) реализуют функции органа государственной власти субъекта Российской Федерации, относящиеся к разряду государственных функций;
- 2) отсутствует их непосредственное общение с населением;
- 3) выполняют сравнительно небольшой объем нагрузки (по сравнению с первой категорией служащих);
- 4) используют обычную модель рабочего места (нахождение в помещении органа государственной власти);
- 5) не принимают решений в отношении конкретных граждан и юридических лиц – заявителей;

6) осуществляют управленческую деятельность, не связанную с распорядительством. Основными формами их работы являются: составление аналитических отчетов, справок, проектов нормативных правовых актов.

Третья категория государственных гражданских служащих – служащие, реализующие государственные функции надзора и контроля; они:

1) реализуют функции органа государственной власти субъекта Российской Федерации, относящиеся к разряду государственных функций надзора и контроля;

2) контактируют с гражданами и юридическими лицами;

3) выполняют объем работы, зависящий от количества проводимых проверок;

4) используют обычную модель рабочего места (нахождение в помещении органа государственной власти);

5) принимают решения (предписания) в отношении конкретных лиц;

6) осуществляют распорядительные действия, связанные с ограничением и прекращением определенных прав, а также используют меры принуждения.

Четвертая категория – служащие, обладающие правом принимать серьезные управленческие решения. К ним относятся все должности категории «руководители».

Вторая категория государственных гражданских служащих – служащие, реализующие государственные функции.

Четвертая категория государственных гражданских служащих – служащие-руководители.

Характеристика указанной категории государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации следующая:

1) объем функциональной нагрузки частично нормирован либо не нормирован (для руководителей органов государственной власти субъекта Российской Федерации, их заместителей);

2) служебная деятельность связана с реализацией властных полномочий как органа государственной власти субъекта Российской Федерации, так и внутренних функций контроля, координации и т.п.;

3) принимают сложные управленческие решения;

4) обладают широкими полномочиями в сфере внешнего и внутреннего управления органом государственной власти субъекта Российской Федерации;

5) взаимодействуют с населением частично;

6) присущи высокие коррупционные риски.

В зависимости от категории функциональной нагрузки по должности следует устанавливать:

– соответствующие квалификационные требования к профессиональной компетентности государственного гражданского служащего;

– формы и степень ответственности за исполнение предусмотренных должностью полномочий;

– условия перемещения по службе;

- условия планирования карьерного роста;
- критерии оценки эффективности служебной деятельности.

Таким образом, методология оценки профессиональной деятельности государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации должна варьироваться от категории сложности и объема функциональной нагрузки.

Смысл результата оценки деятельности государственных гражданских служащих – это вывод о том, как выполняется (полностью, частично) или не выполняется функция государства, делегированная органу государственной власти субъекта Российской Федерации; каким образом справляются структурные подразделения органа государственной власти субъекта Российской Федерации с полномочиями, входящими в их компетенцию. Как работает каждый государственный гражданский служащий органа государственной власти субъекта Российской Федерации. При этом кадровые технологии оценки деятельности государственных гражданских служащих должны равноценно применяться ко всем категориям служащих независимо от категории функциональной нагрузки.

При проведении оценки деятельности государственного гражданского служащего вопросы обратной связи с населением (потребителями) очень важны для первой, третьей и четвертой категорий государственных служащих, классифицируемых в зависимости от функциональной нагрузки. Следовательно, систематическое осуществление общественного и внутриведомственного мониторинга законодательства о государственной гражданской службе субъекта Российской Федерации и о кадровой политике является объективной необходимостью.

В отношении каждой из категорий государственных служащих, классифицируемых в зависимости от выполняемой нагрузки, должны быть сформированы основные и дополнительные критерии оценки. Основные критерии отражают сущность функциональной нагрузки, выполняемой той или иной категорией служащих. Представим отдельные основные критерии оценки деятельности государственных гражданских служащих для всех категорий.

Категория «руководители». Роль внешнего и внутреннего мониторинга заключается в более объективной оценке деятельности государственных гражданских служащих, относящихся к категории «руководители». Например, руководитель, замещающий государственную должность главной (высшей) группы, может в течение календарного года сформулировать, разработать и внедрить одну-две целевые программы или концепции. Объем функциональной нагрузки специфичен, а проведение правового мониторинга обеспечит оценку эффективности деятельности руководителя с разных сторон. С одной стороны, оценка производится с использованием четко определенных критериев, а с другой, оценивается правовая, организационная составляющая работы руководителя с помощью мнения граждан, являющегося «обратной связью» с органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Для государственных гражданских служащих, предоставляющих государственные услуги, основными критериями эффективности деятельности должны выступать:

- объем предоставляемых услуг;
- качество услуг, оказываемых потребителям;
- объем денежных средств, поступающих от оказания конкретной государственной услуги в бюджет субъекта Российской Федерации, либо их экономии.

Категория государственных гражданских служащих, выполняющих государственную функцию контроля и надзора. Для них основными критериями оценки эффективности деятельности являются:

- объем выполняемых действий и принимаемых решений, выносимых предписаний;
- отсутствие жалоб на незаконные действия либо бездействие государственных гражданских служащих;
- отсутствие судебных решений о привлечении к ответственности государственного гражданского служащего в связи с исполнением должностных обязанностей;
- отсутствие приказов руководителей о применении дисциплинарного взыскания в отношении служащего, неправомерно применившего свои должностные полномочия;
- объем денежных средств, поступающих в бюджет субъекта Российской Федерации, от оказания конкретной государственной услуги либо их экономии.

Для служащих, выполняющих государственные функции, не относящиеся к надзору и контролю, основными критериями оценки эффективности деятельности выступают:

- объем выполненной работы в пределах установленной нормы для определенного вида деятельности (составление отчетов, справок, печатных документов) – количественная характеристика;
- отсутствие приказа руководителя о применении дисциплинарного взыскания;
- высокий процент выполнения ежедневных, еженедельных заданий руководителя. Руководитель ежедневно в компьютерном варианте определяет задания для каждого работника своего подразделения. В конце рабочего дня сотрудник отчитывается перед руководителем о степени выполнения данных заданий – качественная характеристика;
- низкий процент переделанных либо не исполненных поручений – качественная характеристика.

Исходя из оценки деятельности государственных гражданских служащих по функциональному признаку, на первое место в кадровой работе выходит нормирование деятельности государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации. Оно рационально для первой, второй и третьей категорий государственных гражданских служащих. Основываясь на нормах функциональной нагрузки, возможен оптималь-

ный расчет штатного расписания в органе государственной власти субъекта Российской Федерации. Оптимальная штатная численность позволит не проводить стихийных оптимизаций, сокращения либо увеличения штатов.

Достигнув оптимальной обоснованной штатной численности государственных гражданских служащих в органе государственной власти субъекта Российской Федерации, возможно:

- планировать карьеры государственных гражданских служащих;
- применять инновационные кадровые технологии в кадровой работе (адаптация персонала, подготовка к выходу на пенсию и т.п.);
- дать объективную оценку эффективности деятельности государственных гражданских служащих;
- мотивировать служебную деятельность государственных гражданских служащих, в соответствии с запросами государственного управления субъекта Российской Федерации и населения.

Филиал Орловской региональной академии государственной службы (г. Липецк)

Щукина Т. В., кандидат юридических наук, доцент

E-mail: Shykina@lipetsk.ru

Тел.: 8 (4742) 27-99-15

Orel Regional Academy of Government Service (Branch in Lipetsk)

Schukina T. V., Candidate of Legal Science, Associate Professor

E-mail: Shykina@lipetsk.ru

Tel.: 8 (4742) 27-99-15