

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Юридический институт  
Кафедра «Теория государства и права,  
конституционное и административное право»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.В. Титова  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
**КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ (МУНИЦИПАЛЬНОЙ) СЛУЖБЫ**  
ЮУрГУ – 38.03.04.2017.457 Ю

Руководитель работы, к.и.н.,  
доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ Г.А. Васильева  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,  
Студент группы Ю-457  
\_\_\_\_\_ М.А. Бусыгина  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ К.С. Филистович  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Юридический институт  
Кафедра «Теория государства и права,  
конституционное и административное право»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Е.В. Титова  
\_\_\_\_\_ 2017г.

ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
Бусыгина Мария Александровна

---

Группа Ю-457

1 Тема работы

---

Критерии и методы деловой оценки персонала государственной  
(муниципальной)  
службы

---

утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №  
\_\_\_\_\_

2 Срок сдачи законченной работы \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

3 Исходные данные к работе

Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 15.04.2017) «О  
государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп.,  
вступ. в силу с 03.04.2017);

---

Методологический инструментарий по внедрению системы комплексной  
оценки

---

профессиональной служебной деятельности государственных гражданских  
служащих (включая общественную оценку) (утв. Минтрудом России).

---

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

Основные подходы к разработке критериев оценки государственной  
гражданской  
службы;

---

5. Иллюстрированный материал

---

---

6. Календарный план

Разделы выпускной квалификационной работы	Дата выполнения
Выбор и согласование темы исследования	Январь-февраль 2016
Получение от научного руководителя задания на подготовку выпускной квалификационной работы	Март 2016
Изучение требований, предъявляемых к бакалаврским выпускным работам	Апрель-май 2016
Составление плана работы и графика её написания	Июнь 2016
Изучение научной и учебной литературы по теме исследования	Июль-ноябрь 2016
Определение целей, задач и методов исследования	Декабрь 2016
Предоставление первоначального варианта работы на проверку научному руководителю в электронном виде	Январь 2016
Устранение недостатков и замечаний научного руководителя	Февраль-март 2017
Оформление работы в соответствии с требованиями к выпускным квалификационным работам	Апрель 2017
Проверка научным руководителем готовой работы	Май 2017

Руководитель работы,  
доцент кафедры, к.и.н.

\_\_\_\_\_

Г.А. Васильева

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,  
Студент группы Ю-457

\_\_\_\_\_

М.А. Бусыгина

«\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

## АННОТАЦИЯ

Бусыгина М.А. выпускная квалификационная работа «Критерии и методы деловой оценки персонала государственной (муниципальной) службы»: ЮУрГУ, Ю-457, 96 с., библиогр. список – 53 наим.

В работе исследуются критерии и методы деловой оценки персонала государственного служащего, их особенности, модели компетенций и механизмы действия. Рассматривается концепция деловой оценки персонала через основные кадровые технологии на государственной гражданской службе.

Раскрывается понятия комплексной оценки государственных гражданских служащих. Также разработана модель компетенций для служащих Министерства имущества и земельных ресурсов Челябинской области.

Дипломная работа выполнена с учетом точек зрения и трудов современных представителей теорий о государственной службе.

*Ключевые слова: деловая оценка персонала, профессиональная оценка персонала, критерии оценки, государственная гражданская служба, методы деловой оценки персонала, компетенция, компетентность, аттестация, конкурс на замещение вакантной должности, персонал, кадровый потенциал.*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) СЛУЖАЩИХ .....	
1.1 СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ (МУНИЦИПАЛЬНОЙ) СЛУЖБЫ .....	9
1.2 ПОНЯТИЕ, КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) СЛУЖАЩИХ .....	17
1.3 ПРИНЦИПЫ СОСТАВЛЕНИЯ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) СЛУЖАЩИХ .....	24
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ (МУНИЦИПАЛЬНОЙ) СЛУЖБЫ .....	
2.1 ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) СЛУЖАЩИХ .....	37
2.2 ОСОБЕННОСТИ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ(МУНИЦИПАЛЬНЫХ) СЛУЖАЩИХ .....	54
2.3 РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ (МУНИЦИПАЛЬНОЙ) СЛУЖБЫ .....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	88

## ВВЕДЕНИЕ

Государственная служба – это ключевое звено государственного управления. В этой сфере задействованы тысячи и миллионы граждан, публичная деятельность которых направлена на интерес и во благо общества. Деятельность государственных служащих должна быть эффективной и соответствовать профессиональным критериям. От того, как реализуется управление персоналом в нашей стране, во многом зависит авторитет государства на мировой арене, авторитет самих служащих, а также эффективность затрат на управление. Для повышения эффективности и мирового авторитета используются различные методы и процедуры, но на практике ни одно направление кадровой работы не может обойтись без оценки персонала, соответственно требуется разработки критериев профессиональной оценки государственных служащих.

Актуальность темы. Проблема оценки персонала является уже многие годы одной из самых важных и сложных в области управления государственными служащими. У руководителя возникают следующие вопросы к подчиненному: какой потенциал у конкретного государственного служащего, качественно ли он работает, можно ли ему поручить более серьезные и ответственные задачи.

Сложность проведения профессиональной оценки государственного служащего заключается в компетентном определении методов и эффективности данного процесса. Зачастую не представляется возможным организовать и провести в государственном органе комплексную оценку, предусматривающую разработку индивидуально для каждого гражданского служащего моделей профессиональных и личностных качеств, детальных количественно измеримых показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности и иных инструментов комплексной оценки. Недостаток правового регулирования также затрудняет

работу оценки служащих. В отдельных нормативных правовых актах содержится незначительное количество информации.

Необходимо проработать и реализовать организационный процесс подготовки к проведению профессиональной оценки сотрудников органов государственной власти с использованием объективных критериев профессиональной оценки государственных служащих.

Критерии и методы деловой оценки государственных служащих недостаточно изучены и освещены в литературе. Можно найти отдельные статьи и работы, но этого недостаточно для изучения темы. Литература по данной теме раскрывает общий характер оценки персонала, описывает критерии и методы для классического менеджмента.

Цель работы. На основании анализа существующих методик оценки разработать критерии профессиональной оценки государственного служащего.

В соответствии с целью в работе определены задачи:

1. Исследовать существующие подходы к разработке критериев профессиональной оценки государственных служащих.
2. Выявить проблемы в оценке государственных служащих.
3. Предложить решение проблемы.
4. Разработка критериев для профессиональной оценки персонала  
Министерство имущества и природных ресурсов Челябинской области.

Объект исследования – государственная гражданская служба Российской Федерации и субъекта Российской Федерации – Челябинской области.

Предмет исследования – механизм разработки критериев профессиональной оценки государственных служащих для реализации оценочных мероприятий.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления

персоналом, в том числе в государственной службе: А. И. Турчинова, Д. П. Зеркин, В. Ю. Войтович, В. И. Кнорринг, Е. А. Литвинцева, В. Г. Игнатова.

Теоретическая значимость работы заключается в уточнении методики разработки критериев профессиональной оценки государственных служащих, которая позволит осуществить рациональный и объективный подход к проведению оценочных мероприятий.

Практическая значимость определяется возможностью использования материалов работы в практической деятельности кадровых служб государственных органов субъекта Российской Федерации – Челябинской области.

Научная новизна исследования состоит в том, что на основе существующих разработок уточнена методика разработки критериев профессиональной оценки государственных служащих, которая позволяет осуществить рациональный и объективный подход к проведению оценочных мероприятий.



# ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

## 1.1 Становление и развитие системы управления и оценки персонала государственной (муниципальной) службы

Обобщение и анализ исторического опыта управления персоналом государственной службы может помочь найти пути повышения эффективности работы государственных органов в современной России. Отечественная практика представляет интерес для разработки универсальной модели организации деятельности государственных служащих, для которых важно осуществить цели и функции государства.

Управление персоналом можно назвать важнейшим звеном и действенным механизмом для реализации государственной кадровой политики. Управление персоналом имеет многовековую историю за собой.

Творческий подход к учету исторического наследия государственной службы России, внимательность к сложившимся традициям представляют важность в деятельности по строительству системы управления персоналом государственной службы Российской Федерации<sup>1</sup>.

Формирование единого централизованного Российского государства позволяет проследить развитие и изучить практику управления персоналом государственных органов. С конца XV – начала XVI в. начинается накопление поучительного, сложного и противоречивого опыта управления персоналом государственной службы. В первой четверти XVI в. завершилось объединение русских земель в единое целое, это и активизировало процесс выделения управленческой деятельности в уже самостоятельную сферу.

---

<sup>1</sup>Зеркин, Д.П. Основы теории государственного управления: курс лекций / Д. П. Зеркин, В.Г. Игнатов. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: «МарТ», 2015. – С.47.

Административная реформа Ивана IV (Грозного) подтолкнула на формирование персонала государственного управления. По указу Ивана Грозного в была создана отдельная группа отраслевых и территориальных приказов административно-управленческих органов, которые представляли центральную власть. Со временем приказная система расширялась, управленческая деятельность разделялась, усиливалась специализация. По ходу расширения Российского государства появлялись новые отрасли хозяйства, усложнялись задачи административно-хозяйственной деятельности, персонал государственной службы увеличивался<sup>1</sup>.

В 30-е гг. XIX в. проводились работы с чиновниками государственного аппарата, усилилось воздействие на развитие служащих, установилось «особенное наблюдение за всем гражданским служебным персоналом в Империи». В этих целях был создан особый Инспекторский департамент Гражданского ведомства. Он служил как орган управления корпусом государственных служащих. К компетенциям Инспекторского департамента Гражданского ведомства входило определение на службу всех классов чиновников и имеющих право на классный чин. Этим Положением регулировались меры Инспекторского департамента по управлению составом гражданских служащих России, которое осуществлялось на основе крупной и разносторонней нормативно– правовой базы, определявшей цели, задачи, функции и социальное значение государственной гражданской службы, формы и методы управленческой деятельности ее персонала<sup>2</sup>.

Известные либеральные перемены произошли и в управлении персоналом государственной службы, в том числе определенное ослабление жесткого централизма в руководстве служащими государственного аппарата. Наиболее заметным проявлением этого процесса стал указ Александра II об упразднении Инспекторского департамента Собственной его императорского величества канцелярии. В начале 90-х гг. XIX в. правительство создало

---

<sup>1</sup> Бирюков, О. М. Государственное управление: курс лекций / О.М. Бирюков. – М.: Наука, 2003. – С. 102.

<sup>2</sup>Зеркин, Д. П. Указ соч. – С. 489.

специальную комиссию для изучения вопроса о возможности восстановления общероссийского административного органа по управлению персоналом государственного аппарата<sup>1</sup>.

В качестве общероссийского центра по управлению персоналом системы государственной службы был учрежден Комитет о службе чинов гражданского ведомства. На основании Положения о Комитете его полномочия предусматривали решение кадровых вопросов: 1) о служебных переменах; 2) об утверждении в первом классном чине и чинах высших на основании удостоверений: об окончании курса наук в учебных заведениях, о выдержании установленных испытаний и о получении ученых и академических степеней или вследствие занятия должности по ученой или учебной частям; 3) о производстве в чины до пятого класса включительно за выслугу определенного законом числа лет; 4) о переименовании отставных военных в гражданские чины и о возвращении прежних военных чинов; 5) о награждении<sup>2</sup>.

Управление персоналом гражданской службы отражало основные цели, задачи и принципы официальной правительственной кадровой политики, несло на себе печать ее особенностей и противоречий, связанных с монархическим типом государства и абсолютной властью царя. Уже первые, относящиеся к началу XVIII в. регламенты и другие законодательные акты определяли главные цели кадровых служб: полное обеспечение всех административных органов государства служащими в соответствии с установленными для них штатами; комплектование канцелярий, контор и других управленческих структур. В процессе достижения этих целей решались такие важные задачи, как подбор и расстановка государственных служащих, повышение их образовательного уровня, развитие профессионализма, обеспечение карьерного движения чиновников, усиление

---

<sup>1</sup>Турчинов, А. И. Управление персоналом: учебник / А. И. Турчинова. – М.: РАГС, 2012. – С. 30.

<sup>2</sup>Волошина, В. В. Государственная служба в Российской Федерации. Теоретико-правовые аспекты / В. В. Волошина. – М.: Луч, 2011. – С. 98.

эффективности их управленческой деятельности, стимулирование ответственного отношения к должностным обязанностям.

Прием на государственную службу связывался с рядом требований – российское подданство, образовательный уровень, сословная принадлежность, возраст и пол. Правила приема отдавали предпочтение представителям дворянского сословия. Созданием дворянской основы бюрократии высшего и среднего должностного уровня обеспечивалось политическое господство дворянства в стране. Дворянам были созданы льготные условия для поступления на службу, повышения в чине и должности. По Уставу о гражданской службе в государственные учреждения разрешался прием лиц из среды канцелярских служащих, ученых, художников, учителей, фельдшеров, купцов первой гильдии, детей духовенства не ниже сана священника или дьякона<sup>1</sup>.

Используя такие правила приема на службу, правительство регулировало социальный состав государственных служащих в интересах правящего сословия. Сословный подход к формированию персонала государственной службы был отменен указом Николая II лишь в октябре 1906 г. Непременным требованием, которым определялось право приема на государственную службу и служебное продвижение, являлся уровень образованности. Этот признак всегда был важным критерием пригодности к службе. Уставные документы ставили должностную и чиновную карьеру в зависимость от образовательной подготовки чиновников<sup>2</sup>. Положение о порядке производства в чины по гражданской службе (1834 г.) подразделяло служащих на лиц с высшим, средним и начальным образованием, т.е. на три разряда. Благоприятные служебные условия создавались для лиц, получивших в университете ученую степень. По Уставу о гражданской службе кандидаты наук принимались в административные органы с производством в чин не ниже коллежского секретаря и, следовательно,

---

<sup>1</sup>Игнатов, В. Г. Указ.соч. – С. 55

<sup>2</sup>Демидова, Н. Ф. Служилая бюрократия в России и ее роль в формировании абсолютизма: монография / Н. Ф. Демидова. – М.: Наука, 2009. – С. 78.

становились чиновниками X класса. В то же время следует отметить, что образованность не была решающим фактором приема на гражданскую службу и карьерного движения. Даже в 80-х гг. XIX в. для получения первого классного чина было достаточно представить аттестат об окончании уездного училища или сдать экзамен в объеме его учебной программы.

Порядок приема предусматривал определенный возраст кандидата на государственную должность. Начало действительной службы допускалось с 16 лет. Юридические преимущества при занятии должностей были предоставлены мужчинам. Лица женского пола еще в последней четверти XIX в. допускались к службе лишь в учебном, финансовом, медицинском, почтово-телеграфном и ряде других ведомств, причем на низших должностях и с ограничением права на государственную пенсию, повышение оклада за выслугу лет, присвоение почетных званий и другие социальные гарантии и льготы. В правилах формирования персонала государственной службы правительство провозгласило отказ от каких-либо привилегий и ограничений, связанных с национальной принадлежностью и религией.

Со времени выделения гражданской службы в самостоятельную сферу профессиональной служебной деятельности правительство России рассматривало формирование персонала государственной службы в качестве важнейшего условия эффективного государственного управления<sup>1</sup>.

Важным звеном управления персоналом государственных учреждений являлась организация прохождения службы. В нормативных документах были определены условия служебного продвижения чиновников. К ним относились образовательный уровень, стаж работы на административных должностях, успешное исполнение обязанностей на предшествующих ступенях управленческой деятельности, заслуги перед государством на поприще «служения» России. Основаниями для повышения по

---

<sup>1</sup> Турчинов, А. И. Указ.соч. С. 288.

