

**АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**Оценка деятельности государственных служащих в контексте
противодействия коррупции: опыт стран Регионального хаба**

Астана 2014

Грузия

Служебная аттестация - теперь неотъемлемая часть управления персоналом и в общественном и частном секторе. Это служит инструментом оценки того, как человек выполнил особые задачи работы, в пределах определенного периода времени, основанные на особой должностной инструкции и списке задач, и оценен людьми, у которых есть собственный опыт в тех вопросах. Служебная аттестация служит двойной цели двумя отличными способами: Это и смотрит назад, чтобы оценить и завершить работу, выполненную, и это рассматривает профессиональные требования развития и варианты; это - оценка, которая сделана и подчиненным и менеджером – короче говоря, это - аналитическое заключение или база, установленная авторами Концепции Реформы Государственной службы Джорджии (в дальнейшем, понятия), решая иметь служебную аттестацию как направление в пределах одной категории из десяти.

Обращая внимание, что нет никакого механизма системы служебной аттестации в Джорджии, понятие далее разъясняет, что “оценка - возможность договориться о новых профессиональных целях в текущей работе и обсудить, как государственный служащий может улучшить его/ее профессиональные компетенции иметь право на более высокое положение и дать менеджеру по оценке обратную связь на его/ее поведении общего менеджмента”.

Два главных пункта, которые относятся к этому исследованию, были уже упомянуто. Во-первых, нет ничего в текущем грузинском законодательстве, кроме правил об аттестации (далее, мы будем видеть оценку экспертов по факту, если мы можем даже рассмотреть его как механизм оценочной системы), и во-вторых, что есть сильное желание и понимание правительства Джорджии (в дальнейшем, GoG), чтобы иметь такую оценочную систему, которое будет соответствовать современным событиям. В недавно подписанном договоре о сотрудничестве ЕС-Джорджии, который стремится углублять политические и экономические отношения между Джорджией и ЕС, GoG, как ожидают, осуществит основные реформы в числе ключевых областей. Как преамбула государств-участников соглашения “... ГОТОВ способствовать политическому, социально-экономическому и установленному развитию Джорджии через всестороннее сотрудничество в широком спектре областей общих интересов, таких как развитие гражданского общества, строительство учреждения надлежащего управления, государственное управление и реформа государственной службы [акцент] и борьба с коррупцией ...”

Здесь следует отметить, что GoG выразил заинтересованность в реформировании государственной службы, чтобы быть как современным, так и объединенным еще в 2013 году и в целях координации Совета гражданской службы, состоящей из представителей 15 министерств и парламента под председательством Главы Государственной канцелярии. Как результат, концепция была подготовлена основываясь на оценке текущей ситуации в государственной службе в Джорджии и сообщило многочисленными

основанными на проблеме обсуждения с представителями центральных правительств и местных органов власти, гражданского общества, академии, местных и международных экспертов, с поддержкой USAID через Программу Надлежащего управления в Джорджии (G3).

Премьер-министр Грузии поручил главе Бюро гражданской службы (далее ЦСУ) представить концепцию индивидуально к каждому министру и предоставить каждому из них более глубокое понимание изменений, предусмотренных в концепции к лету 2014 года. Таким образом, основной концептуального направления реформы - "классическая" модель государственной службы была согласована. Эта концепция была недавно совместно обсуждена GoG под председательством премьер-министра и будет утверждена в ближайшем будущем.

Краеугольным камнем этой модели является понимание Профессионального гражданского служащего, а именно человека, который назначаются или избираются на неопределенный срок в штатную должность государственного служащего в учреждении с функциями управления. Что имеет отношение к текущей аналитической работе является то, что "государственный служащий начинает профессиональную карьеру в государственной службе от начального уровня и способствует на основе профессиональных знаний, опыта и результатов деятельности по оценке [акцент]."

Этот краткий обзор грузинского контекста следует отметить, потому что структура этого аналитического документа будет идти в соответствии с этим, а именно: во-первых, обзор существующих соответствующих положений в законодательстве Грузии, будет осуществляться, пробелы и недостатки будут найдены, а также связи с антикоррупционной политикой будут оценены. Во-вторых, это даст некоторые рекомендации, однако, принимая во внимание то, что уже упоминалось - это основные направления реформы, частью которой является система оценки, уже определены - эта статья укрепит и каким-то образом проанализирует рекомендации. Она также сделает какие-то выводы для лучшего понимания продолжающегося процесса в Грузии.

Наконец, в соответствии с подготовкой этого исследования, интервью с этими пятью практиками (эксперты) в этой области были проведены, во время которого их попросили поделиться их мнениями о данной теме с другой точки зрения. Для этого, прежде, чем завершить исследование, заключительная часть представит результат этого опроса. Все интервью, а также подлинники прикреплены к этому исследованию.

Закон Грузии о государственной службе [далее Закон о гражданской службе] был принят 31 октября 1997 года и претерпел 76 поправок. Несмотря на молодость, в институциональном плане, этот закон не может пройти через испытания обеспечивая прочную базу для надлежащего функционирования системы государственной службы и в связи с концептуальной разницы с новой моделью, предложенной концепции было решено заменить на новый, а не внесения изменений его на другое время. Разработка совершенно нового законодательства идет повсеместно с

оценкой основных международных организаций, поддерживающих процесс реформирования государственной службы в Грузии. Например, рекомендации по работе с недостатками действующего законодательства включены в SIGMA исследования "Варианты политики для обзора гражданской службы в Грузии», выраженной следующим заявлением среди других: "Закон предусматривает очень общие рамки для большинства вопросов, имеющих отношение для работы в государственной службе. Во многих случаях, регулирование, хотя, скорее поверхностным и потребует не менее разработки в подзаконных актах, чтобы защитить и укрепить профессиональную независимость государственной службы и ее лояльность по отношению к власти закона.

В соответствии с действующим законодательством оценка государственных служащих осуществляется с помощью процедуры аттестации, которая проводится раз в три года. Основные условия для проведения аттестации приведены в главе VIII закона о государственной службе в то время как правила предусмотрены в Постановлении GoG Об утверждении Правил проведения аттестации государственных служащих (далее, Правила аттестации), который заменил Указ Президента об утверждении Правил аттестации гражданских служащих. Статья 81 закона о государственной службе определяет аттестации (сертификации) в качестве оценки профессиональных навыков, квалификации, навыков и частных качеств гражданского служащего с учетом требований для должности он / она занимает.

Аттестация применяется один раз в три года, а время определяется руководителем государственного или местного самоуправления агентства по согласованию с председателем Комиссии отбора и сертификации. Гражданский служащий, который к времени сертификации проработал менее шести месяцев, подлежат аттестации в течение следующего года. Это текущее предоставление служебной аттестации считается как излишне длительного периода времени. Как было правильно указано экспертами SIGMA "сертификации цикла до трех лет слишком долго, чтобы адекватно и эффективно реагировать на недостатки производительности с одной стороны, а с позитивными достижениями, с другой стороны." Правила аттестации, далее предусматривает, что основными целями проведения аттестации вместе с определением адекватности навыков, квалификации, способностей и личностных характеристик государственного служащего занимаемой должности является оценка эффективности гражданского служащего. Методы, формы оценки и тестирования темы, имеющие в виду специальные характерные черты работы устанавливается с помощью специальной аттестационной комиссии вместе с главой соответствующего государственного учреждения. Это достойно отметить, что результат работы аттестационной комиссии может быть воплощен в докладе о том, что либо:

- a) Служащий соответствует его/ее положению и должен быть продвинут
- b) Служащий соответствует определенному положению;

с) Служащий частично соответствует определенному положению и нуждается в специальных подготовках;

d) Проверенный человек не соответствует определенному положению

Закон также предусматривает процедуры обращения результатов аттестации. Это конкретное постановление было принято просто недавно, в соответствии с продолжающейся реформой, основанной на консультациях в пределах рабочей группы и рекомендаций эксперта, и таким образом охватывает новые подходы оценочной системы, однако из-за практики, являющейся в месте в течение многих лет, должен иметь устойчивую структуру в главном законе.

На практике процедура аттестации, проводимой государственными учреждениями, подобна процедурам проведения конкурсов. Методы, используемые, чтобы провести аттестацию, включают тесты и интервью. Нужно отметить, что процесс аттестации часто проводится неправильно, учитывая, что есть мало различия между аттестацией и процессом соревнования. Вот почему мы говорим это нет никакого реального механизма оценочной системы в Джорджии.

Однако, статьи 74 и 75 закона о государственной службе описывают подробно различные стимулы, которые могут использоваться для вознаграждения превосходного исполнения обязанностей: примечание оценки, одноразовой премии, ценного подарка или повышения категории вознаграждения. Реформа государственной службы, в настоящее время в стадии реализации, включает модуль на служебной аттестации. До совсем недавно была высокая возможность произвольных решений, и таким образом процедура была отрегулирована правительственным декретом на "Определении Суммы для Распределения Премий в Государственных учреждениях" (в дальнейшем, декретом на премиях).

