

## Аннотация

*Оценка деятельности в системе государственного управления направлена не только на измерение значений определенных показателей, но и на выработку общей политики в области управления человеческими ресурсами, призванной обеспечить координацию деятельности каждого государственного служащего на различных уровнях с общей стратегией управления. Основной целью является поощрение государственных служащих к постоянному совершенствованию своих профессиональных знаний и навыков с тем, чтобы они могли продвигаться по карьерной лестнице и достигать более высоких уровней в своем профессиональном развитии. Процедуры оценки и аттестации сложны и предполагают использование различных уровней оценки и осуществление ряда взаимосвязанных этапов. Исходя из результатов правоприменительной практики планируется активизировать работу по внедрению конкретного программного обеспечения (средств тестирования) для оценки деятельности и аттестации государственных служащих с использованием современных средств автоматизации этих процессов.*

**Ключевые слова:** оценка, аттестация, государственные служащие.

## Введение

Государственные служащие в Республике Беларусь имеют особый правовой статус, поскольку они осуществляют свои полномочия от имени государства в интересах народа при выполнении социально-ориентированных функций. Такое положение требует обеспечения качества предоставления государственных услуг, эффективности работы на всех уровнях государственного управления и наличия действенных механизмов оценки эффективности деятельности государственных служащих.

## Система оценки деятельности государственных служащих

Одним из ключевых инструментов формирования современного, профессионального государственного аппарата является система оценки деятельности государственных служащих. Кроме того, вектор оценки должен быть перенесен с измерения показателей ведомственной отчетности на комплексную оценку эффективности и согласованности действий государственных служащих и их соответствия общей стратегии государственного органа и приоритетам страны по достижению социально-экономического развития в целом. Правильно организованная деятельность по оценке создаст условия для привлечения и удержания на государственной службе наиболее талантливых, мотивированных, инициативных и квалифицированных специалистов, а также вдохновит государственных служащих на повышение уровня знаний и навыков и позволит раскрыть и использовать в полной мере их потенциал.

Оценка деятельности государственных служащих в Республике Беларусь осуществляется на различных этапах их профессиональной деятельности, в том числе при поступлении на государственную службу, при продлении контрактов, при переходе на другую должность, при присвоении им класса или при прохождении

<sup>1</sup>Профессор Геннадий Пальчик, доктор физических и математических наук, доктор педагогических наук, ректор Академии государственного управления при Президенте Республики Беларусь, e-mail: [palchyk@pac.by](mailto:palchyk@pac.by)

аттестации. От результатов оценки зависят меры поощрения, например, надбавки и премии, а также другие виды материального стимулирования.

Подходы, используемые для оценки и аттестации государственных служащих, основаны на двух ключевых компонентах:

1. Оценка эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных служащих за определенный период, измерение степени выполнения поставленных перед ними задач и их вклада в достижение целей и задач государственной организации, в которой они работают.
2. Определение степени соответствия профессиональных компетенций, профессиональных и личностных качеств государственных служащих требованиям занимаемой должности.

В основе механизма системы оценки деятельности лежат следующие элементы: принципы, предметы, объекты, инструменты и методы. Принципы, на которых должна строиться система оценки деятельности, аналогичны принципам государственной службы, закрепленным в ст. 6 Закона «О государственной службе в Республике Беларусь» (далее Закон «О государственной службе»)<sup>2</sup>. Мы хотели бы предложить для рассмотрения следующие принципы:

Законность	Принимает во внимание действующее законодательство и соблюдает приоритет государственной социально-экономической политики;
Достоверность	Проверяет исходную информацию и точность данных о результатах, полученных в процессе оценки государственных служащих;
Последовательность	Строго определяет периодичность и регулярность процесса оценки;
Формализация	Обеспечивает доступность стандартных и общих критериев оценки, а также единой отчетности для представления результатов оценки;
Открытость	Обеспечивает открытость и прозрачность информации для всех заинтересованных сторон, вовлеченных в процесс;
Результативность	Просто достигает цели

Лица, участвующие в оценке эффективности работы, - это руководители, специалисты департаментов по управлению персоналом, аттестационные комиссии, подчиненные, коллеги, независимые эксперты и др. Предметами их оценки являются профессиональные и личные качества, а также эффективность работы. Объектами оценки являются лица, впервые поступившие на государственную службу, а также государственные служащие или государственные органы. В качестве инструментов оценки могут использоваться интервью, отчет о выполненной работе, анализ нескольких характеристик, тестирование и т.д. При выборе используемого инструмента следует руководствоваться личными характеристиками оцениваемых лиц.

При поступлении на государственную службу кандидаты проверяются на соответствие квалификационным требованиям, определенным в статье 26 Закона «О государственной службе», а также в других законодательных актах. Требования включают:

<sup>2</sup>Закон № 204-3 (14.06.2003); <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=H10300204>

соответствующее образование - за исключением случаев, когда образование не требуется; достаточный стаж работы и опыт работы в данной области – в тех случаях, когда они необходимы для замещения должности на государственной службе; достаточный уровень владения официальными языками Республики Беларусь; достаточный уровень знания Конституции Республики Беларусь; знание законов, имеющих отношение к исполнению служебных обязанностей. Лица, впервые поступающие на государственную службу, должны сдать квалификационный экзамен, оценивающий их знания Конституции, основ государственной службы, государственной кадровой политики, белорусской идеологии и государственного регулирования в сфере экономики и делопроизводства (Ivanouski, 2018).