службепризнавались, во-первых, выслуга лет и, во-вторых, «отличия» или «особенные труды» для «пользы Отечества»<sup>1</sup>.

В управлении персоналом, хотя и в ограниченном объеме, применялась конкурсная практика замещения вакантных должностей. Правительство предоставляло возможность канцелярским служащим длительной службой (12 и более лет) и по конкурсу получить право на производство в первый классный чин коллежского регистратора<sup>2</sup>.

Одной из форм работы с персоналом являлось введение института кандидатов на ответственные должностные посты, формирование своего рода «резерва» кадров. В поле зрения правительства постоянно находились вопросы повышения ответственности персонала за исполнение должностных обязанностей. Требование служебной ответственности содержалось в таких исторически значимых установлениях, как Генеральный Регламент, Устав о гражданской службе, Уложение об уголовных и исправительных наказаниях и пр. Наряду с различного рода принудительными санкциями, направленными на повышение управленческой культуры персонала государственной службы, правительство стимулировало добросовестную высококвалифицированную служебную деятельность системой моральных и материальных поощрений. В Уставе о гражданской службе имелась глава «О наградах во время прохождения службы», в которой содержалось принципиальное положение о том, что государственные служащие на основании «испытанной верности и искусства» «трусами и достоинствами» могут рассчитывать на «соразмерную заслугам награду»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Зайончковский, П. А. Правительственный аппарат самодержавной России в XIX веке: монография / П. А. Зайончковский. – М.: Мысль, 2013. – С. 108.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 2.03.2007 № 24-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части уточнения требований к лицам, замещающим государственные или муниципальные должности, а также должности государственной или муниципальной службы» // <http://www.pravo.gov.ru>. – 2013. – 8 апреля.

<sup>3</sup> Леонтьев, А. К. Образование приказной системы в Русском государстве: учебник / А. К. Леонтьев. – М.: МГУ, 2012. – С. 198.

Таким образом, российским правительством была создана единая система управления персоналом государственной службы, которая включала кадровые институты общегосударственного, регионального и gubernского уровня, а также отраслевых министерств и ведомств. Эта система обеспечивала формирование и развитие корпуса государственных служащих в соответствии с общими принципами на всей территории России, позволяла максимально сосредоточивать его управленческую деятельность на реализации общегосударственной политики.

Этот опыт всецело подтверждает правомерность включения в федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (далее ФЗ № 58) специальной главы 3, предусматривающей формирование системы управления государственной службой на федеральном уровне и уровне субъектов Российской Федерации<sup>1</sup>. Решение о создании «федерального государственного органа по управлению государственной службой и государственного органа по управлению государственной службой субъекта Российской Федерации» обоснованно нашло отражение и в федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>2</sup>. (далее ФЗ № 79).

Исторический опыт свидетельствует, что российское правительство накопило значительный, хотя и противоречивый опыт управления персоналом государственной службы. В современных условиях заслуживают творческого учета определение задач и принципов комплектования государственных служащих, исходя из особенностей и потребностей соответствующих исторических этапов эволюции государства; разработка правил приема в государственные учреждения, порядка назначения на

---

<sup>1</sup>Федеральный закон от 27.05.2003 г. №58-ФЗ (ред. от 23.05.2016) «О системе государственной гражданской службы Российской Федерации» // Парламентская газета. – 31.05.2003. – № 98. – ст. 16.

<sup>2</sup>Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 03.04.2017) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Российская газета. – 31.07.2004. – № 162.

штатные должности и прохождения службы. Представляют интерес детальный комплекс требований к политическим, деловым и нравственным качествам служащих; создание механизма их ответственности за неисполнение, ненадлежащее исполнение служебных обязанностей и прямые должностные преступления; организация контроля за управленческой деятельностью персонала государственной службы. Небесплодным для управления современным персоналом государственной службы может быть изучение института кандидатов на замещение вакантных должностей; использование экзаменов, конкурсов и испытательных сроков при назначении на должность, практики аттестаций и составления текущих квалификационных характеристик профессиональной пригодности служащих. Достойны внимания разработка статуса государственного служащего, обеспечение юридической защиты его чести и достоинства, предоставление определенных социальных льгот и преимуществ, установление системы стимулирования добросовестного и профессионального исполнения должностных обязанностей в виде государственных наград, знаков отличия<sup>1</sup>.

В то же время нельзя не видеть такие негативные стороны управления персоналом государственной службы, как авторитарность, гипертрофированный централизм, максимально детальная регламентация служебной деятельности чиновников, культ «начальника» и зависимость карьеры от его «благорасположения», насаждение безоговорочного «послушания» служащих и неприятие их «собственномыслия», недостаточная правовая и социальная защищенность чиновников.

В целом исторический опыт управления персоналом государственной службы в досоветской России при критическом отношении и творческом подходе может служить одним из «строительных материалов» современной

---

<sup>1</sup> Борщевский, Г.А. Оценка тенденций развития государственной службы: вопросы методологии / Г.А. Борщевский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – №1. – С.103-128.



системы формирования и деятельности корпуса государственных служащих Российской Федерации<sup>1</sup>.

## 1.2 Понятие, критерии и методы деловой оценки государственных (муниципальных) служащих

Для того чтобы, определить какими компетенциями должен обладать государственный служащий, нужно понять что же он собой представляет. Государственным служащим является гражданин Российской Федерации, занимающий в установленном федеральным законодательством и законодательством субъектов Федерации порядке включенную в штат должность в структуре государственной администрации (исполнительной, законодательной и судебной власти), имеющий классный чин, дипломатический ранг, воинское или специальное звание, заключивший с государственным органом служебный контракт (принявший присягу на верность Российской Федерации), осуществляющий от имени государства предоставленные ему функции и полномочия (в том числе и государственно-властные), получающий денежное содержание (заработную плату) и имеющий гарантированный государством социально-правовой статус.

Государственный служащий имеет определенное правовое положение (правовой статус). Для него определены особые условия поступления на государственную службу, прохождения и прекращения службы. Государственный служащий реализует предоставленные ему полномочия и функции как внутри государственной администрации, так и по отношению к внешним субъектам права (гражданам, другим организациям и т. д.). Правовой статус государственных служащих представляет собой совокупность прав, свобод, обязанностей, ограничений, запретов,

---

<sup>1</sup> Войтович, В. Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / В. Ю. Войтович. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2013. – С.202.

ответственность служащих, установленных законодательством и гарантированных государством. Правовой статус государственных служащих регулируется многими федеральными законами и законодательными актами субъектов Российской Федерации, а также другими нормативными правовыми актами.

Рассмотрим понятие деловой оценки. По мнению Ю. Н. Старилова под деловой оценкой понимается целенаправленный процесс фиксирования качественных характеристик сотрудников согласно требованию занимаемой должности либо непосредственно самого рабочего времени<sup>1</sup>. Деловая оценка персонала может помочь в решении некоторых дополнительных задач: установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам, а также удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик. Как отмечает Турчинов А. И. деловая оценка имеет следующие функциональную направленность (цели):

– цель – достигается путем принятия решения о переводе на другую должность либо понижения сотрудника после осуществления оценки его трудовой деятельности;

– мотивационную – наиболее важно для тех категорий сотрудников, которые заинтересованы в улучшении своей трудовой деятельности. Однако при этом он должен быть мотивирован непосредственным руководителем (премии, повышение оклада и так далее);

– информационную – заключается в следующем: руководство предприятия либо фирмы имеет возможность получить полную и достоверную информацию о деятельности персонала в целом. Это позволяет оценить сотруднику свою деятельность, а руководству принять верные решения для оптимизации рабочего процесса<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Бахрах, Д. Н. Административное право: учебник для вузов / Б. В. Российский, Ю. Н. Старилов. — 5-е изд., изм. и доп. — М.: Норма, 2010. — С. 125.

<sup>2</sup> Турчинов, А. И. Указ.соч. С. 58

Для получения достоверной информации о персонале необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала. Показателем эффективности служат критерии оценки персонала. Эти критерии помогают выявить личные (отдельного сотрудника) или общие (структурного подразделения) причины низкой эффективности работы.

Критерии оценки персонала по образному выражению – это критическая черта, которая разделяет удовлетворительное и неудовлетворительное функционирование коллектива.

Как справедливо отмечает А. И. Турчинов для повышения эффективности государственного управления, ускорения социально-экономического развития России нужны новые кадры, ориентированные на удовлетворение интересов всего общества и каждого гражданина. Сотрудники государственного аппарата управления остаются главным рычагом реформирования государственной службы. От уровня их компетентности, профессиональных знаний, готовности к трудовой деятельности, внутренней заинтересованности в результатах работы, высокой мотивации труда зависит качество принятия управленческих решений<sup>1</sup>. Правильный выбор критериев оценки очень важен. Выбор критериев зависит в первую очередь от деятельности службы и от объекта оценки. Выбранные критерии должны соответствовать условиям:

- 1) необходимо иметь исчерпывающую информацию по исследуемому предмету, чтобы оценивать деятельность нужно знать, как должна выполняться эта работа;
- 2) выбранные критерии должны быть важными и необходимыми для данной специализации.

Государственные служащие в Российской Федерации разделяются на 4 категории: руководители, помощники (советники), специалисты, обеспечивающие специалисты в соответствии с Федеральным законом №79-

ФЗ. Для каждой из категорий определены цели и задачи деятельности. Поэтому будут отличаться и предъявляемые им требования и критерии оценки результатов их деятельности<sup>1</sup>. В методе «балльных оценок» эти различия помогут сделать оценку более эффективной. При расчете коэффициента следует сделать более «весомыми» те показатели, которые важны для данной категории. Например, для руководителей будут важны результаты деятельности, а для советников, которые играют роль экспертов, будут важны профессиональные качества.

Представляется необходимым разделить критерии оценки госслужащих можно на две группы: личностные и профессиональные характеристики. Данное деление не является точным и строгим и некоторые критерии можно отнести к обеим группам. Критерии, которые можно считать общими и универсальными практически для всех направлений деятельности:

- опыт работы в данной сфере;
- объем и качество знаний по данной сфере;
- дополнительные навыки: знание языков, владение компьютером, наличие водительского удостоверения и т.д.;
- знание законодательства;
- пройденные курсы повышения квалификации.

Можно выделить следующие критерии оценки служебной деятельности государственного гражданского служащего по разделяемой нами позиции Л. А. Кибановым(примерный перечень)(см.Приложение 1).

При оценивании личностных качеств сотрудника нужно быть осторожным в выборе самих качеств, которые будут оцениваться. Нужно выбирать только те качества, которые могут помочь или помешать исполнению сотрудником его прямых служебных обязанностей, это такие критерии как:

- исполнительность;

---

<sup>1</sup>Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 03.04.2017) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Российская газета. – 31.07.2004. – № 162.

- коммуникабельность;
- способность работать в команде;
- адекватность самооценки;
- наличие или отсутствие вредных привычек.

Рассмотрим еще одно понятие, которое неотъемлемо связано с критериями оценки государственного служащего. Это понятие компетенции. Компетенции выступают как ключевое понятие современного управления, они включены в качестве базы формирования представлений о социальном управлении и эффективности государственной службы ведущих стран. Различные специалисты понимают и трактуют компетенции по-разному, во многих странах не делают существенных различий между понятиями «компетенции» и «компетентность».

Как следует из определения Н. М. Пестеревой, компетенция представляет собой модель поведения специалиста, выполняющего рабочую задачу в организации. Она имеет свою структуру: название, определение, набор поведенческих индикаторов. Компетенция относится к профессии и представляет собой требования, которые предъявляются ею к работнику. Компетенция указывает на то, какие профессиональные знания, умения, навыки, способы деятельности необходимы для выполнения профессиональной деятельности<sup>1</sup>. По мнению А. В. Хуторского «компетенция» — включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знания, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов в необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Пестерева, Н.М. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография / Н. М. Пестерева, Л. С. Цветлюк, О. С. Надеина – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. – 100 с.

<sup>2</sup> Хуторской, А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты: доклад на отделении философии образования и теории педагогики / А. В. Хуторской. – М: Центр «Эйдос», 2016. – С. 127.

Компетентность – обладание соответствующей компетенцией, включающей личностное отношение человека к ней и предмету деятельности<sup>1</sup>.

Г.К. Селевко различает компетенции и компетентность следующим образом. Под профессиональной компетенцией понимаем профессионально статусные возможности по осуществлению человеком государственных, социальных и личностных полномочий в профессиональной деятельности. Под профессиональной компетентностью понимаем личностные возможности государственного гражданского служащего, позволяющие ему действовать конструктивно в рамках определенной профессиональной компетенции<sup>2</sup>.

Обобщая подходы к определению понятия компетенции можно сделать вывод, что компетенции – это требования к знаниям, умениям, навыкам и качествам личности в определенной сфере профессиональной деятельности, а компетентность – это способность, возможность (готовность) личности самостоятельно и ответственно применять их в профессиональной деятельности.

Соответственно, управленческая компетенция – это комплекс индивидуальных (лично-профессиональных) характеристик сотрудника организации, выполняющего управленческие функции. В наиболее общем виде модель компетенций может быть определена как перечень характеристик, требующихся для того, чтобы выполнить работу<sup>3</sup>.

Разрыв между результатами образования и потребностями рынка труда натолкнули пойти по пути развития обучения на рабочих местах, развития навыков непосредственно в организациях, что во многом подтолкнуло формирование менеджмента компетенций в системе государственной

---

<sup>1</sup>Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2016. – С. 129.

<sup>2</sup>Селевко, Г. К. Современные образовательные технологии: учебное пособие / Г. К. Селевко. – М.: Народное образование, 2001. – С. 34.

<sup>3</sup>Кудрявцева, Е. И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы / Е. И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 6 (54). – С. 22—31.

службы. Проблема гарантированной платформы эффективности сотрудников (в виде образования или иного гаранта) не решена, несмотря на все усилия. Как показывает недавнее исследование компании McKinsey, проведенное по всему миру, только 45% выпускников учебных заведений довольны своим выбором образования, после того как столкнулись с необходимостью искать работу. На данный момент шанс стать безработным выше в три раза по сравнению с тем, как это было в начале 1980-х, несмотря на острую нехватку кадров во всех сферах<sup>1</sup>.

Основной причиной введения идеи компетенций в практику деятельности государственной службы выступает возможность использования этой идеи как основного агента перемен. Компетенции призваны перенести акцент восприятия государственной службы из области юридических норм и политических установок в область конкретного поведения людей, осуществляющих государственные функции. Компетенции стали символом новой эпохи в развитии государственной службы, позволили ей постепенно преодолевать традиционные барьеры между государством и обществом, государственными служащими и гражданами, профессионалами в области административного менеджмента и профессионалами других областей.

Идея введения менеджмента компетенций заключается в привлечении внимания к качественным характеристикам деятельности, которые достаточно сложно оценить с помощью традиционных подходов, ориентированных на количественные измерения. Разнообразные попытки введения технологий оценки эффективности только по количественным показателям привели к проявлению нескольких проблем.

---

<sup>1</sup>Игнатов, В. Г. Указ.соч. – С. 88.

### 1.3 Принципы составления моделей компетенций государственных (муниципальных) гражданских служащих

Исключительную важность приобрела в последние годы проблема критериев и методов оценки и измерения уровня профессиональной компетенции. Большое признание получил метод, получивший название «модель компетенции», позволивший свести многие методы в единый тщательно взвешенный подход<sup>1</sup>.