Декрет на премиях установил правила для распределения премий в агентствах исполнительной власти. Согласно декрету, государственные органы обязаны предоставить информацию о служебной аттестации (если это выполнено) CSB. Премии нужно предоставить, приняв во внимание результаты оценки результатов деятельности и/или другое соответствующее оправдание. Кроме того, некоторые пределы были установлены относительно суммы этих премий. А именно, декрет устанавливает максимальную сумму премии, которая не должна превышать зарплату и может быть выпущена только однажды в четверти и три раза в год.

Ключевым фактором для успешной системы оценки подробно описание задания на месте работы. Это значение было понято, когда изменения законодательства, как и сейчас в соответствии с законом о государственной службе, каждый государственный орган несет ответственность за заслуги на основе набора и продвижения гражданских служащих. CSB недавно выступил с инициативой, которая направлена на оказание помощи всем государственным организациям в разработке должностных инструкций для всех должностей гражданской службы. Инициатива будет очень важным шагом вперед для реформы государственной службы и считается, что

основой для разработки системы оценки производительности. Кроме того, планируется разработать новую схему выполнения работ, которые будут единообразно применяться ко всем государственным учреждениям и ведомствам в Грузии. CSB будет играть ведущую роль в этой работе и выступать в качестве хранителя этого подхода к выполнению работы в государственной службе в Грузии. Наконец, есть понимание того, что информационные технологии (ИТ) играют важную роль не только для процесса оценки, но и для всей области управления человеческими ресурсами. Стандарт для автоматизированных систем управления человеческими ресурсами (HRMS) был утвержден указом GoG на "минимальные стандарты в Автоматизированной системы управления человеческими ресурсами в бюджетных организациях», которые уже в 2012 году Постановлением Правительства определяет обязательства по внедрению программного обеспечения СУЛР в все государственные учреждения к концу 2015 года и предусматривает реализацию минимального стандарта во всех центральных органах. В целях поддержки реализации, в целом процесс был разбит на два последовательных этапа. Цель первого этапа заключается в разработке и реализации электронных СУП в ЦСУ, в то время как вторая фаза будет сосредоточиться на реализации системы в других государственных учреждениях. Там нет прямого указания о влиянии системы оценки на антикоррупционную политику в законодательстве. Тем не менее, глава VII Закона о гражданской службе, обеспечивающей общие правила поведения государственных служащих можно как-то связаны с ним.

Статья 732 устанавливает по этому гражданскому служащего, должны соответствовать требованиям, предъявляемым к ним / ней и занимаемая должность. Гражданский служащий должен выполнять его / ее обязанности беспристрастно и добросовестно, в то время как статья 735 устанавливает общие правила поведения, чтобы избежать коррупции правонарушений. Последний пункт определяет праворуководителю принять "необходимые меры" для противодействия в случае необходимости. Имея подробную систему оценки и с учетом предложенных оснований для увольнения гражданского служащего, изложенной в концепции и обсуждается ниже, есть возможность увидеть связь между поведением по борьбе с коррупцией и этического формы самого гражданского служащего, В целом, выявив недостатки законов в этом направлении, его влияние и взаимосвязи с такими основными понимания, как система бонусов, имея описания вакансий на месте и другие, определенно может говорить за его важности в этом направлении.

Концепции способствует созданию нового плана для уточнения оценки эффективности деятельности государственных служащих. Эта новая система должна содержать положения о единой и систематического служебной аттестации для государственных учреждений на центральном и местном уровнях, а также для других субъектов, к которым закон о гражданской службе увеличивается.

Как уже упоминалось выше, на практике процедура аттестации проводится государственных учреждений аналогично процедурам проведения соревнований, в то время как цели аттестации и конкуренции отличаются друг от друга. Это должно быть принято во внимание в процессе совершенствования процедуры аттестации. А именно, выполнение гражданского служащего осуществляется в ходе аттестации, а соответствие квалификации, личных заслуг и уровня мотивации кандидата, связанного с предлагаемой должностью оцениваются во время соревнований. В отличие от конкуренции, в фокусе процесса аттестации производится на объем и качество выполненной работы гражданского служащего. Для этого, таким образом, концепция способствует замене термина "аттестации" с термином "оценка", который состоится чаще, чем текущий промежуток времени три года.

В связи с этим, очень важно, чтобы оценка будет проведена на ежегодной основе, учитывая нынешний подход к процессу и использования ИТ. Это относится как оценка может обеспечить основу для принятия решений по кадровым вопросам государственного служащего заинтересованного, но оценка также инструмент для управления человеческими ресурсами в более общей точки зрения (например, развитие персонала, обучение, обеспечение обратной связи).

Поскольку концепция способствует регулярной единой служебной аттестации гражданских служащих в целях обеспечения объективного подхода к оценке государственных служащих должны быть предусмотрены положения, в законе о государственной службе для создания такой системы. В частности, оценочный модуль должен быть определен для всех государственных учреждений обеспечить регулярное оценку выполнения государственными служащими. Изменения, внесенные в системы оценки обеспечат своевременное, в прозрачное, справедливое и объективное решение в отношении управления государственными служащими.

Другое направление поддержанное концепцией это важность для обеспечения прозрачного и справедливого процесса назначения гражданских служащих в рассмотрении дела по существу и результатам оценки эффективности. Грузия уже сделала большой шаг вперед в этом направлении с недавно принятым постановлением "Об утверждении Порядка проведения конкурсов, в порядке, установленном Законом Грузии о государственной службе" Согласно указу официальный анонс конкурса сделали только через веб-сайт (www.hr.gov.ge), который находится в ведении ЦСУ.Бюро, перед объявлением о вакансии, проверяет, что заявление соответствует требованиям конкуренции и проверяет ее соответствие с законодательством в течение трех дней. В случае несоблюдения вакансии с требованиями закона, в пределах периода, определенного законом, Бюро уполномоченного найти изъян.

Кроме того в статье 12 настоящего Положения, утверждаются формы и условия для проведения соревнований: выбор приложения, письменное задание, тест и собеседование. Это очень важно, что продвижение по службе

и принципы повышения квалификации и правила были четко определены в законе, как и в случае с конкурсом.

Механизмы, используемые для оценки различаются по странам: в некоторых системах производительность измеряется от целевых соглашений, в других системах с набором обязательных и / или дополнительных критериев, а иногда и сочетание двух подходов применяется. Концепция предполагает, что унифицированные нормы для регулирования классов должны быть разработаны. В связи с этим, стоит отметить, что соответствующий класс может быть предоставлен государственному служащему в соответствии с уровнем его / ее компетенции связанные со званием, которое, в свою очередь, определяется через оценку. Ряды, а также классы, должны иметь как свой смысл и назначение. Опыт работы на позиции определенного ранга и класса, следовательно, будет принят во внимание. Кроме того, предполагается, что закон предусматривает соответствующую дополнительную оплату для соответствующих классов. Наконец, на основе принципа карьеры, человек будет назначен на первое место государственной службы путем поощрения т.е. через так называемые внутренние соревнования.

Базовый оклад будет округлен в размере ставки заработной платы для аналогичных должностях.

Эта зарплата будет присвоена сотрудникам, если они имеют необходимый уровень квалификации и / или их служебной аттестации предусматривает увеличение в оплате труда.

Самая высокая зарплата назначается работнику с высшей квалификации. Все это свидетельствует о важности наличия оценочной системы на месте.

В целях обеспечения объективности продвижения Закон должен всесторонне ввести дополнительные условия продвижения по службе, результаты оценки производительности, критерии для установления знаний и квалификации права и т.д. Система аттестации является основой для определения потребности в обучении и развитии, как уже было отмечено выше. В этом направлении рекомендация эксперта составителей будущего законодательства предусматривают:

"Каждый сотрудник имеет план обучения / развития, который охватывает период 3 года и включает в себя 18 рабочих дней оплачиваемого заработной платы, посвященном подготовке. Дополнительная подготовка или образовательное время может быть принято через отпуск или другие мер. Обучение / план развития или предоставление отпуска для образовательных целей представляет собой договорное соглашение и должно быть подписано как работником так и управлением. "Оценки эффективности должны быть использованы в качестве инструмента для

выявления потребностей в обучении и оценки их влияния на производительность труда. Индивидуальные потребности в обучении затем сворачиваются на организационном уровне и включаются в разработку организационного плана обучения. Здесь предполагается, что потребности в обучении и идентификации является неотъемлемой частью дискуссий между менеджером и подчиненным.

Государственная служба должна быть создана на принципе назначения государственного служащего на неопределенный срок. Чтобы выполнить эту задачу, концепция предусматривает, что закон о государственной службе и не другое законодательство, такое как трудовое законодательство должен исключительно отрегулировать основания для увольнения. Это продолжает суждение оснований для увольнения, как то, когда юридическое предварительное условие занятости прекращает существование, административное учреждение реструктурировано или ликвидировано, и невозможно переместить его/ее к другой работе и т.д. Одно из таких оснований для авторов концепции также, когда оценка результатов деятельности служащего “неудовлетворительная” в течение двух лет подряд”. Если такой вид нормы будет введен в закон, вместе с уже обсужденными премиями, мог быть лучший фактор мотивации для государственного служащего для его/ее работы лучшим способом.