Методы оценки государственных служащих в Республике Беларусь могут включать аттестацию, порядок которой определяется нормативными правовыми актами, утверждаемыми указами Президента Республики Беларусь, а также постановлениями органов местного управления. Целью аттестации является объективная оценка фактической деятельности государственных служащих, уровня их профессиональных знаний, правовой культуры и перспектив карьерного роста. Аттестация направлена на установление соответствия профессиональных и личностных качеств государственных служащих требованиям должности, выявление потенциальных способностей и возможностей карьерного роста, а также определение потребностей в повышении квалификации и переподготовке.

Аттестация государственных служащих осуществляется аттестационной комиссией государственного органа, в котором работают государственные служащие. Каждый государственный служащий проходит аттестацию один раз в три года. Процесс аттестации предусматривает рассмотрение официальных характеристик аттестуемых и их обсуждение с проводящим аттестацию руководителем структурного подразделения, в котором они работают. При необходимости может быть организовано тестирование. Например, Академией государственного управления при Президенте Республики Беларусь разработано тестирование для лиц, впервые поступивших на государственную службу, которое используется всеми государственными организациями страны.

### **Роль Академии государственного управления при Президенте Республики Беларусь**

Академия государственного управления является ведущим высшим учебным заведением, которое обеспечивает подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих, обеспечивая непрерывное повышение их квалификации. На Академию также возложены задачи по участию в реализации государственной кадровой политики и научно-методической поддержке функционирования учреждений государственной службы Республики Беларусь, включая аттестацию и оценку деятельности государственных служащих. Научно-исследовательским институтом теории и практики государственного управления, входящим в состав Академии государственного управления, разработаны и внедрены различные методики, основанные на изучении отечественного и зарубежного опыта и использовании современных технологий, по подбору кандидатов на государственную службу и оценке профессионального развития кадров, работающих в государственных органах.

Опросы, проведенные среди государственных служащих, позволили выявить основные проблемные вопросы, возникающие при осуществлении ими своих прав и выполнении своих функциональных обязанностей. Было выявлено, что четкие критерии оценки

эффективности работы государственных служащих отсутствуют или недостаточны, что обуславливает необходимость совершенствования системы мотивации государственных служащих, предоставляя им дополнительные правовые и социальные гарантии (Ivanouski, 2018). Помимо этого на основе запросов белорусского общества была выявлена необходимость усиления ответственности государственных служащих за соблюдение трудовых и административных распоряжений.

### **Совершенствование системы оценки деятельности**

Как следствие, очевидна необходимость совершенствования системы оценки деятельности государственных служащих на основе комплексного подхода с использованием различных уровней оценки - индивидуального, группового, институционального и системного - и осуществления ряда взаимосвязанных этапов. На индивидуальном уровне оценка должна быть сосредоточена на достижении целей и задач, которые ставятся перед отдельными государственными служащими, что может быть отражено в индивидуальном плане развития или аналогичном документе. На групповом уровне оценка должна быть сосредоточена на результатах деятельности группы специалистов, департамента государственного органа или организации. На институциональном уровне оценка должна определять, соответствуют ли результаты деятельности государственных служащих целям и задачам всей государственной организации или сектора экономики. На системном уровне оценивается соответствие результатов деятельности государственных служащих программным документам, регулирующим государственное управление.

Кроме того, принимая во внимание стремительную цифровизацию, приоритет должен отдаваться способам проведения оценок с использованием специализированного программного обеспечения (средств тестирования), которые могут помочь определить уровень знаний законодательных актов, а также организационных и административных документов, которыми руководствуются государственные служащие в своей работе. Кроме того, такая цифровая оценка должна позволять измерять уровень навыков, необходимых для эффективного выполнения государственными служащими своих служебных обязанностей, степень обладания ими определёнными чертами характера и тип мышления, позволяющий им сохранять достаточный потенциал при работе в условиях продолжительных периодов напряжённого труда и стрессовых ситуаций, а также уровень их эмоционального интеллекта.

Необходима сбалансированная адаптация зарубежного опыта по использованию ключевых показателей эффективности (KPI). Среди других вопросов, требующих решения, следует выделить определение оптимальной периодичности оценки деятельности государственных служащих, а также усиление этической составляющей их деятельности путем внедрения механизмов оценки соблюдения государственными служащими этических норм и правил служебного поведения и определение влияния результатов оценки на перспективы карьерного роста, формирование индивидуальных планов профессионального развития и выявление потребностей в обучении.

В целом, эти и другие методологические подходы предлагается учесть при совершенствовании системы аттестации и внедрении системы оценки деятельности государственных служащих в новом проекте Закона о государственной службе, который в настоящее время разрабатывается при активном участии Академии государственного управления. Эта тема также стала предметом обсуждения на Международной научно-практической конференции «Государственная служба: Современное состояние и перспективы развития», которая была организована Академией государственной

службы совместно с Астанинским хабом в сфере государственной службы и Советом Европы 22-23 октября 2019 года в Минске.

### **Библиография**

Ивановский, А.В. 2018. Модель оценки и аттестации государственных служащих в условиях инновационного развития Республики Беларусь. Исследовательский отчет №SR 20180215. Минск: Академия государственного управления при Президенте Республики Беларусь.

Закон № 204-3 (14.06.2003) «О государственной службе в Республике Беларусь». 2019. ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь. Минск: Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь;  
<http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=H10300204>