Государственное управление рассматривается как сфера применения моделей профессиональной компетенции, а государственный служащий как соответствие конкретной модели профессионализма. Значение моделей в познании трудно преувеличить, ибо они позволяют упростить сложные явления материального или социального мира, отвлечься от многообразных форм их проявления. Создание моделей является делом важным и ответственным, ибо модели, как отмечают исследователи, это не просто и не только отражение или копия некоторого состояния дел, но и предлагаемая форма деятельности.

Поиск эффективных моделей профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления, учитывающих особенности отечественной управленческой культуры, неизбежно требует анализа пригодности, творческой доработки и адаптации, имеющихся в мировой и отечественной практике решений. Такой поиск является необходимой стадией становления эффективной системы государственного и муниципального управления<sup>2</sup>.

Результатом подобных поисков должен быть профессиональный портрет современного чиновника. В качестве источников для составления такого портрета могут выступать следующие источники:

---

<sup>1</sup>Дремина, О. В. Компетентностный подход в отборе персонала на государственной службе / О. В. Дремина // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2016. – № 24 – С. 58 – 63.

<sup>2</sup>Войтович, В. Ю. Указ.соч. – С. 105.



- 1) определение содержания, особенностей деятельности госслужащих;
- 2) определение требований, предъявляемых к содержанию деятельности;
- 3) результаты социологического опроса населения;
- 4) результаты опросов, интервью, анкетирования, экспертной деятельности госслужащих.

Составление модели – трудоемкий процесс, однако он позволяет организации сформировать совершенно ясные и конкретные критерии, которые могут быть положены в основу поиска и подбора персонала, составления программ адаптации новых сотрудников при приеме на работу, разработке программ развития и обучения, выбора форм и систем мотивации труда, а при необходимости, и аргументирования причин увольнения.

Использование моделей компетенций в системах государственно службы призвано решить одну из важнейших проблем – обостряющуюся конкуренцию между публичным и частным секторами в кадровой сфере. Так как государственная служба имеет неоспоримое преимущество быстрой консолидации усилий в масштабах страны, введение менеджмента компетенций во многих странах создало дополнительное конкурентное преимущество государственной службы, так как в коммерческом секторе в данном направлении до сих пор наблюдается разобщенность и существенное различие подходов<sup>1</sup>.

Общая модель компетенций (то есть модель, содержащая общие для всех видов деятельности и для всех категорий служащих стандарты поведения) – это интегральная модель, разработанная на основе моделей специального назначения. Общая модель компетенций имеет две характерные черты:

- она должна быть актуальной для всех служащих, к которым ее можно применить;

---

<sup>1</sup>Кибанов, А. Я. Указ.соч. – С. 45.

- она должна предусматривать разные варианты применения<sup>1</sup>.

Эти требования можно соблюсти, если разработку модели компетенций осуществить на основе ключевых принципов, и если сам процесс создания моделей хорошо освоен. Существует три принципа, которым необходимо следовать, создавая модель компетенций, которая будет соответствовать стандартам качества специалиста:

- 1) Привлечение к разработке модели людей, которые будут использовать эту модель. Каждый служащий имеет свой взгляд на компетенции, которые собираются ввести. Персональные взгляды потенциальных пользователей сильно влияют на отношение к компетенциям. Поэтому организации полезно изучить разные взгляды до того, как компетенции уже составлены. Еще лучше, если потенциальные пользователи будут вовлечены в разработку модели компетенций;
- 2) Предоставление служащим полной информации о том, что и почему происходит в организации. Как информировать служащих и о чем их информировать - очень важные вопросы в период составления модели компетенций. Осмотрительное планирование - вот что важно для того, чтобы люди знали, чего им ожидать;
- 3) Стремление к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем пользователям, а предполагаемые формы применения соответствовали интересам органам государственной власти. Создание релевантных (соответствующих) компетенций<sup>2</sup>.

Чтобы компетенции воспринимались как нужное начало, важно, чтобы информация, отражала бы целостную картину деятельности органов государственной власти. Игнорирование этого принципа приведет к тому,

---

<sup>1</sup> Жукова, С. М. Государственная гражданская служба в Российской Федерации: монография / С. М. Жукова. – Оренбург: «Университет», 2014. – С. 116.

<sup>2</sup> Пестерева, Н.М. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография / Н. М. Пестерева, Л. С. Цветлюк, О. С. Надеина – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. – 108 с.

что служащие на компетенции будут обращать минимальное внимание, или компетенции совсем не будут действовать. Пользователям легче осознать необходимость компетенций на своем участке работы, если они знают, что их отдел или участок внес свой вклад в составление компетенций<sup>1</sup>.

Н. Н. Богдан определяет модель управленческой компетенции в государственной службе как совокупность личностных и профессиональных характеристик сотрудника, выполняющего определенные управленческие функции в организации, соотношенная со сферой его деятельности (должностных обязанностей). Соотнесенность личностных и профессиональных характеристик сотрудника с его должностными обязанностями является важным аспектом модели управленческой компетенции, поскольку для организации важно, чтобы сотрудник не только четко выполнял свои должностные обязанности, но и соответствовал принципу субординации, не вмешиваясь в сферу компетенции других сотрудников<sup>2</sup>.

Исходя из этого, можно определить понятие модели управленческой компетенции государственного служащего как должностного регламента государственной должности государственной гражданской службы категории «руководитель» в сочетании с требованиями к личностным качествам лица, замещающего данную должность.

В целом модели компетенций, вводимые в кадровый менеджмент государственной службы, должны решить ряд основных задач:

- 1) фиксация акцента на человеческих ресурсах как основе эффективности;
- 2) смещение акцента в понимании преимуществ коллективной работы перед выполнением индивидуальных задач;

---

<sup>1</sup> Хуторской, А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты: доклад на отделении философии образования и теории педагогики / А. В. Хуторской. – М: Центр «Эйдос», 2016. – С. 154.

<sup>2</sup> Богдан, Н. Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе: учеб. пособие / Н. Н. Богдан – СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. – С. 150.

- 3) развитие гибкости и адаптивности для быстрой реакции на изменения потребностей граждан в изменяющихся обстоятельствах;
- 4) возможность качественной оценки сотрудников на всех этапах их деятельности в организации;
- 5) развитие возможностей реализации потенциала всех сотрудников, развитие взаимной поддержки и общей вовлеченности;
- 6) возможность оценки изменений, происходящих в результате обучения, перевода на другую должность, оценки дефицитов в области навыков и организации работы;
- 7) развитие новых видов карьеры;
- 8) поддержание идеи необходимости непрерывного развития.

Наиболее часто встречаются в моделях такие компетенции как: стратегическое мышление, видение, достижение результатов, построение отношений, целеустремленность, адаптивность, общение, принятие решений, обучение, взаимная поддержка и развитие других.

Однако в силу национальных культурных и управленческих традиций модели компетенций различаются по своей структуре. Важно понимать, что модели компетенций – это модели желательного поведения, создающие особые маркеры в системе представлений государственных служащих о самих себе, своей работе и своей роли в системе государственной службы.

В разных странах совершенно разные аспекты считаются само собой разумеющимися элементами поведения, поэтому модели компетенций создают акценты в тех областях, где фиксируется непонимание требований, неготовность занять определенную позицию, невнимательность и стереотипия, свойственные действиям государственных служащих конкретной страны<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Лобанов, В. В. Работа с высшим административным персоналом в США и других зарубежных странах: учебное пособие / Рос. Акад. Гос. Службы при Президенте Российской Федерации. – М.: РАГС, 2006. – С. 229.

При создании модели компетенций целесообразно придерживаться определенного алгоритма, включающего следующую последовательность действий<sup>1</sup>.

Первый этап состоит в анализе работы специалиста, для которого планируется разработать модель компетенций. На этом этапе осуществляется описание структуры рабочего процесса, условий труда, требований к организации рабочего места и использованию технических средств, показателей производительности, взаимодействий с другими участниками производственного процесса. Эта процедура направлена на определение требований к знаниям, умениям и навыкам специалиста, на которого возложено выполнение целого ряда задач, обусловленных занимаемой должностью. Для сбора информации с целью осуществления подобного анализа применяются следующие методы.

Проведение глубинного интервьюирования сотрудников и (или) привлечение линейных руководителей. Подобный метод является одним из наиболее распространенных способов определения спектра функциональных обязанностей и участков ответственности, соответствующих конкретной должностной единице. Результатом проведения интервью является получение информации: о функциях, выполняемых сотрудником; уровне сложности выполняемых заданий; наиболее типичных проблемах, возникающих при выполнении работы; степени выраженности интеллектуальной, эмоциональной, физической нагрузки и др.<sup>2</sup>.

Ответы обобщаются в форме опросного листа и подвергаются тщательному анализу и обработке.

Альтернативой глубинному интервью служит анкетирование сотрудников. Опросный лист может быть использован в качестве анкеты. Преимуществом анкетирования, по сравнению с глубинным интервью,

---

<sup>1</sup> Кудрявцева, Е. И. Указ.соч. – С. 22-31.

<sup>2</sup>Пестерева, Н.М. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография / Н. М. Пестерева. – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. – С. 140.

служит уменьшение затрат времени и возможность охвата большой целевой аудитории.

Наблюдение за процессом работы используется, зачастую, в качестве дополнительного метода в масштабах производства. Наблюдению подвергается выполнение сотрудником своих повседневных обязанностей; для фиксации полученной информации используется заранее подготовленный бланк. Процедура повторяется несколько раз.

На втором этапе полученная информация подвергается обработке.

Третий этап заключается в составлении итогового варианта описания работы и его документальном оформлении. Профиль компетенций содержит информацию о круге обязанностей сотрудника, занимающего данную должность, способах и условиях ее выполнения. Должны быть также перечислены квалификационные требования и характеристики (опыт работы, образование, специальные навыки и знания, которые важны в работе данного специалиста), желаемые типы поведения, демонстрируемые в определенных ситуациях, личностные особенности и способности, которые необходимы для выполнения социальных ролей и определенных функций<sup>1</sup>.

Четвертый этап состоит собственно в разработке модели компетенций, выделяются и детализируются необходимые характеристики, отражаются негативные и позитивные индикаторы поведения. Например, при описании работ менеджера среднего звена в ходе разработки модели было установлено, что процесс анализа и решения проблем является одной из ведущих его компетенций.

Анализ существующих вариантов менеджмента компетенций в системах государственной службы дает основание для выделения ключевых компетенций, зафиксированных в моделях для государственных служащих, выступающих как рефлексия потребностей ближайшего будущего. Основными направлениями развития, на которые прямо указывают

---

<sup>1</sup> Ростовцева, Ю. В. Аттестация государственных гражданских служащих Российской Федерации: правовые и организационные проблемы / Ю. В. Ростовцева / Автореферат дисс. ... к. ю. н. – М., 2007. – С. 30 .

содержательные компоненты моделей (кластеры компетенции, перечень компетенций, поведенческие индикаторы), выступает активная ориентация в контексте — профессиональном, социальном, экономическом — и готовность быстро пере работать представления о задачах и условиях с тем, чтобы быстро найти новые способы действия<sup>1</sup>. Неопределенность, размытость, взаимосвязь и взаимозависимость окружения, в котором действуют современные государственные служащие, требует нового понимания сущности профессиональной деятельности. Универсальные компетенции государственного гражданского служащего (см. Приложение 2). Конечно, страны имеют различающиеся подходы к определению тех компетенций, которые должны быть включены в модель. Однако в силу национальных культурных и управленческих традиций модели компетенций различаются по своей структуре<sup>2</sup>.

Современный подход к развитию компетенций подразумевает использование нескольких методов:

1) Развитие на рабочем месте: выполнение конкретных поручений заданий, связанных с ежедневной работой и способствующих развитию необходимой компетенции.

2) Специальные задания (проекты, временные назначения): участие в проекте или временное назначение на должность, когда требуется более высокий уровень развития необходимой компетенции.

3) Обучение на основе изучения опыта других: наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита в значительной степени, обсуждение с ним его опыта.

---

<sup>1</sup>Карякин, А. М. Основы кадрового менеджмента: методическое пособие / А. М. Карякин, Е. О. Грубов – Иваново: Издательство Ивановского государственного энергетического университета, 2013. – 68 с.

<sup>2</sup>Литвинцева, Е. А. Государственная служба в зарубежных странах: учебное пособие / Рос. Акад. Гос. Службы при Президенте Российской Федерации. – М.: Изд-во РАГС. 2003. – С. 57.

4) Развитие на основе обратной связи: обсуждение с коллегами и подчиненными своей работы с точки зрения применения данной компетенции.

5) Самообучение: анализ своей работы и самостоятельный поиск более эффективных форм деятельности, чтение специальной литературы.

6) Тренинги и семинары: участие в обучающих программах в отрыве от основной работы.

Необходимо отметить, что наиболее часто критика моделей компетенций состоит в том, что компетенции отражают всего лишь один момент из всего времени выполнения работы. Если создание модели компетенций фокусируется на том, что важно сегодня, то быстро происходящие изменения в деятельности организаций общественного и частного сектора так же быстро превратят созданную модель в ненужную.

Важно, чтобы при разработке модели компетенций учитывались представления о будущем. При оценке актуальности модели компетенций сиюминутные и перспективные стандарты деятельности необходимо разумно сбалансировать. Деятельность по формированию и развитию профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих должна охватывать все этапы развития государственного и муниципального служащего как личности. При этом начальные этапы развития государственного и муниципального служащего играют решающую роль, так как именно на этих этапах формируются ценностный фундамент личности будущего государственного и муниципального служащего, вокруг него становится возможным формировать и развивать комплекс предметных знаний, навыков и способностей, практическое применение которых позволит добиваться значимых для государства и общества целей.

Анализ мировой практики использования компетентностного подхода в системе государственной гражданской службы показывает, что модели компетенций действительно направлены на ориентацию государственных служащих в самых значимых направлениях приложения сил, и этих



направлений не может быть очень много. Желательно, чтобы эти направления были оформлены в терминологии действий, а не свойств и качеств, так они скорее выполняют свою миссию. Методов анализа и вариантов подходов к разработке моделей компетенций существует очень много, поэтому невозможно сказать, что какой-то конкретный подход к составлению модели - единственно правильный<sup>1</sup>.

Отечественная практика, в отличие от зарубежной, на данный момент не располагает разработками в области менеджмента компетенций для государственной гражданской службы, которые бы охватывали несколько ее уровней. В отличие от большинства стран Россия пока не выработала единую концепцию компетенций государственных служащих, несмотря на то, что конкретные модели разрабатываются как на территориальном, так и на ведомственном уровнях. Не рассматривая все возможные причины тому, остановимся на двух отечественных особенностях, наиболее ярко проявляющихся в обсуждении вопросов менеджмента компетенций, особенно — применительно к государственным служащим<sup>2</sup>.

Первой особенностью выступает стремление всех участников процессов менеджмента компетенций (от теоретиков до разработчиков конкретных моделей) определить специфические направления, в которых необходимо искать желаемые компетенции. Поэтому именно в отечественных исследованиях можно встретить разнообразные классификации компетенций (или компетентностей). В качестве оснований таких классификаций предлагается несколько принципиально разнородных. К первой группе можно отнести формальные основания, позволяющие выделить группы показателей эффективности государственных служащих, в частности такие, как конечный эффект, непосредственный результат и

---

<sup>1</sup>Литвинцева, Е. А. Государственная служба в зарубежных странах: учебное пособие / Рос. Акад. Гос. Службы при Президенте Российской Федерации. – М.: Изд-во РАГС. 2003. – С. 129.

<sup>2</sup> Жукова, С. М. Государственная гражданская служба в Российской Федерации: монография / С. М. Жукова. – Оренбург: «Университет», 2014. – С. 97.