Процесс перестройки не должен использоваться в качестве причины увольнения государственных служащих, потому что это вызовет потерю установленного знания и инвестиций, сделанных в государственных служащих. В случае перестройки и отмены офисов директива должна быть перераспределением соответствующих государственных служащих и переменой их к другим положениям. Завершение трудовых отношений должно использоваться только, поскольку средство вызвало из-за чрезвычайной потребности. Закон должен предусмотреть компенсацию государственных служащих, затронутых сокращением штата. Неправильная практика увольнения служащих на основании ликвидации и перестройки должна быть уничтожена, и Закон должен ясно установить юридические последствия, с которыми служащий сталкивается в случае ликвидации / с перестройкой.

В соответствии с понятием, необходимо создать запасной список слуг, уволенных по причине сокращения штата или ликвидации. Регистрационный период запасного списка должен составить 24 месяца. Регистрация прекратится для человека, если он или она отклонит предлагаемую работу. Бюро Государственной службы должно управлять запасным списком.

Двухэтапный процесс оценки должен быть принят через государственную службу. Как первая стадия, будет требоваться обязательное тестирование основных умений и навыков, характерных для комплексов работ, таких как язык и компьютерные навыки. Работа CSB совместно с учреждениями, чтобы развить 3 уровня компетентности, должна иметь разработанные тесты и приготовления, сделанные, чтобы предварительно проверить кандидатов. Для кандидатов, успешно проходящих тесты,

результаты действительны в течение промежутка времени набора, такого как 3 года. Если бы эта рекомендация была принята, то CSB должен был бы приспособить свою базу данных, чтобы включать результаты испытаний и разделить их с учреждениями через государственный сектор. Как вторая стадия, учреждения ответственны за их собственные оценки квалификаций любой против требований вакансии работы и/или карьеры.

Посредством процесса служебной аттестации потребность в обучении и развитии, чтобы поддержать эффективное качество выполнения работы сотрудника и/или профессиональное развитие определена и согласована в обсуждении между сотрудником и наблюдателем.

Таким образом, профессиональное развитие в сфере гражданской службы в Грузии нуждается в значительных изменениях для того, чтобы реализовать свой потенциал. В настоящее время аттестация, с целью приведения в соответствие качества человека и положения.

В ходе анализа действующего законодательства проводились пять интервью с грузинскими экспертами. Выбор на экспертах был сделан частично основанный на участии в продолжающейся реформе государственной службы и также учете квалификации и опыта в области. Три из пяти представляют CSB, учреждение, отвечающее за реформу и в то же время, пионер в тестировании запланированных действий самостоятельно. Однако доктор Катрин Кардава была выбрана не только потому, что она - Глава такого ключевого учреждения, но также и потому что она - инициатор и член главных рабочих групп, которые были установлены в рамках процесса реформы государственной службы и спроектируют новый закон о государственной службе, обсужденной в газете. Кроме того, г-жа Кэтрин - доктор юридических наук со специализацией в административном праве и общественном праве, таким образом в состоянии оценить процесс с философской точки зрения вместе с практическим.

Г-жа Тамта Цоцхалашвили была выбрана потому что, будучи главой ключевого отдела – Реформы и развития Государственной службы - и ответственной за помощь и поддержку каждой запланированной деятельности. Она была также активно вовлечена в процесс разработки концепции.

Наконец, Екатерина Сирадзе является членом недавно начатого проекта, который стремится сделать первый шаг к внедрению оценочной системы, поддерживая каждое правительственное учреждение, чтобы иметь очень подробные должностные инструкции в месте. Она, будучи Старшим специалистом Административного Отдела и ответственной, чтобы предоставить отчет государственным служащим от различных предприятий, если они ищут некоторое совещательное мнение, является человеком, который очень часто сталкивается с проблемами, вызванными необходимостью наличия такой системы как среднее для внедрения антикоррупционной политики.

Что касается г-жи Мэри Габашвили, в то время как она связана с CSB, она - также менеджер Профессиональной программы развития (PDP) НАТО

Джорджии. PDP - НАТО capacity-building программа прямой помощи грузинскому Министерству обороны (MOD) и другим учреждениям безопасности. Это было начато в мае 2009, и с июня 2011 Программа официально вошла в фазу распространения обучения к другим учреждениям сектора безопасности в дополнение к MOD. CSB один среди них в связи с реформой. В целях этого исследования у представителя PDP взяли интервью как являющийся активно поддерживающим процесс внедрения оценочной системы посредством процесса идентификации самых подходящих методов для оценки, разработки должностных инструкций и т.д. и также, г-жа. Мэри Габашвили лично из-за того, чтобы была выпускником Школы образования Гарварда и наличия всестороннего понимания стратегического управления в общественных целях.

Наконец, с г-ном Давидом Гунашвили, Заместителем главы HRM и Профессионального Департамента развития в MOD, связались, будучи выдающимся экспертом в этой области в Джорджии с большим опытом работы в этом направлении с 2006 года. Он - также часть проекта “Этика в Государственной службе”, был вовлечен в процесс разработки понятия реформы государственной службы и довольно часто служит членом комиссий во время конкурса в государственной службе Джорджии.

Интервью, а также подробные подлинники разговора прикреплены к этому исследованию, таким образом только главные темы будут подчеркнуты ниже. Вопросы, задаваемые были выбраны, чтобы быть как можно более простым и повторили структуру этого документа. Для этого будет легко определить сходства. А именно, в первую очередь, все эксперты, где предложено оценить существующее законодательство по месту. Здесь, оказалось, что заключение легко и довольно подобно: законодательство довольно старо и не содержит регулирования по системе служебной аттестации государственных служащих. Некоторые оценки включают: “имея в виду, что наше законодательство - довольно старый ..., полные оценочные процедуры немного советские довольно старые и не эффективные”; “существующее законодательство не говорит об инновационных подходах в управлении человеческими ресурсами, которые могут быть расценены как слабое место законодательства”; “у нас нет объединенных оценочных систем в Джорджии. Мы во многих отношениях несовершенные в этом”. и “Закон о Государственной службе даже не упоминает оценочные системы”. Это было фактически подтверждено посредством анализа, обеспеченного в первой части исследования.

Некоторые эксперты видят аттестацию как некоторая оценочная система: “Существующее регулирование (так называемая Аттестация) покрывает некоторые аспекты оценки результатов деятельности, но неэффективно в смысле измерения против особых знаний или целей соответствующего испытательного срока”. Доктор Кардава даже не рассматривает его как некоторую оценочную систему, говоря что: “Аттестация - инструмент с абсолютно различным значением, чем оценка. Некоторые могли бы рассмотреть его как часть оценочной системы, хотя оно

почти бесполезно в оценке персонала...” Г-жа Габашвили идет еще больше и обсуждая аттестацию на практике, очень серьезно: “Практика - бедствие ..., она происходит однажды в три года и главным образом используется, чтобы уволить людей. Каждый раз, когда они слышат о аттестации государственных служащих, они рассержены и раздражены. Это нельзя назвать оценкой. Это буквально ничего не делает для оценки результатов деятельности”. Здесь, все эксперты единодушно указали, что период трехлетнего, предусматриваемого для аттестации, слишком длинное, чтобы служить ее цели так или иначе. Это идет в соответствии с результатом анализа, представленного выше и основанного на многочисленных рекомендациях, предоставленных международными экспертами.

Второй вопрос стремился определять методы и критерии, наиболее подходящие для грузинской действительности относительно оценочной системы. Г-н Гунашвили, например, очень обоснованно предлагает следующее: “Смешанный подход компетентности базировался, и цель ориентировалась, оценка будет соответствующей. Система должна быть достаточно гибкой, чтобы отразить важные особенности особой работы на функциональном уровне. Я не сделал бы слишком много сортов и уровней, система (по крайней мере, в начале) должна быть простой, понятной и ориентированной на результат. Специфические особенности особых организаций нужно рассмотреть от культуры . и управленческого пункта уровня квалификации взглядов. Оценка должна быть предположена как неотъемлемая часть исполнительного управленческого процесса и должна быть связана главным образом с профессиональным инструментом развития и улучшения для персонала”.

Другой эксперт говорит об этом в абсолютно другом направлении и более всесторонне: “В первую очередь, безотносительно систем мы выбираем, мы должны учесть общие методы управления персоналом и также попытаться не применить те же самые стандарты измерения к каждому положению. Некоторые министерства осуществляют системы оценки результатов деятельности штата, даже не имея должностных инструкций в месте. Мы должны оценить людей только с тем, чтобы иметь в виду требования работы, которую они делают. Вторая вещь состоит в том, что у нас не должно быть одного подхода для каждого Министерства; конечно, должны быть объединенные стандарты так, чтобы никакое Министерство не было в состоянии войти в дискриминацию или коррупцию, но с точки зрения процедур Министерства должны быть в состоянии выбрать. В настоящее время, с существующей скоростью реформ, люди - ориентированная цель и цель, которую ведут. Обычно государственная служба не очень конкурентоспособная сфера и более ориентирована на процессы, а не результаты, и я думаю теперь в период реформ, это может быть помеха для целого процесса реформ. Я лично выступаю за управление целями”.