процесс. Данный подход сложно реализовать в виде конкретной модели компетенций, так как он не задает направленность, свойственную компетентностному подходу в целом. Примером может служить классификация, предложенная Ю. В. Ирхиным, которая предполагает выделение классов компетенций в таких сферах, как: государственное управление, стратегический и инновационный менеджмент; управление персоналом, ресурсами, достижением результатов; повышение эффективности взаимодействия государства, бизнеса, СМИ и общества; открытость органов государственной власти и управления обществу; работа в системе «обратной связи» — связь с общественностью, взаимодействие госорганов; умение работать в сферах «электронного правительства», «бизнеса» и «гражданского общества»; профессионально-этические, ценностные и нравственные компетенции<sup>1</sup>.

Представленная классификация является достаточно типичной для отечественного подхода. Она свидетельствует о готовности определить задачи деятельности государственных служащих, в то время как модели компетенций, создаваемые в других странах, ориентируют государственных служащих на конкретные формы действия по решению этих задач.

Вторая особенность отечественного подхода к моделированию компетенций государственных служащих связана с развитой традицией психологических диагностических исследований. Ярче всего она выражена в исследованиях, проведенных под руководством А.А.Деркача. В них отражена отечественная традиция выделения свойств и качеств, имеющих моральную окраску и отражающих нравственную оценку личности. Следование этой традиции позволяет обнаружить психологические особенности эффективных сотрудников и выделить ключевые факторы эффективности, относящиеся к структуре личности (особенности мотивации, направленности, ценностей, способностей и т.д.). Таким образом, может быть построена модель личностных оснований эффективности, которая все чаще называется

---

<sup>1</sup> Турчинов, А. И. Указ.соч. С. 379.

акмеологической моделью компетентности государственного служащего. В этом случае в большей степени речь идет не о выделении конкретных компетенций, а о дифференцированном описании сущности профессиональной компетентности как интегрального образования<sup>1</sup>.

Опыт же других стран свидетельствует о том, что для государственных служащих как раз важно в моделях компетенций интегрировать эти три области в виде перечня поведенческих индикаторов, которые не зависят от конкретной ситуации профессиональной деятельности.

Фактически отечественная практика свидетельствует о том, что до сих пор не выбран ключевой принцип формирования модели компетенций государственных служащих. Для этого необходимо ответить на вопрос, который задал Кристоф Демке, проводивший в 2015 г. исследование в рамках Евросоюза под эгидой Европейского института государственного управления: действительно ли государственные служащие отличаются от других людей только потому, что они — государственные служащие? Это исследование показало, что во всех странах существует много сходных мифов и стереотипных представлений относительно государственных служащих, которые необходимо развенчивать с помощью формирования новых установок, прежде всего — у самих государственных гражданских служащих. Если мы стремимся к тому, чтобы государственная служба была как можно более интегрированной с иными социальными институтами, модели компетенций государственных служащих должны быть компактными, целенаправленными и гибкими.

Так, например, в Канаде в модели компетенций выделена одна компетенция, которая без изменений проходит через модели для чиновников всех уровней — от рядового специалиста до высшего должностного лица. Это обязательство — общаться только на том языке (английском или французском), на котором говорит собеседник, вне зависимости от его

---

<sup>1</sup>Кнорринг, В. И. Основы государственного и муниципального управления: учебник / В. И. Кнорринг. – М.: Экзамен, 2014. – С. 129.

статуса и ситуации взаимодействия. Двуязычие выступает как идентификационный признак страны и, соответственно, государственных служащих, что и подчеркивается моделью компетенций. В Йемене же, наоборот, модель компетенций государственного служащего включает в себя свободное владение английским языком, что подчеркивает стремление этой страны развивать свои международные позиции<sup>1</sup>. В Великобритании с 2012 г. в модель компетенций на всех уровнях должностей вошла компетенция «финансовый менеджмент», что является сигналом о необходимости ориентации в финансовых ресурсах, их структуре и формах расходования вне зависимости от уровня должности. В США в 2006 г. произведен очередной пересмотр модели, созданной в 1996–1998-х гг., и были по-новому определены кластеры компетенций, среди которых появился кластер «базовые компетенции», расцениваемые как критичные для государственных служащих. К нему относятся: навыки межличностного общения, устная и письменная коммуникация, непрерывное обучение, независимость, честность и нацеленность на работу в системе государственной службы. Все эти примеры свидетельствуют о том, какие именно цели и ценности определяют деятельность государственного служащего, навыки какой направленности от него требуются в первую очередь .

---

<sup>1</sup>Литвинцева, Е. А. Государственная служба в зарубежных странах: учебное пособие / Рос. Акад. Гос. Службы при Президенте Российской Федерации. – М.: Изд-во РАГС. 2003. – С. 129.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ (МУНИЦИПАЛЬНОЙ) СЛУЖБЫ

### 2.1 Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных (муниципальных) гражданских служащих

Объективная и комплексная система индикаторов становится ключевым аспектом повышения результативности деятельности государственных служащих во многих странах. Эта система отражает выполнение должностных обязанностей и степень достижения поставленных целей, которые позволяют обратить внимание государственных служащих на основные приоритеты органов власти. Для этих целей используются специальные показатели результативности.

В широком смысле показатель результативности – это описательный или количественный индикатор, который характеризует результат деятельности, а также успешность движения к достижению поставленной цели. Показатель результативности служат для:

- 1) оценки деятельности органов власти в целом;
- 2) для оценки деятельности государственных гражданских служащих.

В настоящее время самым распространённым считается подход, при котором на уровне органов власти используется интегральные показатели результативности. Такие показатели отражают основные политические или экономические параметры деятельности вышеуказанного подхода, а затем доходят до уровня гражданских служащих. Существует несколько проблем при построении систем показателей результативности.

В. Д Граждан выделяет такие проблемы как:

- 1) Ориентация на конечные результаты, которые выражаются в социальном и экономическом эффекте. Это приводит к сложности определения конечного вклада отдельно взятого государственного

служащего в полученный результат. Для объективной оценки деятельности нужно сформировать более четкие показатели. Следует отметить, что показатели результативности зависят от внешних факторов. На такие факторы государственный служащий никаким образом не может повлиять. На практике очень трудно оценить конечный результат деятельности государственного служащего в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов. Следовательно, необходимо сформулировать и выбрать такие показатели результативности, которые максимально отражают «степень причастности и вклада» конкретного служащего по отношению к определенному фактору.

2) Выбор оптимального количества критериев оценки результативности деятельности государственного гражданского служащего. Если же критериев будет в избытке, то сложность оценки и издержки на мониторинг большого количества показателей могут превысить положительный эффект от практического применения показателей результативности<sup>1</sup>. Если же будет недостаток показателей, то в этом случае прослеживается «эффект искажающего поведения» со стороны гражданских, это значит служащий переносит все свое внимание на виды деятельности, которые в итоге будут измерены показателями и не придают значения остальным должностным обязанностям<sup>2</sup>.

Исходя из анализа проблем, можно выделить основные критерии, которые помогут сформулировать показатели результативности для государственного гражданского служащего. Показатели должны отвечать следующим критериям:

- быть четко увязаны с целями и задачами органов государственной власти;
- отражать степень вклада каждого государственного служащего в достижение целей и задач;

---

<sup>1</sup> Граждан, В. Д. Государственная гражданская служба: учебник / В. Д. Граждан. – М.: Приор, 2007. – С. 460.

<sup>2</sup> Войтович, В. Ю. Указ.соч. – С. 198.

- полностью отражать выполнение основных должностных обязанностей государственного служащего;

- быть сформулированы таким образом, чтобы в максимальной степени воспроизводить непосредственное влияние государственного служащего на динамику показателей результативности.

Органы власти в основном используют критерии «4С» для разработки требований показателей результативности: четкость; полнота; комплексность; непротиворечивость. Эти требования относятся как к количественным, так и к качественным показателям.

Одной из самых сложных проблем является квантификация (измерение качественных характеристик) и формализация (процедура классификации) показателей результативности. Как указывает А. Я. Кибанов, этот процесс важен для планирования деятельности государственных гражданских служащих, для оценки проведения результативности, для определения уровня вознаграждения. Количественные показатели результативности оцениваются при проведении мониторинга, они обеспечивают объективность оценки, и эти показатели не зависят от субъективного отношения руководителей к подчиненным<sup>1</sup>.

Также результаты деятельности гражданских служащих можно разделить на непосредственные и конечные. Непосредственные результаты деятельности государственных служащих – это количественные характеристики объема проделанной работы. Конечные результаты деятельности государственных гражданских служащих – это достижение социально значимых целей и задач органов власти.

Достижение конечных результатов показывают результативность деятельности государственных результатов с точки зрения общества. Достижение непосредственных результатов характеризует насколько эффективно и рационально государственный служащий осуществлял свою деятельность с точки зрения органов власти.

---

<sup>1</sup>Кибанов, А. Я. Указ.соч. – С. 360.

По мнению Д. А. Андреевой Существует особая группа показателей, в которую входят показатели характеризующие процесс выполнения должностных обязанностей служащим. Такие показатели показывают, за какие сроки осуществляться определенного рода действия, также включают в себя нормативы<sup>1</sup>.

Последняя группа показателей результативности, это показатели влияния, которые характеризуют эффект воздействия государственного гражданского служащего на управляемую подсистему или целевую группу.

Наиболее распространенная классификация и типы показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих представлены в таблице.

Таблица 1

Виды показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих

Тип показателя результативности	Описание	Примеры
Показатели входящих ресурсов	Показатели, характеризующие затраты на осуществление определенной деятельности и (или) набор требований к профессиональным и личным навыкам государственного служащего	Объем финансовых средств, выделенных на реализацию программы; наличие сертификатов, оценивающих знание иностранного языка; затраты на командировки
Показатели процессов	Показатели, характеризующие сроки и нормативы выполнения определенной деятельности	Средняя продолжительность согласования одного проекта нормативного правового акта/документа; Количество дней отклонения от графика проведения проверок; Среднее время ожидания потребителя услуги в очереди
Показатели	Показатели,	Процент рассмотренных

<sup>1</sup> Андреева, Д. А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих / Д. А. Андреева / Автореферат дисс. ... к. э. н. – СПб., 2015. – С. 19.



непосредственных результатов	характеризующие проделанной (оказанных услуг)	объем работы	жалоб Число активных проектов на текущую дату; Доля проектов документов, оформленных с нарушением установленных требований
Показатели конечных эффектов	Показатели, характеризующие достижения целей и задач органов власти и (или) изменение в состоянии целевой группы потребителей услуг	степень	Число погибших в автокатастрофах на дорогах, прошедших инспекцию не более года назад; Сокращение числа совершенных преступлений на 10 тыс. жителей; Доля инвалидов, прошедших программы социальной реабилитации
Показатели влияния	Показатели, характеризующие эффект воздействия государственного служащего на управляемую подсистему или определенную целевую группу	эффект	Сумма средств, сэкономленных при внедрении предложения; Число граждан, удовлетворенных качеством и своевременностью оказания услуги; Процент принятых поправок в законопроект

В настоящее время проводится реформа государственной службы в Российской Федерации, которая направлена на модернизацию и улучшение деятельности органов власти. Реформа предполагает практическое внедрение систем показателей результативности. Государственная служба должна стать современной и целостной системой, исполнять функции и полномочия органов власти<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 11.08.2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» // Собрание законодательства РФ. 2016. - № 33.- Ст. 5165.

Внедрение этих механизмов предполагает повышение качества работы гражданских служащих и установление связи между оценкой результативности их деятельности и системой стимулирования труда<sup>1</sup>.

Законодательством созданы все предпосылки для практического использования таких систем. В ФЗ №79 наблюдается тенденция оценки деятельности государственных гражданских служащих на основе показателей результативности. Для государственного служащего устанавливаются показатели результативности, закрепляемые в должностном регламенте.

В соответствии с данным законом, основными кадровыми технологиями, при применении которых происходит деловая оценка персонала, являются:

- организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв;
- организация и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих;
- организация и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих;
- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование<sup>2</sup>.

Надо отметить также, что для некоторых государственных гражданских служащих возможно применение особых схем оплаты служебной деятельности в зависимости от показателей эффективности и результативности.

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // «Российская газета». - 2012. - 9 мая.

<sup>2</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 03.04.2017) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Российская газета. – 31.07.2004. – № 162.

В соответствии с Федеральным законом №79-ФЗ можно выделить два вида показателей результативности и эффективности деятельности: обобщенные и специфические.

Обобщенные показатели эффективности и результативности утверждаются Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации, специфические показатели – утверждаются правовым актом государственного органа в соответствии с особенностями его задач и функций. Обобщенные показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности – понимаются типовые показатели (процессов), общие для многих гражданских служащих. Ими могут выступать показатели, характеризующие сроки подготовки нормативных правовых актов, приема и выдачи документов и так далее.

Обобщенные показатели результативности государственного органа характеризуют эффективность деятельности органа исполнительной власти. Эти показатели формируются субъектами бюджетного планирования в бюджетных докладах. Обобщенные показатели являются ориентирами при определении показателей результативности для конкретных государственных служащих. За основу показателей берется взаимосвязь целей и задач органа власти и показателей результативности. При этом каждому показателю закреплено целевое значение показателя эффективности и результативности.

Таким образом, обобщенные показатели эффективности и результативности деятельности органов исполнительной власти должны характеризовать достижение целей и задач.

Под специфическими показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности понимаются индивидуально установленные для отдельных гражданских служащих показатели (непосредственного результата и конечного эффекта), связанные со спецификой деятельности органа государственной власти, спецификой деятельности гражданского служащего. В качестве таких показателей могут выступать показатели, характеризующие определенный функционал

гражданских служащих, связанный с предоставлением государственных услуг или принятием значимых административных решений.

Специфические показатели эффективности и результативности деятельности органов исполнительной власти характеризуют достижение целей и задач, которые присущи определённому субъекту бюджетного планирования.

Можно разработать показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих на основе показателей эффективности и результативности деятельности государственных органов в соответствии с законодательством. Систему показателей можно разработать для каждого конкретного гражданского служащего. Для этого нужно изменить формулировки показателей результативности деятельности государственных органов с учетом максимизации степени влияния гражданского служащего на данный показатель.

Согласно терминологии законодательства, можно выделить несколько групп показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих:

- 1) Показатели конечного эффекта – это показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие эффективность и результативность деятельности государственного органа;
- 2) Показатели непосредственного результата – это показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, характеризующие качество принятия и исполнения управленческих и иных решений;
- 3) Показатели процессов – это показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности

государственных гражданских служащих, характеризующие правовое, организационное и документационное обеспечение исполнения указанных решений.

В соответствии с действующим законодательством, часть показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, таких как показателей процессов, должна быть установлена для всех государственных гражданских служащих и закреплена в должностных регламентах, которые являются обязательным приложением к служебному контракту.

Указ Президента Российской Федерации № 1574 «О показателях эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и особом порядке оплаты труда по отдельным должностям федеральной государственной гражданской службы» определяет требования к показателям эффективности и результативности, а также регламентирует аспекты, связанные с процедурой их разработки. Особое внимание уделяется взаимосвязи показателей и уровня денежного содержания государственных гражданских служащих<sup>1</sup>.

С принятием данного указа появилась возможность перевести часть государственных гражданских служащих, преимущественно руководящего состава, на систему оплаты по результатам и широко применять на практике системы показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Теперь рассмотрим несколько методов оценки государственных служащих. В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках служащих условно различают три основные группы методов: количественные, качественные и комбинированные.

Количественные – методы с числовой оценкой уровня качеств служащих. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод

---

<sup>1</sup>Указ Президента РФ от 31.12.2005 № 1574 (ред. от 26.01.2017) «О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы» // Российская газета. – 12.01.2006. – № 2.

коэффициентов и балльный метод. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда служащих. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, поскольку позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике «свои коэффициенты» или «баллы», оценить результативность своего труда.

Качественные – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в практике чаще всего применяются при найме и перемещении служащих, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей.

Комбинированные – широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинаций качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого служащего<sup>1</sup>.

Таким образом, оценка как система имеет свою структуру, включающую множество компонентов, находящихся в определенных отношениях, и свое содержание (совокупность объектов и субъектов оценки как носителей индивидуальных специфических качеств, интересов, потребностей), а также технологии и методы, описание набора конкретных компетенций и т.п. Другими словами, содержание системы оценки показывает, какие компоненты в нее входят, какого они качества и какова их

---

<sup>1</sup> Иванова, С. В. Методы оценки профильных компетенций / С. В. Иванова // Справочник по управлению персоналом. Журнал российской практики HR-практики. – 2002. – №12. – С.27-31.

сущность. Наиболее распространенные методы оценки служащих, их достоинства и недостатки.

Метод стандартных оценок. Наиболее старым и самым распространенным методом оценки является метод стандартных оценок. Данный метод отличается малыми издержками и общедоступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества служащего, на оценке могут отразиться личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки<sup>1</sup>.

Экспертные оценки. Количественные оценки, например, деловых и организаторских качеств служащего, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики сотрудника сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например: 1) способность организовывать и планировать труд; 2) профессиональная компетентность; 3) сознание ответственности за выполняемую работу; 4) контактность и коммуникабельность; 5) способность к нововведениям; 6) трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности служащих дается соответствующая оценка по избранной шкале, например, пятибалльной. Образование, стаж работы и возраст служащих должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование - одна из основных качественных характеристик при

---

<sup>1</sup> Ростовцева, Ю. В. Аттестация государственных гражданских служащих Российской Федерации: правовые и организационные проблемы / Ю. В. Ростовцева / Автореферат дисс. ... к. ю. н. – М., 2007. – С. 30 .

определении уровня квалификации служащих, стаж работы - количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы. Путем суммирования средневзвешенных баллов по всем качествам определяется итоговый балл оценки аттестуемого. Итоговую оценку комиссия сравнивает с эталоном. Правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией, поскольку именно в этом заключается одно из важнейших условий объективной оценки труда служащего.

**Сравнительные методы.** При их использовании руководитель сравнивает работу одного служащего своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом оценки служащих. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение служащих подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю<sup>1</sup>. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

**Оценка по методу черт.** В ее основе находится признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени согласуются с эффективностью деятельности служащего. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпретации количественных оценок) такой перечень

---

<sup>1</sup> Тихонова, И. А. Компетентностный подход деятельности по управлению персоналом в системе государственной службы / И. А. Тихонова // Научный журнал «Современное общество и власть». – 2015. – 2 (4). – С.16-21.



свойств, который в наибольшей степени отличает служащего и помогает составить его деловой портрет. Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков - качества личности служащего. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого, показывающая какими свойствами обладает человек. Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток - субъективизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или некомпетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки<sup>1</sup>.

Оценка на основе анализа труда. Определение психологических свойств на основе анализа труда служащих происходит в рамках ситуационной оценки, которая во многом похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают особенности поведения человека, проявляющиеся в процессе решения им конкретных задач.

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа служащего, а затем оценивается его поведение. Результатам оценки поведения служащих, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал человек, в каких ситуациях более, в каких – менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

---

<sup>1</sup> Андреева, Д. А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих / Д. А. Андреева / Автореферат дисс. ... к. э. н. – СПб., 2015. – С. 19.

Диагностическая система оценки. С точки зрения содержания производимой оценки, она предполагает наличие одновременно нескольких предметов в структуре используемой информации. Оценка производится на основе комплексного показателя, который может быть получен путем двух частных оценок: показатели, характеризующие служащего, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств человека и уровень квалификации, а также их количественные измерители; показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда служащих с учетом уровня сложности выполняемых ими функций. Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения.

Метод перекрестной социометрической оценки. Данный метод может считаться разновидностью часто упоминаемого в литературе по управлению персоналом метода оценки по принципу «360°». В качестве объекта обследования выступает группа служащих (обычно до 20 человек), хорошо знающих друг друга по совместной работе. Каждый участник получает анонимную анкету и список группы. В Приложении представлен пример итогового оценочного листа. Колонки этой анкеты соответствуют номерам участников, а в строчках показываются оцениваемые качества. Заключение представляет собой профиль служащего, в котором выраженность качеств оценивается по пятибалльной системе. Как показала практика, суммирование субъективных по своей сути индивидуальных оценок дает достоверные и вполне объективные итоговые оценки. Описанная основная анкета ПСО обычно сопровождается анонимной мини-анкетой для измерения отношений в коллективе по методу Я.Морено. Результаты дают дополнительную информацию для выявления лидеров и аутсайдеров<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Жукова, С. М. Государственная служба: учебное пособие / С. М. Жукова. – Оренбург: Оренбургский институт университета имени О.Е. Кутафина, 2013. – С. 177.

Рейтинговая аттестация персонала. Служащие получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой, после чего составляется рейтинг служащих с точки зрения соответствия стандартам работы и критериям оценки. Рейтинговый метод аттестации персонала в настоящее время - наиболее распространенный и простой. При проведении рейтинговой аттестации служащих могут быть использованы несколько типов шкалирования ответов на вопросы: шкалы Лайкерта: от трех до десятибалльных; семантический дифференциал: от простейшего «да - нет», до более сложных, трех- и более разрядных; в этом случае после оценки каждому разряду дифференциала присваивается определенное количество баллов (например, «да» - 1 балл, «нет» - 0 баллов). Однозначно порекомендовать оптимальное количество разрядов оценочной шкалы нельзя, но на практике чаще всего используется пятибалльная шкала оценки. По итогам рейтинговой аттестации персонала, как следует из самого названия этого метода, должен быть составлен рейтинг служащих: от наиболее соответствующих занимаемой должности до наименее соответствующих ей<sup>1</sup>.

Методика попарного сравнения. Основана на попарном сравнении служащих, занимающих сходные должностные позиции, по одной или нескольким ключевым профессиональным характеристикам. Методика попарного сравнения служащих является одной из методик сравнительной аттестации персонала. Специфика данной методики предполагает сравнение служащих одной или сходных по содержанию профессий между собой. Сравнение проводится по одному или нескольким параметрам оценки компетенции служащих. Данные параметры выбираются в зависимости от конкретного содержания выполняемой оцениваемыми служащими работы, поскольку различные виды работ предъявляют различные, а иногда - диаметрально противоположные требования к служащим.

---

<sup>1</sup> Турчинов, А. И. Указ.соч. С. 488.

Поведенческие рейтинговые шкалы – поведение служащих в различных ситуациях оценивается по шкале от наиболее желательного до недопустимого. По своей сути, поведенческая рейтинговая шкала - это тот же семантический дифференциал, используемый в рейтинговых методах оценки. Существенным обстоятельством в данном методе является принцип составления поведенческой рейтинговой шкалы на основе опроса служащих (чаще всего анонимного) относительно фактических примеров поведения на рабочем месте. Метод поведенческих рейтинговых шкал является одним из наиболее сложных методов проведения аттестации, поэтому его рекомендуется применять в тех случаях, когда поведение служащих чрезвычайно важно для эффективности их работы.

Управление по целям. Проводится оценка степени достижения служащими поставленных перед ними целей; аттестация в данном случае является составной частью процесса управления по целям. В общем случае управление по целям обозначает достижение целей через постановку и разъяснение целей каждому служащему и их согласование. Процессу проведения аттестации служащих при помощи метода управления по целям предшествуют следующие этапы: 1) обзор работ и ожидаемых после их выполнения результатов и согласование должностных обязанностей; 2) развитие стандартов деятельности; 3) построение «дерева целей» и установление целей для каждого служащего, оценка персонал государственной службы

Деловая оценка персонала представляет собой анализ соответствия профессиональных и личных характеристик (компетенций) индивида требованиям должности, которую он занимает или на которую он претендует, при помощи определенных критериев. Деловая оценка персонала устанавливает обратную связь с руководством, по результатам которой можно оценить, в том числе эффективность реализуемой кадровой политики, системы управления персоналом и т.д.

Это лишь неполный список существующих методов, которые могут использоваться при проведении аттестации. Принятие решения по выбору метода, используемого при аттестации, безусловно, должно основываться на структуре органов государственной службы, специфике их деятельности, на отлаженности внутренних коммуникаций и других особенностях, характерных для данной организации. Оценка служащих является механизмом обратной связи в управлении персоналом. Она обеспечивает принятие как оперативных (направленных на администрирование, информирование, мотивацию), так и стратегических (направленных на повышение качества кадрового потенциала) управленческих решений.

Компетенции служащих могут определяться по-разному, но в целом они должны содержать набор стандартов, которые можно применить к широкому диапазону деятельности, связанной с их деятельностью. Создание модели компетенций, которая отвечает профессиональным потребностям широкого круга пользователей, возможно на основе структурного подхода. Для этого необходимо применение специальных методик, которые позволяют собрать точную и предельно ответственную информацию. Очень важно, чтобы служащие хотя бы на некоторых этапах разработки были вовлечены в работу и внесли свой вклад в создание модели.

При реализации кадровых технологий, связанных с оценкой персонала, необходимо соблюдать ряд принципиальных требований, гарантирующих ее достоверность и эффективность. Различные формы и виды оценки персонала обеспечивают эффективное формирование и развитие кадрового потенциала органов государственной власти<sup>1</sup>. Оценочные мероприятия должны проводиться на таком качественном уровне, чтобы ни в коем случае не нести в себе некую угрозу для коллектива, способную дезорганизовывать работу, а войти в общую систему кадровой работы в органах государственной власти таким образом, чтобы способствовать их развитию и совершенствованию.

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // «Российская газета». - 2012. - 9 мая.

## 2.2 Особенности комплексной оценки государственных (муниципальных) гражданских служащих

В настоящее время оценка профессиональной деятельности государственных гражданских служащих осуществляется с помощью определенных кадровых технологий. Кадровые технологии на государственной гражданской службе - это совокупность организационных процедур, целью которых является оценка профессиональных и личных качеств государственного гражданского служащего, его компетенции и эффективности служебной деятельности<sup>1</sup>.

В системе государственной гражданской службы используются следующие кадровые технологии: конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы, формирование и использование кадрового резерва, аттестация гражданских служащих, квалификационный экзамен, испытание (испытательный срок) и др.<sup>2</sup>.

В Ст. 22 ФЗ №79 обозначено общее правило, согласно которому замещение любых должностей гражданской службы осуществляется на конкурсной основе. Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» утверждено соответствующее положение, в котором определен общий порядок проведения конкурса, включая этапы и сроки их окончания, подробно регламентирован порядок объявления конкурса и определен перечень

---

<sup>1</sup> Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография, под ред. А. Я. Кибанова, Л. А. Савинкина, Н. М. Пестерева. – М.: ИНФРА – М, 2014. – С. 152.

<sup>2</sup> Богдан, Н. Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе: учеб. пособие / Н. Н. Богдан – СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. – С. 200.

представляемых кандидатами документов, а также детализирован механизм работы конкурсной комиссии<sup>1</sup>.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности государственной гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности государственной гражданской службы.

Обязательным условием для кандидата на замещение должности является знание Конституции Российской Федерации, Устава законодательства о государственной гражданской службе. Уровень этого знания проверяется в ходе тестирования, собеседования, экспертной оценки. Динамика конкурсного замещения должностей показывает, что в 2016 г. количество вакантных должностей государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации, замещенных по результатам конкурса, и их доля в общем количестве замещенных вакантных должностей гражданской службы за отчетный период составила 111 / 34 %; в 2016 г. - 148 / 41%. В 2016 г. проведено 116 заседаний конкурсных комиссий, на которых рассматривались вопросы о проведении конкурсов на замещение 351 должности, в том числе на замещение 182 вакантных должностей, из которых замещено 139, из них ГГС — 77 человек, или 55 %.

Использование на практике формирования кадрового состава на государственной гражданской службе на конкурсной основе уже позволило добиться не только качественного изменения квалификационных характеристик кадрового состава, но и изменения имиджа государственной службы, формирования доверительных отношений между властью и населением, а также соблюдения такого важного конституционного принципа осуществления государственной службы как равного доступа к государственной гражданской службе всех граждан.

---

<sup>1</sup>Указ Президента РФ от 1.02.2005 г. № 112 (ред. от 18.12.2016) "О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации" // Российская газета. – 3.02.2005. – № 6. – ст. 439.

Следующей кадровой технологией, посредством которой происходит оценка персонала, является аттестация. Аттестация, согласно действующему законодательству и сложившейся практике, представляет собой проверку соответствия гражданского служащего замещаемой должности. В ходе аттестации оцениваются знания работника, профессиональные навыки, опыт, качество работы (эффективность трудовой деятельности, реализация поставленных задач, достижение конкретных результатов, инициатива и т.п.). В результате проверки делается вывод о соответствии (несоответствии) работника занимаемой должности (выполняемой работе).

В положении о проведении аттестации, утвержденном Указом Президента Российской Федерации, определены основания проведения как очередной, так и внеочередной аттестации, закреплены условия, сроки ее проведения, а также механизм и возможные результаты<sup>1</sup>.

Проведение аттестации требует тщательной организационной подготовки. В частности, необходимы формирование аттестационной комиссии, утверждение графика проведения аттестации, составление списков гражданских служащих, подлежащих аттестации, подготовка документов для аттестационной комиссии.

В ходе проведения аттестации наряду с определением соответствия гражданских служащих занимаемым должностям решается ряд других задач, в частности:

- выявление перспективы использования потенциальных способностей работника, стимулирования роста его профессиональной компетенции;
- определение степени необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки служащего;
- обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения кадров, а также своевременного освобождения работника от должности или перевода на менее квалифицированную работу.

---

<sup>1</sup>Указ Президента РФ от 1.02.2005 г. № 110 "О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации" // Российской газете. – 3.02.2005. – № 20.



Оценка гражданского служащего осуществляется на основе:

- 1) мотивированного отзыва об исполнении гражданским служащим должностных обязанностей, подготовленного непосредственным руководителем сотрудника, проходящего аттестацию;
- 2) сведений о выполненных поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период, содержащихся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего;
- 3) аттестационного листа с данными предыдущей аттестации.

Аттестация, как оценочная процедура, призвана способствовать формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня гражданских служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

В отличие от ранее действовавшего законодательства, когда аттестация использовалась и для решения вопроса о присвоении государственному служащему очередного квалификационного разряда (классного чина, дипломатического ранга), в настоящее время присвоение классного чина гражданской службы осуществляется исключительно на основании результатов квалификационного экзамена.

В ходе квалификационного экзамена проводится оценка гражданского служащего по критерию соответствия его квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных задач и функций, которые предусмотрены должностным регламентом. Результаты квалификационного экзамена являются основанием для присвоения либо отказа в присвоении классного чина гражданской службы гражданскому служащему в соответствии с занимаемой им

должностью. Определена периодичность проведения этой процедуры — не чаще одного раза в год и не реже одного раза в три года.

Процедура сдачи квалификационного экзамена утверждена Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»<sup>1</sup>. В приложении к утвержденному этим Указом Положению о порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) содержится форма экзаменационного листа государственного гражданского служащего.