Глава CSB, не только согласен с этим, но и, идет еще больше и говорит о предпринятых шагах в этом направлении: “Просто недавно проект был начат, который сосредоточен на разработке методов для оценочной системы, и к

концу года мы должны представить нашу собственную версию перед GoG. Текущий подход, которого мы, более вероятно, будем придерживаться, состоит в том, что ... правительственные учреждения должны быть в состоянии выбрать, какие системы они хотят осуществить в их производственных условиях, принимая во внимание, что их потребности ... никакой универсальный тип оценочных систем будут относиться к любому, нет никакого соглашения об этом. То, что я могу сказать, - то, что оценочная система для CSB будет управлением целью". Основным фактором для заключения здесь - то, что процесс уже начался.

Другой вопрос, непосредственно возрастающий от этого, был - "какое направление модернизации системы служебной аттестации государственных служащих могло быть лучше для Джорджии?", ответ здесь варьируется от основных до общих, но в сумме следуют за рекомендациями, представленным в разделах рекомендаций этой аналитической бумаги. Ясно, для всех важно иметь универсальную основную структуру, в которой каждое государственное предприятие могло разработать системы оценки согласно своим определенным средствам, однако указав что "все еще нет никакой универсально приемлемой модели, которая будет одинаково хороша для всех. Это очень определенное и варьируется от агентства к агентству". Некоторые эксперты даже указывают, что есть системы служебной аттестации в некоторых Министерствах, однако в следствии объединенной и всесторонней реформы государственной службы в Джорджии.

Наконец, каждого эксперта попросили оценить систему служебной аттестации в свете антикоррупционной политики. Здесь, кажется, что все видят точки пересечения и значение этого механизма, но, большинство из них не смогло дать любой пример. Только, Екатерина Сирадзе связала его со следующими так называемыми патологиями: "в наше время государственная служба не избавлена от фаворитизма и кумовства, вот почему в действительности проблемы вопроса, основана ли оценка на субъективных решениях или нет. Основание поощрения государственного служащего должно быть связано с объективным и тактичным процессом оценки особого сотрудника. Правило продвижения, отрегулированного законом, должно быть улучшено". Далее она продолжает напоминание, что одна из основных целей оценки состоит в том, чтобы отрегулировать систему вознаграждения.

.. Для других, однако, "система в целом облегчает исполнительный управленческий процесс" и затрагивает его только тем особым способом или даже не важно вести войну против коррупции как "реформы, сделанные до сих пор, оказанное огромное положительное влияние на текущую ситуацию [коррупция] и люди довольно чувствительно к нему".

В целом, каждый эксперт согласен, что если есть обобщенные принципы, предписанные для каждого государственного учреждения, то будет мало осталось места для них для импровизации, что, в конечном счете снизить риски, связанные с недостойным поведением с точки зрения этики и коррупции. "Люди будут знать, где и как сообщать, уровень предсказуемости системы станет выше." Связанные с системой бонусов,

продвижение и т.д. оценка системы "рассматривается как шаг вперед в борьбе с коррупцией."

Автор этой статьи хотел бы воспользоваться возможностью и ценим каждого эксперта для обмена опытом и распределения их время для этой деятельности. Их идеи и ценности, которые разделяют через интервью, обогати бумагу, вклад внесенный в решении этой работы имеет ключевое значение.

Заключение

В заключение можно сказать, что нет стандартизированных систем оценки эффективности труда в Грузии государственных учреждений и ведомств. Связанный с этим вопрос является аттестация, которая раскритикована. А именно, существует три основных критических замечания в отношении аттестации. Во-первых, это не правильно оценить производительность служащего. Во-вторых, если этот процесс заключается в оценке эффективности того или иного лица по целям, в трехлетний период между аттестациями слишком долго в соответствии со сравнительными стандартами. Наконец, государственные органы проводят аттестацию почти таким же образом, как конкурс, то есть через экзамены и собеседование. Этот метод является недостаточным для оценки государственного служащего пригодным к выполнению его / ее функций.

Введение должностных инструкций и системы оценки эффективности позволяет проведение оптимизации персонала на государственной службе и оптимального перераспределения задач. Это, в свою очередь, позволяет перераспределить сэкономленные суммы на улучшение системы оплаты труда. Обучение и профессиональное развитие предусмотрено в рамках концепции требуется как на центральном, так и местном уровнях самоуправления предвидеть расходы в бюджете учреждения. Для эффективного выполнения тренировочного процесса, должны быть определены индивидуальные потребности обучения и областей. Система оценки эффективности в рамках концепции важно, чтобы решить эту проблему. Это идет в руку с антикоррупционной политики, однако, кажется, менее актуальными в Грузии, уже предприняли основные шаги в устранении такой практики.

В то же время процесс служебной аттестации связывает развитие организационного потенциала необходимого индлюд индивидуальных потребностей. Именно через этот процесс, что ожидания для выполнения работы с точки зрения стандартов работы, назначенных для работника на основе обязанностей работника, изложенных в описании работы и имеет жизненно важное значение для стратегического управления. Это не вызывает сомнений, что существует огромная необходимость четкого, справедливого, прозрачного и доступного служебной

аттестации. Необходимость и актуальность сделал несколько министерств разработать нашу систему оценки производительности сами по себе, что в случае являются очень самостоятельным и диверсифицированной от агентства-на-агентства. Как предусмотрено специалистов, хотя это делается добросовестно, без общего регулирования эта практика может иметь негативное влияние на стабильность, кредитоспособность и единства государственной службы как таковой. Следовательно, имея в виду разницу в основных обязанностях и основных функций государственных учреждений лишь очень простой и общий стандартизированный рамки должны быть введены, в рамках которой все министерства и государственные учреждения будут иметь свободу, чтобы сконцентрироваться на различных ежемесячно, ежеквартально или ежегодно производительности системы оценки, которые наиболее применимы к их потребностям.

Хотя коррупция не является главной проблемой Грузии гражданской службы бьется на, снижение рисков совершенно приветствуются. Введение с праведливых, содержательных и прозрачных систем служебной аттестации государственных служащих будет способствовать много в минимизации риска кумовства и других коррупционных деяний. В заключение, Грузии гражданской службы в необходимости наличия современной системы аттестации государственных служащих, как правило, регулируемых законом. Что такое наиболее важная вещь здесь является то, что этот подход обычно делились на всех уровнях и много мероприятий уже были предприняты во время представления этого документ.

Армения

Внедрение системы Государственной службы Республики Армения (РА), среди других, подразумевало компонент служебной аттестации государственного служащего. На начальных стадиях один из тех компонентов был системой аттестации государственной службы.

Главная цель системы аттестации государственной службы состоит в том, чтобы гарантировать профессиональным и высококвалифицированным специалистам, в соответствии с требованиями, предусмотренными их паспортами положения и юридические акты РА. Другая цель состояла в том, чтобы минимизировать риски коррупции, оценивая государственных чиновников.

Закон РА о “Государственной службе” регулирует принципы удерживания и осуществления аттестации, ее главных подходов, ключевых игроков, формирования комиссий аттестации и особенностей их деятельности.

Много других нормативных актов, главным образом Решения CSC РА, регулируют отдельные вопросы и компоненты системы аттестации,

организации и внедрения аттестации высших госслужащих, формирования комиссий аттестации для этих групп, их рабочих инструкций, и т.д.

Законодательные и нормативные акты, регулирующие действия системы аттестации государственной службы РА, следующие:

- Закон РА о “Государственной службе”, принятый 27 декабря 2001, ZO-272

- Решение n19-□ Совета Государственной службы РА, от 14 июня 2002, об утверждении правил конкуренции и аттестационной комиссий по проведению конкурсов на заполнение высоких и главных вакантных должностей гражданской службы и аттестации государственных служащих, занимающих эти должности.

- Решение N11 Совета Государственной службы РА, от 23 мая 2002, об установлении заказа компилирования тестов на проведение конкурсов и аттестаций

Система аттестации Государственной службы - “двухуровневая” система: для самых высоких и главных положений Государственная служба выполняет аттестацию, в то время как для ведущих и младших положений - соответствующей орган.

Анализ нормативных и правовых рамок системы аттестации государственной службы РА

Главный законодательный акт, регулирующий Аттестацию Государственной службы РА, является Законом РА о “Государственной службе” (в дальнейшем Закон) / принятый 27 декабря 2001, / ZO-272/.

Статья 3 этого Закона определяет понятие аттестации государственного служащего, определено, “Аттестация Государственных служащих - определение соответствия профессиональных знаний и рабочих навыков Государственных служащих к занятому положению”.