Оценка знаний, навыков и умений (профессионального уровня) гражданских служащих проводится в соответствии с требованиями должностных регламентов гражданских служащих, сложностью и ответственностью выполняемой ими работы. При этом члены комиссии должны учитывать уровень образования, повышение квалификации и переподготовки, профессиональные знания, опыт и навыки работы, степень участия в разработках и реализации значимых проектов и программ, решении практических задач.

Работа с кадровым резервом включает несколько этапов:

1. составление прогноза и плана предполагаемых изменений в кадровом составе, т.е. определение потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени;
2. предварительный набор кандидатов в резерв из внутренних и внешних источников;

---

<sup>1</sup>Указ Президента РФ от 1.02.2005 г. № 111 (ред. от 01.07.2014) "О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)" // Российская газета. – 3.02.2005. – № 20.

3. получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов как посредством сбора информации, так и проведения различных оценочных мероприятий;
4. формирование состава (составление и утверждение списков) резерва кадров и его подготовка по программам подготовки специалистов кадрового резерва.

Таким образом, кадровый резерв является средством реализации такого приоритетного направления формирования кадрового состава гражданской службы, как содействие должностному росту гражданских служащих на конкурсной основе. Он формируется для замещения вакантных должностей в порядке должностного роста. Требование должностного роста для использования кадрового резерва означает, что должность гражданской службы, замещаемая гражданским служащим из кадрового резерва, должна быть выше по группе и категории либо по группе, чем предыдущая должность. Требование должностного роста означает также, что в кадровый резерв включаются, как правило, лица, уже находящиеся на должностях государственной службы. Это делает кадровый резерв проверенным и устойчивым организационным ресурсом государственного аппарата.

Рассматривая основные кадровые технологии деловой оценки персонала государственной гражданской службы, можно говорить о том, что существует определенный перечень критериев, по каждому из которых следует оценивать госслужащего.

Обобщив полученные результаты можно привести пример общего списка критериев оценки государственных гражданских служащих: авторитет и уважение в коллективе, активность в служебной деятельности, лидерские качества, знания в области экономики (экономическая подготовка), знания в области права (правовая подготовка), знания в области психологии и управления, знания в области организации социального управления, коммуникабельность, личная работоспособность, стрессоустойчивость, морально-нравственное совершенство, уровень

самодисциплины и самоконтроля, навыки владения устной речью и деловым письмом, навыки владения компьютерной и другой оргтехникой, проявление воли и выдержки, проявление внимания и памяти, принципиальность и самокритичность проявления вежливости и тактичности, творческий потенциал, интеллектуальная активность, управленческая (служебная) культура, умение организовать свой труд и ценить служебное время, умение сотрудничать и согласовывать действия, умение заниматься плано-прогностической деятельностью, умение разрабатывать и контролировать управленческие решения, умение строить отношения с людьми, склонность к конфликтам, стремление к повышению профессиональной компетентности, способность к достижению поставленных целей. В настоящее время существует проблема отсутствия единых критериев оценки эффективности и результативности работы государственного органа в целом и отдельного гражданского служащего, в частности. Таким образом, определение эффективности и результативности деятельности государственного органа во многом носит субъективный характер. В этой связи необходимо разработать сбалансированную систему показателей результативности и определить объективные критерии оценки эффективности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, а также усилить стимулы к надлежащему исполнению ими должностных регламентов. Также необходимо сформировать эффективную систему материального и нематериального стимулирования гражданских служащих с учетом результатов их профессиональной служебной деятельности.

Заметим, что в Указе Президента Российской Федерации «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» предусмотрено внедрение комплексной оценки государственных служащих Российской Федерации<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 11.08.2016 г. № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» // Собрание законодательства РФ. 2016. - № 33.- Ст. 5165.

В настоящее время оценка профессиональной деятельности государственных гражданских служащих носит формальный характер и не позволяет в достаточной мере определить качество исполнения должностных обязанностей гражданским служащим, что приводит к принятию необъективных решений не только в области служебных обязанностей гражданского служащего, но и в области кадровой политики в том или ином государственном органе. Именно поэтому внедрение комплексной оценки гражданских служащих имеет первостепенное значение для развития государственной службы Российской Федерации.

Система комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданского служащего – набор оценочных процедур, технологий и методов, позволяющих получить интегральную оценку профессиональной служебной деятельности гражданского служащего, включая: оценку соответствия профессиональных качеств гражданского служащего модели профессиональных качеств; оценку соответствия уровня и направления подготовки (специальности) профессионального образования, стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа (опыта) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональных знаний и навыков гражданского служащего квалификационным требованиям к должности гражданской службы; оценку соответствия эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего показателям эффективности и результативности, в том числе общественную оценку.

Комплексная оценка призвана обеспечивать продвижение государственных служащих по должностям в зависимости от образования, знаний и навыков по направлениям деятельности, опыта работы, профессиональных достижений и результатов общественной оценки. Комплексная оценка гражданских служащих должна быть направлена на определение как их соответствия замещаемым должностям и должностям, на которые они претендуют в порядке должностного роста, так и на

определение возможности их дальнейшего профессионального развития и эффективности деятельности.

В целях внедрения комплексной оценки Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации разработан методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). Он содержит подробное описание системы комплексной оценки, ее отдельных элементов, порядок ее организации и проведения, а так же способы учета результатов комплексной оценки в принятии решений<sup>1</sup>.

Согласно данному документу, комплексная оценка может осуществляться на различных этапах прохождения государственной службы, и ее результаты должны учитываться при принятии всех кадровых решений в том или ином государственном органе. То есть, комплексную оценку можно применять, например, по окончании срока испытания при поступлении на государственную гражданскую службу, при формировании кадрового резерва государственного органа, при вопросе о присвоении очередного классного чина гражданскому служащему и т.п.

Виды комплексной оценки: очередная комплексная оценка, включающая в себя оценку квалификации гражданских служащих (проводимую не реже 1 раза в 3 года); оценку профессиональных качеств (не реже 1 раза в год); оценку эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности (сроки ее проведения различаются в зависимости от замещаемой должности гражданской службы: для руководителей и заместителей руководителей государственных органов - не реже 1 раза в год, для руководителей самостоятельных структурных подразделений государственных органов - не реже 1 раза в полгода, для остальных групп и категорий должностей - не реже 1 раза в 3 месяца).

---

<sup>1</sup> Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) // (утв. Минтрудом России). 2013.

Внеочередная комплексная оценка, проводимая при осуществлении внеочередной аттестации гражданских служащих<sup>1</sup>.

Комплексная оценка при формировании кадрового резерва, осуществляемая при проведении конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа и включающая в себя оценку квалификации и профессиональных качеств гражданского служащего. Комплексная оценка при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы. Комплексная оценка по итогам испытания гражданского служащего, проводимая в целях проверки соответствия гражданского служащего замещаемой должности. Общественная оценка.

С января по июнь 2013 года был реализован пилотный проект по внедрению в отдельных федеральных государственных органах системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации. В рамках этого проекта система комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих была внедрена в Министерстве образования и науки Российской Федерации, в Федеральной налоговой службе и в Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии.

Утверждено Положение о комплексной оценке профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих центрального аппарата Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии. Согласно указанному Положению, комплексная оценка призвана способствовать формированию эффективного кадрового состава государственного органа повышению профессионального уровня гражданских служащих. Так же данным документом устанавливается периодичность комплексной оценки.

Организация проведения комплексной оценки включает в себя несколько этапов. Во-первых, издается приказ государственного органа о

---

<sup>1</sup> Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) // (утв. Минтрудом России). 2013.

проведении комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих в очередном календарном году. Во-вторых, само проведение комплексной оценки. На этом этапе с помощью разработанных моделей оценки гражданского служащего, которые даны в Методическом инструментарии по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) и в Положении о комплексной оценке в государственных органах, оценочной комиссией и экспертами проводится комплексная оценка. В третьих, это создание индивидуального отчета о результатах оценки профессиональных качеств гражданского служащего, который содержит итоговое заключение о соответствии или несоответствии профессиональных качеств гражданского служащего предъявляемым к ним требованиям, перечень наиболее развитых профессиональных качеств гражданского служащего, перечень профессиональных качеств гражданского служащего, требующих развития, а так же индивидуальный план профессионального развития гражданского служащего.

По результатам внедрения пилотного проекта по внедрению системы комплексной оценки профессиональной деятельности гражданских служащих были подготовлены предложения о поправках в законодательстве. Так, например, было предложено внести положения о комплексной оценке гражданских служащих при проведении аттестации, конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, испытания при поступлении на гражданскую службу и квалификационного экзамена в Федеральный закон №79-ФЗ и в Указ Президента Российской Федерации № 110 от 1.02.2005 года «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» об использовании комплексной оценки при проведении аттестации гражданских служащих.

Положительные черты методики комплексной оценки: комплексная оценка не носит формализованный характер; появляется возможность



получить общественную оценку от граждан; систематичность оценки позволит увидеть динамику работы каждого служащего, а также сильные и слабые стороны его профессиональной подготовки.

Негативной характеристикой методики комплексной оценки является то, что при ее применении возможно дублирование такой кадровой технологии, как аттестации, ведь в некоторых областях эти две методики соприкасаются. Определение понятия "аттестация" дает возможность понять это. Аттестация государственных гражданских служащих - это проводимая в различных формах периодическая обязательная процедура оценки теоретических и практических знаний и навыков, личностных качеств гражданского служащего, осуществляемая в установленных целях аттестационными комиссиями государственного органа, с которым у служащего заключен служебный контракт, и результатом которой является продолжение, изменение или прекращение служебного контракта.

Еще один негативный момент в процедуре комплексной оценки, это большое количество критериев и методов в рамках комплексной оценки, что при их общем использовании может не только "затянуть" процедуру комплексной оценки по времени, но и может вызвать расхождение в результатах комплексной оценки разными методами. Эту проблему можно решить, разработав единый метод комплексной оценки для всех государственных органов.

Так же представляется затруднительным переход в процессе комплексной оценки профессиональных качеств гражданских служащих от количественных и качественным показателей, даже несмотря на то, что в нормативно-правовых актах довольно чётко даны характеристики каждого показателя. В этом процессе заметное влияние имеет субъективный фактор, а именно мнение каждого отдельного эксперта по вопросам того или иного критерия оценки. То есть разные эксперты различно оценивают степень развитости того или иного профессионального или личного качества у

гражданского служащего, что может привести к снижению объективности комплексной оценки.

К проблемам использования методики комплексной оценки гражданских служащих можно отнести так же следующие: трудоемкость данной методики; методика не учитывает специфические особенности конкретного органа государственной власти.

Таким образом, комплексная оценка гражданского служащего - это оценка квалификации гражданского служащего, его профессиональных качеств, а так же эффективности и результативности его профессиональной служебной деятельности, проводимая регулярно в целях повышения эффективности работы государственного органа, его кадровой политики. Данная система имеет практическое значение, заключающееся в возможности влияния на эффективность служебной деятельности гражданских служащих, что, несомненно, приведет к росту эффективности гражданской службы в целом. Система комплексной оценки будет способствовать росту ответственности, законопослушности гражданских служащих, результативности их деятельности, а так же контроля за деятельностью гражданских служащих, что, в свою очередь, повлияет на снижение коррупционной составляющей на гражданской службе России.

Методический инструментарий содержит подробное описание системы комплексной оценки и отдельных ее элементов, порядок организации и проведения комплексной оценки, а также способы учета результатов комплексной оценки в деятельности государственных органов. В методологическом инструментарии обозначены понятия эффективности и результативности, также их показателей. Эффективность и результативность – способность гражданского служащего к достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов в полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при оптимальном использовании организационных, кадровых, финансовых, информационных и других типов ресурсов, имеющихся в распоряжении государственного органа. Показатели

эффективности и результативности - набор количественных и качественных характеристик профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, позволяющих определить степень достижения целей, оценить объем и качество полученного результата, сроки выполнения и эффективность использования ресурсов<sup>1</sup>.

Виды комплексной оценки и их основная характеристика приведены Приложение 3.

Проведение комплексной оценки осуществляется в отношении всех гражданских служащих государственного органа, за исключением: беременных женщин; гражданских служащих, находящихся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет; гражданских служащих, временно исполняющих обязанности по иной должности; гражданских служащих, с которыми заключен срочный служебный контракт сроком менее 1 года.

Выделяются три группы профессиональных качеств гражданского служащего: общие профессиональные качества; прикладные профессиональные качества; управленческие профессиональные качества.

В целях проведения оценки профессиональных качеств гражданских служащих кадровой службой государственного органа разрабатывается модель профессиональных качеств для каждой должности гражданской службы в государственном органе либо для группы должностей гражданской службы, замещение которых предполагает выполнение и реализацию схожих задач и функций.

Модели профессиональных качеств разрабатываются с использованием данных Справочника профессиональных качеств гражданских служащих. Справочник профессиональных качеств гражданских служащих содержит исчерпывающий перечень профессиональных качеств, необходимых для замещения должностей гражданской службы в зависимости от их группы и

---

<sup>1</sup> Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) // (утв. Минтрудом России). 2013.

категории, подробное описание профессиональных качеств и стандартов поведения гражданских служащих, проявление которых в процессе исполнения гражданскими служащими должностных обязанностей по замещаемой должности гражданской службы свидетельствует о наличии у них определенного профессионального качества и степени его развития. Справочник профессиональных качеств гражданских служащих содержит 19 профессиональных качеств, разделенных по группам профессиональных качеств. Общие профессиональные качества включают в себя профессиональные качества, которыми должен обладать каждый гражданский служащий вне зависимости от замещаемой должности гражданской службы. К их числу относятся: ориентация на результат; укрепление авторитета гражданских служащих; межличностное понимание, стиль общения.

Модель профессиональных качеств для каждой должности (группы должностей) гражданской службы содержит 10 профессиональных качеств, в том числе 3 общих профессиональных качества и 7 профессиональных качеств, относящихся к прикладным и (или) управленческим профессиональным качествам. При определении перечня прикладных и (или) управленческих профессиональных качеств, подлежащих включению в модель профессиональных качеств по конкретной должности (группе должностей) гражданской службы, может использоваться один из двух методов:

- метод попарного сравнения;
- метод ранжирования.

Метод попарного сравнения заключается в попарном сравнении прикладных и управленческих профессиональных качеств с точки зрения их значимости для эффективного и результативного исполнения гражданским служащим должностных обязанностей по замещаемой должности гражданской службы. В целях проведения попарного сравнения строится матрица попарного сравнения профессиональных качеств, число строк и

столбцов которой равно 18. Первые строка и столбец матрицы содержат наименования прикладных и управленческих профессиональных качеств.

Матрица попарного сравнения профессиональных качеств самостоятельно заполняется каждым экспертом. Профессиональные качества, указанные в строках столбца 1, попарно сравниваются со всеми профессиональными качествами, указанными в столбцах 2 - 17.

При сравнении двух профессиональных качеств Сравняемому профессиональному качеству присваивается одно из следующих значений: значение "2", если Сравняемое профессиональное качество является более важным, чем профессиональное качество в столбце таблицы; значение "1" - при равной значимости двух профессиональных качеств; значение "0", если Сравняемое профессиональное качество менее значимо, чем профессиональное качество в столбце таблицы.

По каждому Сравняемому профессиональному качеству рассчитывается итоговое значение как сумма значений всех попарных сравнений. Итоговое значение заносится в столбец 18. В модель профессиональных качеств для каждой должности (группы должностей) гражданской службы включаются 7 из 16 профессиональных качеств, набравших наибольшее суммарное итоговое значение по результатам оценок всех экспертов.