Закон определяет частоту и масштаб проведения аттестаций, государственные служащие, подвергающиеся аттестации, а также процедурам, связанным с внедрением аттестации, в то время как Статья 19 определяет две главных стадии выполнения аттестации:

- документальный
- тестирование и интервью

Кроме того, Закон определяет случаи для применения этого или того метода аттестации; это также определяет Решения, которые Комиссия Аттестации может принять, суммируя результаты аттестации, проводимые через документальный способ или проверяя, и интервьюируя методы.

В результате документальной аттестации Комиссия Аттестации может принять следующие решения:

- соответствует занятому положению
- направляется к аттестации посредством тестирования и интервью

В результате аттестации посредством тестирования и интервью, могут быть приняты следующие решения:

- соответствует занятому положению

- не соответствует занятому положению

Анализ показывает, что Закон РА о “Государственной службе”, до известной степени, создает неравные условия для государственных служащих, в некотором смысле, что государственному служащему, имеющему самую высокую степень классификации в пределах подгруппы, фактически, предоставляют две возможности аттестации: в случае, если государственный служащий не передает документальную аттестацию успешно, он или она наделен правом на другую аттестацию посредством тестирования и интервью. Ситуация как это вызывает риски коррупции среди чиновников с полномочиями модернизировать степень классификации государственных служащих.

Анализ системы организации и проведения процедуры аттестации государственной службы РА

Система Государственной службы РА и ее модель - формальная, смешанная система, характеризуемая базируемыми элементами продвижения. С этим отношением система аттестации Государственной службы РА, с ее организационной моделью, соответствует общей системе.

Основные элементы для организации моделей систем государственной службы и аттестации

Общая система	Система аттестации
Формальная система, ясно установленные порядки	Формальная система, ясно установленные порядки
полуцентрализованная система	Полуцентрализованное внедрение аттестации
вербовка и аттестация в основном осуществлены посредством тестирования и интервью	аттестация посредством тестирования и интервью
компилирование тестов проводится полуцентрализованным способом	компилирование тестов на аттестации проводится полуцентрализованным способом
развитие анкетных опросов для интервью проводится полуцентрализованным способом	развитие анкетных опросов для интервью проводится полуцентрализованным способом
Члены комиссии отобраны полуцентрализованным способом / РА CSC или Соответствующий орган/	Члены комиссии отобраны полуцентрализованным способом / РА CSC или Соответствующий орган/
Методы, примененные в системе для того, чтобы проверить согласие сотрудника или претендента, в основном	Методы, примененные в системе для того, чтобы проверить согласие сотрудника или претендента, в основном

используются, чтобы проверить знание юридических действий и, до некоторой степени, профессиональных знаний	используются, чтобы проверить знание юридических действий и, до некоторой степени, профессиональных знаний
--	--

Процесс аттестации довольно четкий и простой, и в процедурных терминах почти никакие осложнения не происходят в ходе его внедрения. Аттестация подразумевает внедрение многих процессов, предусмотренных Законом и подзюридическими действиями, кратко описанными ниже (Диаграмма Процедуры Аттестации Приложения 1).

- составление списка государственных служащих подвергает аттестации и представлению его РА CSC
- одобрение списка государственных служащих согласно аттестации, РА CSC
- назначение даты аттестации
- отбор и одобрение членов Комиссии Аттестации
- определение анкетного опроса аттестации
- проведение аттестации
- принятие решения

Процесс аттестации, с точки зрения его процедур, нацелен на снижение риска коррупции, так как исследования аттестации шифруются, и члены комиссии не обладают никакой информацией, относительно которой бумага принадлежит который государственный служащий. Члены комиссии получают эту информацию только после маркировки бумаг и подведения итогов результатов испытаний.

Там существуют различия между документальными аттестациями и аттестациями, проводимыми посредством тестирования и интервью. Во время документальной аттестации засвидетельствованные проходят только этап интервью. Только государственные служащие, имеющие самую высокую степень классификации данной группы положения, подвергаются ему. Этот подход был логичен, приняв во внимание факт, что система Государственной службы РА испытала недостаток в системе служебной аттестации. Однако сегодня служебная аттестация осуществляется параллельно с системой аттестации. В этом контексте система аттестации должна неизбежно принять во внимание систему служебной аттестации, и результаты служебной аттестации нужно рассмотреть во время аттестации, которой, фактически, недостает.

Закон устанавливает, это, по крайней мере, одна треть Государственных служащих от каждого соответствующего органа подвергается аттестации; что означает, что каждый год приблизительно 2500 государственных служащих засвидетельствованы.

Текущая система аттестации в Армении позволяет организовать и провести также экстраординарные аттестации, которые будут проводиться спустя по крайней мере один год после регулярной аттестации.

Ни Закон, ни подзюридические действия, регулируя данную область, не определяют цели экстраординарных аттестаций, например а) аттестация в содействующих целях, б) аттестация, проводимая в случаях неподходящего исполнения обязанностей, с) аттестация, нацеленная на рассмотрение вознаграждения, и т.д., который снова может вызвать риски коррупции.

Обсуждая систему аттестации, важно рассмотреть компилирование тестов и использования их во время аттестации, потому что аттестации в основном проводятся посредством тестов и интервью.

Поскольку тесты, используемые для аттестаций, совпадают с используемыми для конкурсов, проблемы, которые происходят, распространены, также. Нужно также упомянуть, что эти проблемы становятся более очевидными относительно тестов аттестации, потому что государственный служащий собирает анкетные опросы для теста, предназначенного для его/ее личной аттестации. Очевидно, что будет конфликт интересов; поэтому, этот подход к компилированию тестов, в некоторых случаях, может привести к их низкому качеству. Есть много объективных причин, которые объясняют это явление:

- государственный служащий проектирует тесты, понимая, что в будущем он или она должен будет подвергнуться аттестации посредством этих тестов; поэтому он или она может предпочесть собирать более легкие анкетные опросы

- государственный служащий может включить вопросы, которые он или она считает более легким для себя

- государственный служащий может включить вопросы, которые могут лишить возможности найти ему замену

Вышеупомянутое также относится к анкетным опросам интервью, так как они, также, собраны государственными служащими.

Действия, проводимые комиссией аттестации Государственной службы РА, отрегулированы Законом и подзюридическими действиями. Закон также устанавливает состав комиссии аттестации, где включены:

- представители CSC РА – одна треть/2 представителя /
- Представители Соответствующего органа – одна треть/2 представителя /
- Представители научных и академических учреждений с соответствующими специализациями - одна треть/2 представителя/.

Представители NGO могут также явиться частью комиссий, но со статусом наблюдателя.

Кроме того, нужно отметить, что комиссия аттестации оценивает согласие государственных служащих с профессиональными навыками и мощностями, установленными паспортом положения. Эта логика приводит к ниже указанным заключениям:

- в принципе комиссии аттестации выполняют конкурс государственного служащего, так как они определяют соответствие государственного служащего с занимаемой должности на основании тех же принципов, как и в конкурсе

- инструкции работы комиссий совпадают с теми из конкурса
- методы, примененные Комиссиями, позволяют проверить только знание соответствующих правовых норм государственных служащих.

Внедрение системы аттестации этого вида было определено проблемами, которые произошли в начальных стадиях формирования системы государственной службы. Особенно, когда Закон РА о “Государственной службе” вступил в силу, государственные служащие, нанятые в системе автоматически, превратились в государственных служащих, таким образом, там возникла проблема оценки согласия этих государственных служащих с требованиями, установленными паспортами положения. В этом смысле текущая система аттестации в Армении была в полном соответствии для урегулирования этой проблемы.

Таким образом, система аттестации Государственной службы РА больше не может предоставлять решения проблем системным лицам, более определенно - обеспечение высококвалифицированных специалистов для системы.

Кроме того, у государственного служащего, подвергающегося аттестации, есть опыт работы на государственной службе по крайней мере 3 года, и аттестация того государственного служащего проводится через те же самые конкурентоспособные методы. Это означает, что, фактически, один раз в три года каждый государственный служащий участвует в конкурсе, о котором объявляют для ее/его положения без других вовлеченных участников.

Нужно также отметить, что механизмы обращения и для аттестации и для результатов конкурса являются почти теми же самыми.

В данном контексте, охотно или неохотно, каждый делает следующий вывод: система аттестации, методы и инструменты применяемые там, являются дублированием системы вербовки Государственной службы РА.

Чтобы иметь лучшее понимание результатов, выполненных аттестацией, ссылка должна быть сделана на статистические данные относительно аттестации (Приложение 2 Главные Статистические данные по Аттестациям).

Это должно также быть упомянуто, это в некоторых случаях, к результатам аттестации обратились государственные служащие, которые подверглись аттестации. Таким образом, в течение периода 2004-2013 там были зарегистрированы 8 случаев обращения результатов аттестации. Все эти апелляции были поданы высшими госслужащими. Это приводит нас к следующим двум заключениям:

- система аттестации объективна, и почти все участники удовлетворены процессом и результатами
- государственные служащие, которые, в результате аттестации, были объявлены несовместимыми с занятым положением, не обжалуют результаты, потому что механизм обращения, оказывается, функционирует неэффективно

Нужно отметить, что система аттестации должна была решить проблему взаимосвязи между аттестацией и учебными системами, где

аттестации служили бы инструментом, чтобы гарантировать более предназначенное обучение, нацеленное на развитие профессиональных навыков и мощностей государственных служащих. Однако эта связь была немедленно сломана после стадии аттестации.

Относительно механизма служебной аттестации, в настоящее время в Армении и установленный Статьей 19 Закона о “Государственной службе”, относительно “Аттестации Государственного служащего”, это обеспечивает другую альтернативу целому разнообразию оценочных механизмов.

Во-первых, относительно частоты, текущая аттестация проводится один раз в три года.

Во-вторых, относительно метода, это не прямой наблюдатель государственного служащего или чиновника, занимающего более высокий пост, кто ответственен за аттестацию, но Комиссии Аттестации, состав которых совпадает с составом Комиссий по конкуренции.

Третье различие связано с возможными результатами аттестации. Комиссия Аттестации оценивает согласие государственного служащего с занятым положением и не его/ее выступление.

С управленческой точки зрения сомнительно, что трехлетний срок, фактически, достаточен обратиться к возможным недостаткам, связанным со служебной аттестацией, а также предоставить премии для превосходной работы или поощрить любым другим способом. Кроме того, проблема точного дифференцирования между соблюдением и несоблюдением занятой позиции, следуя из потенциальных результатов аттестации, остается довольно неясной.

Нужно подчеркнуть, что Закон о “Государственной службе” не содержит условий, которые связали бы регулярные результаты “аттестации” с карьерным продвижением. Закон устанавливает только два возможных результата аттестации: а) “соответствует занятому положению” (и поэтому может продолжать занимать позицию), и б) “не соответствует занятому положению” (который приводит к увольнению с положения). Кроме того, аттестации не показывают учебные потребности.

Аттестация среди государственных служащих не очень приветствуется. Большинство государственных служащих аттестацию рассматривают как простую бюрократическую процедуру, которая не удовлетворяет установленные цели.

Новый подход к служебной аттестации основан на планах работы, развитых для Министерств, их отдельных структурных отделений, и для людей, занимающих позиции государственной службы. Оценка оценивает качество, количество и период против критериев, установленных планом работы. Это, очевидно, вызывает другой конфликт интересов, потому что планы работы развиты самими государственными служащими, которые, в некотором смысле, устанавливают преодолимые нормы.

В 2010, внедрение электронной оценки штата, стандартизировал его использование в Министерствах. В целой государственной службе однородно, регулируется план работы, и действия проведены относительно

оценки его 6 месяцев; однако, это осуществлено скорее подсознательно, и почти все сотрудники получают самые высокие очки.

Для улучшения сложившейся ситуации, способ которым система оценки персонала практикуется, должна быть пересмотрена, и оценка "слабых показателей" , которая в настоящее время отсутствует, должна быть введена.

Аттестация больше не служит полезной цели. Когда это было осуществлено в 2002, процедура аттестации служила очень полезной цели, т.е. гарантировать, что у целого штата государственной службы есть звуковое понимание обязанностей государственного служащего, и учреждения где они работают. Тем не менее, знание, которое оценено через аттестацию, довольно универсально, и испытательные требования никогда не обновлялись. В результате после двенадцати лет начиная с ее внедрения, эта процедура не только стала незначительной, но также рассматривается как трата ресурсов. В настоящее время единственная положительная черта аттестации - то, что это - единственное средство чтобы уволить тех государственных служащих, которые не знают об их обязанностях, даже при том, что установленный минимальный порог для навыков довольно низкий. Несоблюдение знания штата или работа должны быть раскрыты через лучшую и более расширенную оценочную систему.

Там существует веский довод, почему аттестация должна немедленно быть отменена - это - трата ценных ресурсов. Есть также другой аргумент – предложено, чтобы мы заняли время, пока оценочная система штата не улучшится, хотя, прежде чем это превратится в действительность, аттестация будет все еще служить заменой и оставаться инструментом оценки для штата, даже при том, что она не идеальна. Однако самый убедительный аргумент в пользу отсрочки процесса отмены аттестации - то, что это может поощрить штат прилагать больше усилий к более расширенной системе оценки штата: если оценка штата будет выполнена правильно, то она позволит им избавиться от аттестации.

В июне 2014 года, закон о внесении изменений в закон "О государственной службе", установлено, что Аттестация будет отменена начиная с января 2017 года и будет заменена новой системой оценки.

Приложение 1

Annex 2

On the Attestation of Civil Servants

Occupying Civil Service Positions in Respective Bodies

(from 2003 to 2013)

Name of the Respective Body	Number of Attestations	Number of Participants for the Attestation	Passed the Testing Stage	Comply with the Position Occupied	Do Not Comply with the Position

					Occupied
1	2	3	4	5	6

2003

<i>Total</i>	167	194	185	1819	123
highest positions	1	2	2	2	
chief positions	71	735	699	687	48
leading positions	49	648	630	621	27
junior positions	46	557	522	509	48

2004

<i>Total</i>	254	224	212	2107	137
highest positions	26	41	40	40	1
chief positions	80	853	812	805	48
leading positions	78	795	773	766	29
junior positions	68	555	504	496	59

2005

<i>Total</i>	209	117	112	1120	62
highest positions	16	23	22	22	1
chief positions	81	499	476	475	24
leading positions	60	354	341	340	14
junior positions	53	302	279	279	23

2006

<i>Total</i>	252	156	149	1511	50
highest positions	34	36	36	36	0
chief positions	86	695	670	676	19
leading positions	73	472	452	463	9
junior positions	59	358	337	336	22

2007

<i>Total</i>	339	187	174	1803	72
highest positions	32	42	41	40	2
chief positions	153	896	836	873	23
leading positions	89	574	540	559	15
junior positions	65	363	330	331	32

2008

<i>Total</i>	289	141	121	1386	32
		8	3		
highest positions	22	31	29	31	0
chief positions	123	679	568	662	17
leading positions	80	440	377	431	9
junior positions	64	268	239	262	6

2009

<i>Total</i>	328	2010	118	1961	49
		8			
highest positions	28	28	28	28	0
chief positions	129	831	408	820	11
leading positions	104	747	483	720	27
junior positions	67	404	269	393	11

2010

<i>Total</i>	338	1988	1051	1936	52
highest positions	31	36	36	36	0
chief positions	149	918	435	905	13
leading positions	96	674	373	655	19
junior positions	62	360	207	340	20

2011

<i>Total</i>	312	1478	743	1450	28
highest positions	20	28	28	28	0
chief positions	132	690	328	685	5
leading positions	101	495	277	483	12
junior positions	59	265	110	254	11

2012

<i>Total</i>	365	1948	927	1925	23
highest positions	24	24	23	24	0
chief positions	167	937	424	929	8
leading positions	113	712	368	701	11
junior positions	61	275	112	271	4

2013

<i>Total</i>	359	175	480	1735	19
		4			
highest positions	28	29	8	29	0
chief positions	159	797	194	788	9
leading positions	118	678	222	672	6
junior positions	54	250	56	246	4

2003 - 2013

<i>Total</i>	2853	1764	132	1701	628
		2	64	4	
highest positions	262	291	285	287	4
chief positions	1330	7733	565	7517	216
			6		
leading positions	961	5911	441	5739	172
			4		
junior positions	658	3707	290	3471	236
			9		

QUESTIONNAIRE

Attestation and Performance Appraisal

1. How do the attestation and performance appraisal systems work in practice? Please consider the following issues.

a. Who is subject to attestation and performance appraisal? Are some categories of civil servants excluded from this list?

b. How often is attestation and performance appraisal conducted (yearly, every two years...)?

c. Who conducts the attestation and performance appraisal (direct superior, human resource manager, one of the top managers, minister, appraisal committee)? Please describe their roles.

d. What is assessed in attestation and performance appraisal, e.g. competencies, outcomes, output, etc?

a. All civil servants and persons holding positions in the civil service are included in attestation and performance appraisal system.

b. Attestation is conducted once in three years, while performance appraisal is conducted twice a year – after each semester.

c. The Attestation Commission conducts the attestation, while the direct supervisor of the given servant conducts the performance appraisal within three working days after each semester. In conducting the performance appraisal of the head of the staff of structural and separated unit, the direct supervisor takes into account the opinion of the official (if there is such) responsible for the activities of the structural and separated unit.

d. The Attestation assesses the compliance of the civil servant to the position occupied. The assessments are given at the end of each activity, taking into account the terms and quality of the work acceptance by the direct supervisor, while in performance appraisal, only the final result of the work is assessed – the terms and quality of the final submission of the activities, as well as managerial skills established to perform the given activity.

2. In practice, what are the most common consequences of the attestation and performance appraisal for the civil servant? Please consider the following issues.