Метод ранжирования заключается в оценке всех прикладных и управленческих профессиональных качеств и их упорядочении в зависимости от значимости профессионального качества для эффективного и результативного исполнения гражданским служащим должностных обязанностей по замещаемой должности гражданской службы от наиболее значимого к наименее на основе знаний и опыта эксперта. При использовании метода ранжирования все 16 прикладных и управленческих профессиональных качеств ранжируются экспертами по степени их значимости для эффективного исполнения должностных обязанностей по должности (группе должностей) гражданской службы от 1 до 16, где:

значение "1" - наиболее важное профессиональное качество; значение "16" - наименее важное профессиональное качество.

Устанавливать одинаковый ранг для двух разных профессиональных качеств запрещается. В модель профессиональных качеств для каждой должности (группы должностей) гражданской службы включаются 7 профессиональных качеств, имеющих наименьшее значение ранга по сумме оценок всех экспертов.

В целях повышения достоверности модели профессиональных качеств при использовании методов попарного сравнения и ранжирования рекомендуется устанавливать различные веса для оценок всех экспертов. Наибольший вес должен быть присвоен оценкам, поставленным непосредственным руководителем оцениваемого гражданского служащего.

При этом при расчете итогового значения профессионального качества суммируются оценки экспертов, полученные в результате умножения проставленного экспертом значения на установленный для его оценок вес. Исходя из итоговых значений отобранных профессиональных качеств определяется их вес в модели профессиональных качеств для должности (группы должностей) гражданской службы. Методика определения весов профессиональных качеств в модели профессиональных качеств зависит от используемого метода отбора профессиональных качеств, подлежащих включению в модель профессиональных качеств по конкретной должности (группе должностей) гражданской службы. Суммарный вес трех общих профессиональных качеств в модели профессиональных качеств устанавливается на уровне 0,2 - 0,3. Конкретный вес каждого из общих профессиональных качеств выставляется экспертным путем исходя из значимости данных профессиональных качеств для конкретной должности (группы должностей) гражданской службы. Веса прикладных и управленческих профессиональных качеств должны определяться на основе экспертных оценок, выставленных по результатам отбора данных

профессиональных качеств в модель профессиональных качеств, в зависимости от использованного метода отбора.

### 2.3 Разработка критериев деловой оценки персонала государственной (муниципальной) службы

Для разработки модели компетенций деловой и профессиональной оценки для государственных служащих были взяты за основу показатели эффективности и результативности из Положения об управлении природных ресурсов Министерства имущества и природных ресурсов Челябинской области (далее – Положение). Именно для этого Министерства была разработана модель компетенций. Обобщив всю информацию и исследования в ходе написания дипломной работы, опираясь на полученные знания, разработан список компетенций, которым должны соответствовать государственные служащие.

Эффективность профессиональной служебной деятельности сотрудников Управления оценивается по следующим показателям:

- выполненному объему работы и интенсивности труда, способности сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях, соблюдению служебной дисциплины;

- своевременности и оперативности выполнения поручений;

- профессиональной компетентности (знанию законодательных, нормативных правовых актов, широте профессионального кругозора, умению работать с документами);

- способности четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умению рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;

- творческому подходу к решению поставленных задач, активности и

инициативе в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способности быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям;

-осознанию ответственности за последствия своих действий<sup>1</sup>.

Рассмотрены концептуальные основы применения компетентностного подхода в органах власти при разработке управленческих решений. Разработана компетентностная модель для специалистов на должностях государственной гражданской службы в Министерстве имущества и природных ресурсов Челябинской области.

Профессиональные специальные компетенции компетентностной модели специалиста в области управления имущественным комплексом для Министерства имущества и природных ресурсов Челябинской области

Таблица 2

Профессиональные специальные компетенции компетентностной модели специалиста в области управления имущественным комплексом для Министерства имущества и природных ресурсов Челябинской области

Название компетенции (профессиональные специальные компетенции)	Содержание компетенции
1.Способность применять знания об основах рационального использования земельных ресурсов, системных показателях повышения эффективности использования земель, экологической и экономической экспертизе программ, схем и	Знает технологии оценки и методы повышения эффективности функционирования имущественного комплекса
	Умеет определять показатели эффективности инвестиционных и инновационных проектов

<sup>1</sup> Положение об управлении имущественных отношений Министерства имущества и природных ресурсов Челябинской области.



<p>проектов социально-экономического развития территории</p>	<p>Владеет терминологией принятой в сфере экономики и управления имущественным комплексом</p>
<p>2. Способность применять знание законов страны в части правовых вопросов регулирования земельно-имущественных отношений, разрешения имущественных и земельных споров, государственного контроля за использованием земель и недвижимости</p>	<p>Знает нормативные документы, регулирующие процессы управления имущественными комплексами;</p> <p>Умеет работать с нормативными документами для выбора критериев отбора инвестиционных и инновационных решений</p> <p>Владеет основами законодательства Российской Федерации в области управления имущественными комплексами</p>
<p>3. Способность использовать знания о принципах управления земельными ресурсами, недвижимостью, кадастровыми и землеустроительными работами</p>	<p>Знает принципы, процедуры, основные методы и подходы управления и оценки имущественного комплекса;</p> <p>Умеет оценить структуру и состояние имущественного комплекса</p> <p>Владеет способностью ориентироваться в специальной литературе</p>
<p>4. Способность использовать знания о едином объекте недвижимости для разработки управленческих решений</p>	<p>Знает основы контроля за использованием земельных участков и другой недвижимости территории</p> <p>Умеет выявлять территориальные проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций в области земельно-имущественных отношении</p> <p>Владеет механизмом принятия решения об организации контроля за использованием</p>

	земельных участков и другой недвижимости территории
5. Способность использовать знания о методиках разработки проектных, предпроектных и прогнозных материалов (документов) по использованию и охране земельных ресурсов, объектов недвижимости, технико-экономическому обоснованию вариантов проектных решений	Знает основы проектной деятельности и методы оценки экономической и социальной Эффективности инвестиционных проектов в части управления имущественным комплексом при различных схемах и условиях инвестирования
	Умеет разрабатывать и проводить оценку инвестиционных проектов в части обеспечения технико – экономического обоснования
	Владеет методами разработки и оценки инвестиционных имущественных проектов
6. Способность использовать знания о методиках территориального зонирования и планирования развития городов и населенных мест, установления их границ, размещения проектируемых элементов их инженерного оборудования	Знает основные понятия и современные принципы развития городов и населенных мест
	Умеет анализировать инвестиционный проект на адекватность и реальность
	Владеет методиками территориального зонирования и планирования развития городов и населенных мест в целях оценки осуществимости инвестиционного проекта
7.Способность систематизировать и использовать знания о принципах, показателях и методиках кадастровой и экономической оценки земель и других объектов недвижимости на базе республики	Знает и определяет пути и направления повышения эффективности функционирования имущественного комплекса Челябинской области
	Умеет применять методы повышения эффективности функционирования имущественного комплекса
	Владеет информацией о состоянии имущественного комплекса по Челябинской области
8. Способность использовать знания современных технологий консалтинговой и инновационной	Знает современные технологии консалтинга в части экспертизы инвестиционных проектов в области управления имущественным комплексом

<p>деятельности, экспертизы инвестиционных проектов территориального планирования и землеустройства</p>	<p>Умеет использовать методы оценки экономической эффективности при выборе</p> <p>Наиболее конкурентоспособного</p> <p>варианта реализации инвестиционного и</p> <p>инновационного проекта по работе имущественного комплекса</p>
	<p>Владеет навыками инвестиционного анализа</p>
<p>9. Способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений в области финансов и управления имущественным комплексом</p>	<p>Знает особенности инвестиционного бизнес-проектирования и реализации инвестиционных проектов</p>
	<p>Умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений, в том числе в области финансов и инвестиций</p>
	<p>Владеет количественными и качественными методами анализа при принятии управленческих решений</p>
<p>10. Способность и готовность к разработке процедур и методов контроля</p>	<p>Знает принципы планирования, прогнозирования и бюджетирования инвестиционного проекта</p>
	<p>Умеет собирать информацию об использовании инвестиционных средств, об изменении в состоянии объекта, выявлении дополнительных резервов и возможностей</p>
	<p>Владеет навыками построения экономических и финансовых моделей для целей управленческого контроля.</p>

Данные компетенции были разработаны в соответствии с нормативно – правовыми актами, в соответствии с Положением об управлении природных ресурсов Министерства имущества и природных ресурсов Челябинской

области и предложены специально для государственных служащих данного Министерства .

Разработанная модель компетенции является универсальной и может быть использованной для других регионов для государственных гражданских служащих, связанных с имущественными отношениями.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе вводились такие понятия как деловая оценка и профессиональная оценка персонала. Какое из названных понятий шире, сложно сказать. Профессиональная и деловая оценки взаимосвязаны и незаменимы для определения профессионального уровня персонала государственного служащего. В понятия деловой оценки входит: личностные качества, умение общаться, организованность и т.д. В понятие профессиональной же оценки можно отнести наличие знаний. Можно сделать вывод, что указанные оценки неразделимы.

В соответствии с ФЗ №79 основными кадровыми технологиями, при применении которых происходит деловая оценка персонала, являются: организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв; организация и обеспечение проведения аттестации гражданских служащих; организация и обеспечение проведения квалификационных экзаменов гражданских служащих; формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование .

Проанализировав и изучив отечественный и зарубежный опыт деловой оценки персонала на государственной службе на примере использования различных кадровых технологий, можно сделать вывод, что оценка персонала обеспечивает принятие стратегических и оперативных управленческих решений, осуществляет контроль за деятельностью государственных гражданских служащих, посредством чего обеспечивается эффективное формирование и развитие кадрового потенциала как организации, то есть органа государственной власти, так и отрасли в целом.

При реализации кадровых технологий, которые связаны с оценкой персонала, необходимо соблюдать ряд требований, гарантирующих ее достоверность и эффективность. Различные критерии, методы и виды оценки

государственных гражданских служащих обеспечивают эффективное формирование и развитие кадрового потенциала органов государственной власти.

Оценочные мероприятия должны проводиться на максимально высоком профессиональном уровне, чтобы не нанести угрозу для коллектива, которая может дезорганизовать работу, а войти в общую систему кадровой работы в органах государственной власти для того чтобы способствовать их развитию и совершенствованию.

В работе исследованы подходы к разработке критериев профессиональной оценки государственных гражданских служащих. Нужно отметить, что в современный подход к развитию компетенций служащих входит несколько методов:

1) Развитие на рабочем месте. В этот метод входит: выполнение заданий, которые связаны с ежедневной работой и способствуют развитию необходимой компетенции.

2) Специальные задания, проекты, временные назначения, то есть участие в проекте или временное назначение на должность, когда требуется более высокий уровень развития необходимой компетенции.

3) Обучение, основанное на изучении опыта других. Это значит наблюдение за человеком, у которого данная компетенция развита в большей степени, обсуждение с ним его опыта и навыков.

4) Развитие на основе обратной связи: обсуждение с коллегами и подчиненными своей работы с точки зрения применения данной компетенции.

5) Самообучение: анализ работы и самостоятельный поиск более эффективных форм деятельности, саморазвитие.

6) Тренинги, семинары: принятие участия в обучающих программах.

В ходе работы выявлены проблемы в оценке государственных служащих и предложены решения этих проблем. Выделено несколько проблем при построении систем показателей результативности:

1. Ориентация на конечные результаты, которые выражаются в социальном и экономическом эффекте. Это приводит к сложности определения конечного вклада отдельно взятого государственного служащего в полученный результат. Следовательно, необходимо сформулировать и выбрать такие показатели результативности, которые максимально отражают «степень причастности и вклада» конкретного служащего по отношению к определенному фактору.

2. Вторая проблема это выбор оптимального количества критериев оценки результативности деятельности государственного гражданского служащего.

Отечественная практика, в отличие от зарубежной, на данный момент не располагает разработками в области менеджмента компетенций для государственной гражданской службы, которые охватывают сразу несколько ее уровней. В отличие от многих стран Россия пока не выработала единую концепцию компетенций государственных служащих, несмотря на то, что конкретные модели разрабатываются как на территориальном, так и на ведомственном уровнях.

Рассмотрев отечественный опыт оценки персонала и выявив ее проблемы, можем предложить разрешение имеющихся проблем. Необходимо ввести критерии, помогающие сформулировать показатели результативности для государственного гражданского служащего.

После изучения нормативных правовых актов, в частности большое внимание уделялось ФЗ № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и ФЗ № 58 «О системе государственной службы Российской Федерации», а также в ходе изучения методологического инструментария по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих были разработаны критерии деловой оценки персонала государственной службы.

Предложенные компетенции были разработаны в соответствии с нормативными правовыми актами, с Положением об управлении природных ресурсов Министерства имущества и природных ресурсов Челябинской области. Компетенции предназначаются специально для государственных служащих данного Министерства.

Разработанная модель компетенции является универсальной и может быть использованной для других регионов для государственных гражданских служащих, связанных с имущественными отношениями.

Делая вывод, можно с уверенностью сказать, что данная тема совершенно не изучена и не имеет достаточного закрепления в нормативных правовых актах в Российской Федерации, в отличие от зарубежных стран. Методы и критерии оценки персонала государственной службы нуждаются в доработке, изучении, а также создании новых подходов в оценивании государственных гражданских служащих.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ



## Раздел 1 Нормативно правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6 – ФКЗ, от 30.12.2008 № 7 – ФКЗ, от 05.02.2014 № 2 – ФКЗ, от 21.07.2014 № 11 – ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 04.08.2014. – № 31. – Ст. 4398.

2. Федеральный закон от 27.05.2003 г. №58-ФЗ(ред. от 23.05.2016) «О системе государственной гражданской службы Российской Федерации» // Парламентская газета. – 31.05.2003. – № 98.

3. Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ(ред. от 03.04.2017) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» //Российская газета. –31.07.2004. – № 162.

4. Федеральный закон от 2.02.2007 г. № 24-ФЗ(ред. от 05.04.2013) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части уточнения требований к лицам, замещающим государственные или муниципальные должности, а также должности государственной или муниципальной службы» // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>. – 08.04.2013.

5. Указ Президента РФ от 31.12.2005 № 1574(ред. от 26.01.2017) «О Реестре должностей Федеральной государственной гражданской службы» // Российская газета. – 12.01.2006. – № 2.

6. Указ Президента РФ от 1.02.2005 г. № 112 (ред. от 18.12.2016)"О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации" // Российская газета. – 3.02.2005. – № 6. – Ст. 439.

7. Указ Президента РФ от 19.11.2002 г. № 1336 «О федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003 - 2005 годы)» // Российская газета. – 23.11.2002. – № 223.

8. Указ Президента РФ от 10.03.2009 г. № 261(ред. от 10.08.2012) «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)» // Российская газета. – 11.03.2009. – № 40.

9.Указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 15.08.2016. – № 19. – Ст. 2338.

10. Указ Президента РФ от 7.05.2012 г. № 601 "Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления" // Российская газета. – 9.05.2012. – № 102.

11. Указ Президента РФ от 1.02.2005 г. № 110 "О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации" // Российской газете. – 3.02.2005. – № 20.

12. Указ Президента РФ от 1.02.2005 г. № 111(ред. от 01.07.2014) "О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)" // Российская газета. – 3.02.2005. – № 20.

13. Указ Президента Российской Федерации от 16 января 2017г. №16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей Федеральной государственной гражданской службы» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 23.01.2017. – № 4. – Ст. 639.

14. Указ Президента РФ от 25 июля 2006 г. № 763(ред. от 26.01.2017) "О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих" // Собрание законодательства Российской Федерации № 31. – 31.07.2006. – № 31 (1 ч.) – Ст. 3459.