Do they have consequences for:

- a. career development? Horizontal, vertical?
- b. salary increase (i.e. temporary bonus, salary step...)?
- c. training (i.e. training needs are identified during the appraisal)?
- d. other aspects (dismissals, disciplinary procedures...)?
- e. no consequence

a. *The Republic of Armenia civil service legislation does not envisage any provision for the promotion of the civil servant based on the results of the attestation and performance appraisal. The civil servant can hold a higher position by competition or out of competition order. In appointment to a higher position through out of competition order, the appointing person can take into account the performance appraisal result of the given civil servant.*

b. *The civil servant receives no bonus from the bonus fund, based on the performance appraisal results, if his/her performance appraisal was less than 75%.*

If one of the performance appraisal results of the previous year's two semesters was less than the RA Government established performance appraisal (75%), then the official (body) entitled to appoint him/her suspends for a year the regular salary increase of the civil servant.

If the performance appraisal results of the last two semesters of the previous year are lower than the Government established appraisal indicators, and if a stricter disciplinary sanction is not applied, then the basic salary of the civil servant is reduced by one point by the official entitled to appoint him/her.

c. *Attestations and trainings are viewed as two institutions independent from each other, and the training needs can be identified by performance appraisal.*

d. *The decision of the commission, resulting from the attestation, on the non-compliance of the civil servant, serves as ground for dismissal.*

If the results of the two semesters' performance appraisal of the previous year are lower than RA Government performance appraisal indicator, then the official entitled to appoint the civil servant lowers his/her basic salary by one point, i.e. "salary reduction provided for in law" disciplinary penalty, is applied to the civil servant. If within a year, in addition to "salary reduction provided for in law" disciplinary penalty, one of other penalties have been applied, such as "strict reprimand" or "reduction by one degree of a higher class of the civil service, except for higher class degree of the civil service", then it shall lead to the dismissal of the civil servant upon approval of the RA Civil Service Council. Prior to applying one of the respective disciplinary sanctions, the civil servant can submit a written claim (hereinafter referred to as application) to the RA Civil

Service Council about conducting an official examination. Such claim can be submitted also by the official entitled to apply the given disciplinary penalty

3. What is the attitude of actors involved in the implementation of the attestation and performance appraisal? Please consider the following issues.

- a. Are supervisors and civil servants critical or positive about the attestation and the performance appraisal process?
- b. Do all actors take the attestation and the performance appraisal seriously or do they merely carry out an imposed exercise?
- c. Other

a. Both supervisors and civil servants are critical about the attestation process considering it as a bureaucratic procedure and its efficiency is gradually diminishing. Both supervisors and civil servants are indifferent about the performance appraisal process.

b. Both the Attestation and the Performance Appraisal system are established by the law and other legal acts, therefore assessing their mandatory implementation or the seriousness of their nature cannot be substantiated.

4. For what proportion of civil servants are the attestation and performance appraisal implemented (i.e. it is objectively applied and has consequences for civil servants)? Please estimate.

1	2	3	4	5
Nobody (or hardly anybody)	Low (between nobody and a quarter of civil servants)	Medium (between a quarter and half of civil servants)	High (between half and three quarters of civil servants)	Very high (for more than three quarters civil servants)
Attestation		Performance appraisal		

The Attestation system is no longer effective.

In some public administration bodies of Armenia they have not introduced yet the working plan development and performance appraisal system. In those bodies the civil servants present the proper work in the form of semester reports.

Seemingly, the performance appraisal is applied objectively, as there is appeal institution in the system, according to which, upon request of the employee his/her direct supervisor presents and reasons the appraisal given to him/her. In case of disagreement with the appraisal, the employee can appeal against the performance appraisal of his/her work to the superior of his/her direct supervisor. The superior either approves the appeal- changing the appraisal, or rejects the appeal- leaving the appraisal unchanged.

5. In the last four years, the application of attestation and performance appraisal (i.e. that it is objectively applied and with consequences on civil servants) has...

1	2	3	4	5
Got far worse	Got a bit worse	Not changed	Improved a bit	Improved considerably
	Attestati on		Performance Appraisal	

6. Please identify any area of future improvement in the legislation (primary and secondary) and in the application of the legislation on performance appraisal, from the point of view of fight against corruption.

The attestation system of civil servants should be substituted by a new assessment system which will be closely linked to the performance appraisal system; all circumstances, provoking conflict of interest and corruption, should be eliminated and regulated on the legislative basis.

The performance appraisal system should contribute to the efficiency increase of the activities performed by employees and to the correct appraisal of the managerial skills thereof; correct use of the potential of the employees; professional capacity building and motivation, as well as rational allocation of the activities and improvement of effective management process.

The process of developing working plans should be improved so that it truly became a standard for civil servants.

Survey participants:

- Samvel VASILYAN, Deputy Chairman, The RA Civil Service Council of the Republic of Armenia
- Vahagn AGLYAN, Head of Public Administration Chair, Yerevan State University
- Vache QALASHYAN, NGO President, “Union of Armenian State Servants”

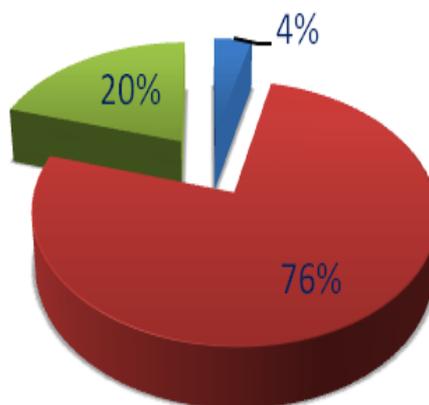
Азербайджан

На практике часто субъектом оценки государственных служащих выступает непосредственный руководитель или руководитель более высокого ранга, подчиненные или коллектив в целом, а объектом оценки служит как деятельность персонала, так и этическое поведение, служебное отношение и другие личные качества конкретного лица. Поскольку речь идет об оценке человеческих ресурсов в лице конкретных личностей и эффективности их использования, то главным в современных условиях становится комплексное оценивание всей деятельности и результатов работы, и личных качеств работника.

Оценка служебной деятельности государственных служащих нашла отражение в статье 30.1. Закона Азербайджанской Республики «О государственной службе». В соответствии со статьей 30.1.7 данного закона, Комиссией по Вопросам Государственных Службы при Президенте Азербайджанской Республики 10 февраля 2014 года приняты «Правила оценки служебной деятельности государственных служащих», которые вступили в силу с 22 февраля 2014 года. Необходимо отметить, что при составлении правил был изучен опыт Германии, Румынии, Сербии и других стран. Непосредственно использован опыт Германии при определении критериев, а опыт Сербской Республики и рекомендации SIGMA были учтены при разработке процедуры и результатов оценки. Пилотный проект применения правил оценки служебной деятельности государственных служащих начался с 2011 года. При помощи Комиссии по Вопросам Государственных Службы при Президенте Азербайджанской Республики пилотный проект охватил 200 гос.служащих, работающих в Государственном Фонде Социальной Защиты и 50 гос.служащих, работающих в Исполнительной Власти города Сумгаит. Целью пилотного проекта служило получение опыта от применения оценки служебной деятельности государственных служащих, усовершенствование системы оценки. После применения проекта в число мероприятий были включены мероприятия по усовершенствованию рабочей деятельности и способностей государственных служащих. Так принятые 10 февраля 2014 года «Правила оценки служебной деятельности государственных служащих» начали применяться в государственных органах с мая месяца 2014 года. Предусматривается применение «Правил оценки служебной деятельности государственных служащих» в 40 центральных и 80 местных органах исполнительной власти, 99 органах судебной власти. Оценки служебной деятельности государственных служащих будет охватывать должности, включенные в 3-7 классификаций в государственных органах Высшей-5 категории. Совершенствование законодательства по оценке служебной деятельности планируется после применения правил оценки служебной деятельности государственных служащих, то есть после марта 2015 года.

Количество государственных служащих в Азербайджане в 2013 году составило 29710 человек

- НА АДМИНИСТРАТИВНЫХ ДОЛЖНОСТЯХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ 1-3 КЛАССИФИКАЦИИ
- НА АДМИНИСТРАТИВНЫХ ДОЛЖНОСТЯХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ 4-7 КЛАССИФИКАЦИИ
- НА ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ДОЛЖНОСТЯХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ 1-4 КЛАССИФИКАЦИИ



На основе принятых правил в Азербайджане оценка государственных служащих происходит ежегодно, в результате чего оценивается деятельность государственных служащих за целый год. Формы оценки (см. Дополнение №1 к Правилам оценки служебной деятельности государственных служащих), где указываются задания для государственного служащего, составляются непосредственным руководителем оцениваемого государственного служащего с 30 января текущего года и учитывают критерии, указанные в статьях 30.1.3 и 30.1.4. Закона Азербайджанской Республики «О государственной службе». Само оценивание происходит в конце календарного года и охватывает период с 1 декабря текущего года по 1 января последующего года. Основным ограничением к оценивающему и оцениваемому по вопросам применения оценки таковы:

Следует уделить внимание на основные цели оценки. Как видим из практик разных стран целями оценки могут быть положительные (поощрение) и отрицательные (прекращения трудовых отношений) решения по поводу государственного служащего; обзор результативности через концентрацию внимания на улучшение или, по крайней мере, поддержания производительности труда государственных служащих; выявления

потенциала и планирования преемственности, просмотрев возможности развития государственных служащих. Оценка служебной деятельности государственных служащих в Азербайджанской Республике предусматривает нижеследующие цели:

- оценку исполнения служебных обязанностей государственного служащего в течение календарного года;
- оценку соответствия государственного служащего требованиям занимаемой должности;
- определение будущего развития государственного служащего;
- выявление слабых и сильных особенностей (сторон) государственного служащего;
- определение потребностей в тренинге и усовершенствовании деятельности государственного служащего;
- прогнозирование потребностей в кадрах;
- более сильное стимулирование;
- повышение эффективности деятельности государственных органов и их подразделений.