15. Постановление Правительства РФ от 12 декабря 2012 г. № 1284(ред. от 04.04.2017)"Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг, а также о применении результатов указанной оценки как основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей" // Российская газета. – 19.12.2012. – № 292.

16. Концепция реформирования государственной службы Российской Федерации (утв. Президентом РФ 15.08.2001 № Пр – 1496) // Парламентская газета. – 21.08.2001.

## Раздел 2 Литература

17. Андреева, Д. А. Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих / Д. А. Андреева // Автореферат дисс. ... к. э. н. – СПб., 2015. 19 с.

18. Бахрах, Д. Н. Административное право: учебник для вузов /Б. В. Российский, Ю. Н. Стариков. — 5-е изд., изм. и доп. — М.: Норма, 2010. — 800 с.

19.Богдан, Н. Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе: учеб.пособие / Н. Н. Богдан – СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. — 218 с.

20. Бирюков, О. М. Государственное управление: курс лекций / О.М. Бирюков. – М.: Наука, 2003. – 672 с.

21. Войтович, В. Ю. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / В. Ю. Войтович. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский

университет», изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2013. – 230 с.

22. Волошина, В. В. Государственная служба в Российской Федерации. Теоретико-правовые аспекты / В. В. Волошина, К. А. Титов. – М.: Луч, 2011. – 178 с.

23. Демидова, Н. Ф. Служилая бюрократия в России и ее роль в формировании абсолютизма: монография / Н. Ф. Демидова. – М.: Наука, 2009. – 150 с.

24. Граждан, В. Д. Государственная гражданская служба: учебник / В.Д. Граждан. – М.: Приор, 2007. – 460 с.

25. Жукова, С. М. Государственная служба: учебное пособие / С. М. Жукова. – Оренбург: Оренбургский институт университета имени О.Е. Кутафина, 2013. – 177 с.

26. Жукова, С. М. Государственная гражданская служба в Российской Федерации: монография / С. М. Жукова. – Оренбург: ООО ИПК «Университет», 2014. – 116 с.

27. Зайончковский, П. А. Правительственный аппарат самодержавной России в XIX веке: монография / П. А. Зайончковский. – М.: Мысль, 2013. – 288 с.

28. Зеркин, Д.П. Основы теории государственного управления: курс лекций / Д. П. Зеркин, В.Г. Игнатов.– 2-е изд., доп. и перераб. – Москва: «МарТ», 2015. – 512 с.

29. Зайончковский, П. А. Правительственный аппарат самодержавной России в XIX веке: монография / П. А. Зайончковский. – М.: Мысль, 2013. – 288 с.

30. Карякин, А. М. Основы кадрового менеджмента: методическое пособие / А. М. Карякин, Е. О. Грубов – Иваново: Издательство Ивановского государственного энергетического университета, 2013. – 68 с.

31. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

32. Кнорринг, В. И. Основы государственного и муниципального управления: учебник / В. И. Кнорринг. – М.: Экзамен, 2014. – 159 с.

33. Копылова, Е. Н. Применение комплексной оценки деятельности государственных служащих при отборе в управленческую команду / Е. Н. Копылова // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института, 2014. №1. С. 119-124.

34. Леонтьев, А. К. Образование приказной системы в Русском государстве: учебник / А. К. Леонтьев. – М.: МГУ, 2012. – 198 с.

35. Литвинцева, Е. А. Государственная служба в зарубежных странах: учебное пособие / Рос. Акад. Гос. Службы при Президенте Российской Федерации. – М.: Изд-во РАГС. 2003. – 129 с.

36. Лобанов, В. В. Работа с высшим административным персоналом в США и других зарубежных странах: учебное пособие / Рос. Акад. Гос. Службы при Президенте Российской Федерации. – М.: РАГС, 2006. – 229 с.

37. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) (утв. Минтрудом России) [сайт]. URL: <http://www.rosmintrud.ru> (дата обращения: 17.05.2017).

38. Методические рекомендации по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы и организации оценки на соответствие указанным требованиям 2.0 (утв. Минтрудом России) // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации.

39. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы 3.0 (утв. Минтрудом России) // Министерство труда и социальной

защиты Российской Федерации [сайт]. URL: <http://www.rosmintrud.ru> (дата обращения: 28.05.2017).

40. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы 3.1 (утв. Минтрудом России) // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации.

41. Пестерева, Н. М. Формирование кадровой политики регионов / Л. А. Савинкина, Н. М. Пестерева // Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография, под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА – М, 2014. – 152 с.

42. Пестерева, Н.М. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография / Н. М. Пестерева, Л. С. Цветлюк, О. С. Надеина – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. – 140 с.

43. Ростовцева, Ю. В. Аттестация государственных гражданских служащих Российской Федерации: правовые и организационные проблемы / Ю. В. Ростовцева / Автореферат дисс. ... к. ю н. – М., 2007. – 30 с.

44. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии: учебное пособие / Г. К. Селевко. – М.: Народное образование, 2001. – 256 с.

45. Турчинов, А. И. Управление персоналом: учебник / под общ.ред. А. И. Турчинова. – М.: РАГС, 2012. – 488 с.

46. Хуторской, А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты: доклад на отделении философии образования и теории педагогики / А. В. Хуторской. – М: Центр «Эйдос», 2016. – 154 с.

### Раздел 3 Статьи из журнала, газеты

47. Борщевский, Г.А. Оценка тенденций развития государственной службы: вопросы методологии / Г.А Борщевский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – №1. – С.103-128.

48. Володарская, Е. П., Глушненко, Л. Т. К вопросу о детализированной системе квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы / Е. П. Володарская, Л. Т. Глушненко // Теория и практика общественного развития. – 2015. – Вып. №8. – С. 119-122.

49. Дремина, О. В. Компетентностный подход в отборе персонала на государственной службе / О. В. Дремина // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2016. – Вып. № 24 – С. 58 – 63.

50. Иванова, С. В. Методы оценки профильных компетенций / С. В. Иванова // Справочник по управлению персоналом. Журнал российской практики HR-практики. – 2002. – Вып. №12. – С.27-31.

51. Кудрявцева, Е. И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы / Е. И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – Вып. № 6 (54). – С. 22—31.

52. Тихонова, И. А. Компетентностный подход деятельности по управлению персоналом в системе государственной службы / И. А. Тихонова // Научный журнал «Современное общество и власть». – 2015. – Вып. 2 (4). – С.16-21.

53. Турняк К. В., Шакина М. А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт / К. В.Турняк, М. А. Шакина // ArsAdministrandi (Искусство управления). – 2012. – Вып. № 4 – С. 41 – 55.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Приложение 1

#### Критерии оценки служебной деятельности государственного гражданского служащего (примерный перечень)

№ п/п	Критерий (показатель)	Баллы	Примерный словарь профессионально-деловых характеристик
1	Знание должностных обязанностей, навыки их выполнения в практической деятельности	9-10	Обладает очень высокими знаниями и практическими навыками
		7-8	Обладает твердыми знаниями и практическими навыками
		4-6	Знания и практические навыки удовлетворительны
		1-3	Знания и практические навыки соответствуют минимальным требованиям
2	Опыт службы и практические знания	9-10	Обладает большим опытом службы и практическими знаниями



		7-8	Обладает достаточным опытом службы и практическими знаниями
		4-6	Опыт службы и практические знания не очень велики
		1-3	Опыт службы незначителен, практические знания слабы
3	Способность и умение применять современные средства и методы управления	9-10	Обладает большими способностями и умениями
		7-8	Имеет хорошие способности и умения
		4-6	Способности и умения удовлетворительны
		1-3	Способности и умения исключительно малы (отсутствуют)
4	Устойчивость к стрессовым ситуациям,	9-10	Обладает наиболее высокой устойчивостью и способностями к преодолению
		7-8	Устойчивость и способности твердые

	способность справляться с кризисными (непредсказуемыми) явлениями, своевременно преодолевать неудачи	4-6	Устойчивость и способности удовлетворительные
		1-3	Обладает низкой устойчивостью (часто теряет самообладание)
5	Организаторские способности, умение добиваться выполнения поставленных задач	9-10	Обладает высоким уровнем организаторских способностей и умений
		7-8	Уровень организаторских способностей и умений вполне достаточен
		4-6	Уровень организаторских способностей и умений удовлетворителен
		1-3	Обладает низким уровнем организаторских способностей и умений
6	Волевые качества	9-10	Обладает высокими волевыми качествами

		7-8	Обладает достаточными волевыми качествами
		4-6	Волевые качества развиты удовлетворительно
		1-3	Волевые качества развиты очень слабо
7	Умение развивать профессиональные качества («выращивать») подчиненных и стимулировать их деятельность	9-10	Имеет способности к развитию профессиональных качеств работников
		7-8	Успешно справляется с «выращиванием» подчиненных и стимулированием их деятельности
		4-6	Умения развиты удовлетворительно
		1-3	Обладает слабыми умениями
8	Уровень профессиональной компетентности (личного профессионализма)	9-10	Высокий
		7-8	Средний
		4-6	Удовлетворительный
		1-3	Очень низкий
9	Стремление к	9-10	Отличается исключительным стремлением к

	повышению профессиональных знаний (ПЗ)		повышению ПЗ
		7-8	Стремление к повышению ПЗ хорошее
		4-6	Стремление к повышению ПЗ развито удовлетворительно
		1-3	Стремление к повышению ПЗ низкое
10	Инициатива и находчивость, стремление к новаторству в работе	9-10	Обладает исключительно высокой инициативой и находчивостью
		7-8	Инициатива и находчивость проявляются в достаточной мере
		4-6	Инициатива и находчивость проявляются редко
		1-3	Инициатива и находчивость неэффективны, проявляются очень редко (отсутствуют)
11	Тенденция к повышению эффективности	9-10	Имеет постоянную направленность к повышению эффективности
		7-8	Тенденция заметно проявляется

	результатов	4-6	Тенденция проявляется периодически
	профессиональной деятельности по мере накопления опыта	1-3	Тенденция имеет слабо выраженную направленность (отсутствует)
12	Ясность выражения мыслей, культура речи	9-10	Отличается ясностью изложения служебных вопросов
		7-8	Ясность вполне очевидна
		4-6	Нередко требуется разъяснение сказанного
		1-3	Труднодоступное выражение мыслей (требуется контроль распоряжений)
13	Степень перенесения напряженности в работе, состояния здоровья, физическое развитие	9-10	Высокая, вполне здоров, физически подготовлен
		7-8	Показатели хорошие
		4-6	Показатели удовлетворительные
		1-3	Требуются ограничения

Универсальные компетенции государственного гражданского служащего



## Виды комплексной оценки и их основная характеристика

п/п	Вид комплексной оценки	Основная характеристика
	Очередная комплексная оценка	<p>Очередная комплексная оценка - комплексная оценка профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, проводимая ежегодно в соответствии с установленным в государственном органе графиком и включающая в себя оценку квалификации гражданского служащего, его профессиональных качеств, а также эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.</p> <p>При подготовке и утверждении графика проведения очередной комплексной оценки рекомендуется устанавливать следующую периодичность проведения отдельных ее элементов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка квалификации гражданских служащих - не реже 1 раза в 3 года;</li> <li>- оценка профессиональных качеств - не реже 1 раза в год;</li> <li>- оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности в зависимости от замещаемой должности гражданской службы: <ul style="list-style-type: none"> <li>для руководителей и заместителей руководителей государственных органов, а также гражданских служащих, замещающих должности категории "помощники (советники)" всех групп должностей, - не реже 1 раза в год;</li> <li>для руководителей самостоятельных структурных подразделений государственных органов (департаментов, управлений) - не реже 1</li> </ul> </li> </ul>

		<p>раза в полгода;</p> <p>для гражданских служащих, замещающих иные должности гражданской службы, - не реже 1 раза в 3 месяца.</p> <p style="text-align: right;">Таблица 2</p> <p>Итоговое значение очередной комплексной оценки, рассчитываемое как сумма последних оценок ее элементов, учитывается при проведении аттестации гражданских служащих в целях принятия по ее результатам обоснованных кадровых решений. Кроме того, результаты очередной комплексной оценки и результаты оценки отдельных ее элементов являются инструментом стимулирования гражданского служащего к обеспечению и поддержанию высокого профессионального уровня</p>
	<p>Внеочередная комплексная оценка</p>	<p>Внеочередная комплексная оценка - комплексная оценка, осуществляемая при проведении внеочередной аттестации.</p> <p>Внеочередная комплексная оценка включает в себя оценку квалификации гражданского служащего, его профессиональных качеств, а также оценку эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего</p>
	<p>Оценка при формировании кадрового резерва государственного органа по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа или по решению представителя</p>	<p>Оценка при формировании кадрового резерва проводится в целях принятия решения о включении гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа.</p> <p>Включение гражданских служащих в кадровый резерв государственного органа производится с указанием группы должностей гражданской службы, на которые они могут быть назначены. При этом статьей 64 Федерального закона N 79-ФЗ не запрещено включение в кадровый резерв государственного органа с указанием конкретной должности гражданского служащего.</p>



<p>нанимателя государственного органа в случаях, установленных Федеральным законом N 79-ФЗ &lt;1&gt; (далее - комплексная оценка при формировании кадрового резерва)</p>	<p>Оценка при формировании кадрового резерва включает в себя оценку квалификации гражданского служащего и оценку его профессиональных качеств.</p> <p>При проведении конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа оценка профессиональных качеств гражданского служащего осуществляется с использованием модели профессиональных качеств по г) Таблица 2 остей гражданской службы, для замещения которых гражданский служащий планируется к включению в кадровый резерв.</p> <p>В случае проведения конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа с указанием группы должностей гражданской службы, при оценке квалификации гражданского служащего определяется его соответствие базовым квалификационным требованиям, а также прикладным квалификационным требованиям (по направлениям деятельности государственного органа), соответствующим группе должностей гражданской службы, для замещения которых гражданский служащий планируется к включению в кадровый резерв.</p> <p>Оценка соответствия специальным квалификационным требованиям гражданских служащих, включенных в кадровый резерв, проводится при принятии решения о замещении вакантной должности гражданской службы одним из кандидатов, включенных в кадровый резерв.</p> <p>В случае проведения конкурса на включение гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа с указанием конкретной должности гражданской службы оценка проводится по аналогии с оценкой при проведении конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы</p>
--	--

	<p>Оценка при проведении конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы</p>	<p>Оценка при проведении конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы проводится в целях принятия решения о назначении гражданского служащего на вакантную должность гражданской службы, а также включении гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа. Таблица 2</p> <p>Данная оценка включает в себя оценку квалификации гражданского служащего и оценку его профессиональных качеств</p>
	<p>Комплексная оценка по итогам испытания гражданского служащего</p>	<p>Комплексная оценка по итогам испытания гражданского служащего проводится в целях проверки его соответствия замещаемой должности гражданской службы.</p> <p>Данная оценка включает в себя оценку квалификации гражданского служащего, его профессиональных качеств и оценку эффективности и результативности его профессиональной служебной деятельности.</p> <p>При этом, учитывая, что во время конкурсных процедур, предшествующих назначению гражданского служащего на должность гражданской службы, проводилась оценка его квалификации и было установлено соответствие квалификационным требованиям к должности гражданской службы, а также принимая во внимание, что оценка профессиональных качеств гражданского служащего наиболее объективна и точна в случае ее проведения после назначения гражданского служащего на должность гражданской службы и замещения им указанной должности в течение какого-либо времени, то в ходе проведения оценки по итогам испытания гражданского служащего целесообразно произвести оценку его профессиональных качеств, оценку эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, а при</p>

		оценке его квалификации использовать имеющиеся результаты, полученные по итогам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы.
--	--	---