Именно для выявления положительных и слабых сторон нами было проведено исследование и получены нижеследующие отзывы из 4 государственных органов центральной исполнительной власти:

Во-первых, мнение экспертов о законодательстве (ее эффективности, релевантности и т.д.) в сфере оценки (о правилах оценки служебной деятельности государственных служащих) положительное. Так, по их мнению, применение правил оценки служебной деятельности государственных служащих поможет улучшить деятельность, как самих государственных служащих, так и их руководителей. В основном применение правил оценки деятельности поможет повысить качество выполнения заданий, исполнения служебных обязанностей, этичного поведения в профессиональной деятельности и всесторонне оценить государственных служащих. Также применение правил оценки деятельности будет способствовать определению разницы между способностями, требуемыми служебными функциями и фактическими, повышению эффективности и качества служебной деятельности.

Во-вторых, был поставлен вопрос: какие критерии оценки используются (по компетенциям, навыкам и умениям, либо по объему выполненных работ, по исполнению должностных инструкций и т.д.) и какие изменения опрошенные эксперты хотели бы внести. Необходимо отметить, что критерии указаны в статьях 30.1.3 и 30.1.4. Закона Азербайджанской Республики «О государственной службе». Для определения соответствия сотрудника служебным функциям и профессиональным требованиям, уровня выполнения им заданий, соблюдения правил поведения профессиональной деятельности в процедуре оценки эти критерии группируются:

- основанные на деятельности (профессиональные знания, отношения к служебным обязанностям, трудовая дисциплина);

- основанные на личных качествах (умение анализировать, разрешать проблемы и принимать решения, инициативность и творческий подход, умение анализировать и прогнозировать, умение управлять, авторитет и умения вдохновлять, способность создавать команду)

- основанные на сотрудничестве (опыт работы и умение обмениваться опытом, умение работать в коллективе, общение и взаимоотношения с работниками).

Критерии, которые учитываются при оценке служебной деятельности государственного служащего, отличаются по административным и руководящим должностям и нашли отражение в статьях 30.1.3 и 30.1.4. Закона Азербайджанской Республики «О государственной службе». Нижеследующие критерии учитываются при оценке служебной деятельности государственного служащего:

- Профессиональные знания, где учитываются теоретические и практические знания государственного служащего, умение их применения в реализации функций занимаемой должности, знания в области законодательства и делопроизводства;

- Отношение к служебным обязанностям, то есть, как и насколько качественно государственный служащий выполняет приказы, распоряжения, задания руководства и выполняет свои обязанности;

- Умение анализировать, решать проблемы и принимать решения;

- Инициативность и творческий подход;

- Трудовая дисциплина;

- Опыт работы и умение обмениваться опытом;

- Умение работать в коллективе, общительность и взаимоотношения с сослуживцами.

При оценке руководящих работников дополнительно используются нижеследующие критерии:

- Умение анализировать и прогнозировать;

- Умение управлять;

- Авторитет и умение вдохновлять;

- Способность создавать команду.

-

Критерии оценки служебной деятельности

1. Профессиональные знания

Предусматривает оценку знаний государственного служащего по законодательству и делопроизводству, его теоретические и практические знания по занимаемой должности и применения этих знаний при выполнении своих трудовых функций

2. Отношение к служебным заданиям

Предусматривает оценку способностей государственного служащего по выполнению заданий и распоряжений руководителя с минимальным контролем, на должном уровне и вовремя, умение качественно составлять документы, быть активным, старательным для достижения более высоких

<i>результатов</i>
<p>3. Умение анализировать, разрешать проблемы и принимать решения <i>Предусматривает оценку способностей государственного служащего по закономерному и логическому принятию решений, по внимательному анализу документов и фактов, по умению сравнивать данные из разных источников для получения точного результата и определению путей решения проблем</i></p>
<p>4. Инициативность и творческий подход. <i>Предусматривает выдвижение эффективных и творческих предложений связанных с развитием отрасли, умение экспериментировать, принимать нестандартные варианты решения проблем на работе, независимость при проявлении инициативы</i></p>
<p>5. Трудовая дисциплина <i>Предусматривает оценку дисциплины и соблюдения этических правил поведения государственного служащего</i></p>
<p>6. Опыт работы и умение обмениваться опытом <i>Предусматривает оценку государственного служащего по его умению делиться опытом с членами коллектива и способности принимать новый опыт</i></p>
<p>7. Умение работать в коллективе, общение и взаимоотношения с сослуживцами <i>Предусматривает тесное сотрудничество с членами коллектива и работу в команде, способность создавать приятные и деловые отношения, общение с руководством и сотрудниками, готовность помочь сотрудникам, будучи активным членом группы, стараться в реализации целей, для достижения которых создавать связи с другими органами, отделами, секторами и сотрудниками</i></p>
<p>Критерии оценки руководящих работников</p>
<p>1. Умение анализировать и прогнозировать <i>Предусматривает оценку способностей руководящего государственного служащего анализировать деятельность государственного органа и его структурного подразделения, способность подготовить предложения для совершенствования деятельности государственного органа и его структурного подразделения, умение вести переговоры по порученным сферам, определить слабые и сильные стороны, оценки рисков и возможностей, определению целей по приоритетности, специфике, выполнению, измеряемости и сроку, согласованию целей руководимой им команды с целями государственного органа, распределение целей между членами руководимой им команды и способности организации достижения целей</i></p>
<p>2. Умение управлять <i>Предусматривает оценку способностей руководящего государственного служащего по управлению работой своих подчиненных и</i></p>

умение их вдохновлять, помогать им развивать свои способности и знания, для достижения поставленных целей, помогать в управлении временем, через правильное использование кадрового потенциала добиваться эффективной организации работы, инструктировать в соответствии должности своих подчиненных и проводит мониторинг их деятельности, контролировать выполнение заданий, принятие административных актов в соответствии с Законом «Об административном исполнении», проводит правильное и справедливое оценивание подчиненных

3. Авторитет и умение вдохновлять

Предусматривает оценку способностей руководящего государственного служащего по сохранению репутации и уважения среди команды, вдохновению и пробуждению интереса подчиненных к достижению цели, приятные взаимоотношения с подчинены, помощь в решении проблем, передача своего опыта, знаний, возможность давать рекомендации, поддержка и развитие инициативности, информирование работников о результатах деятельности и об уровне их исполнения

4. Способность создавать команду

Предусматривает оценку способностей руководящего государственного служащего по формированию команды, по правильному перенаправлению подчиненных, мобилизовать команду для реализации целей структурного подразделения, урегулированию отношений внутри команды, применению предварительных оперативных, справедливых и оптимальных мероприятий для преодоления конфликтов и их устранения

В ответ на поставленный вопрос экспертами было предложено:

- аннулировать критерий трудовой дисциплины, так как он соблюдается при выполнении всех заданий;
- конкретно определить какие критерии должны быть оценены по конкретным заданиям, а какие по общей деятельности;
- устранить сходство и повторяемость в критериях. Хотя эксперт примером этому считает критерий умение анализировать, разрешать проблемы и принимать решения и критерий умение анализировать и прогнозировать, все же они отличаются. Так критерий умение анализировать, разрешать проблемы и принимать решения, который *предусматривает оценку способностей обычного государственного служащего по внимательному анализу документов и фактов, по сравнению с данными из разных источников для получения точного результата и определению путей решения проблем* только на первый взгляд очень схож с критерием оценки руководящих работников - *умению анализировать и прогнозировать, который предусматривает оценку способностей руководящего государственного служащего по анализу деятельности государственного органа и его структурного подразделения, подготовке*

прогнозов и предложений для усовершенствования деятельности государственного органа и его структурного подразделения, определению слабых и сильных сторон, оценке рисков и возможностей. Они отличаются уровнем и объемом, так второй критерий предусматривает разработку прогнозов и применение анализа на перспективу и более масштабном уровне. Все же, считаем необходимым в дальнейшем устранить сходство в названиях критериев;

- конкретно определить какие должны быть мероприятия по вдохновению (критерий авторитета и умения вдохновлять);
- если количество задач больше и есть пересечение в их оценке по конкретным критериям, то формы должны заполняться в нескольких вариантах и по ним выводится средняя оценка;
- во время оценки также необходимо учитывать и временные показатели (сколько времени требуется на определенный бумажный или другой процесс, рутинную работу или разработку). Поэтому значения важности и приоритетности показателей (критериев) необходимо группировать в зависимости от требований к должности.

В третьих, отвечая на вопрос каково влияние оценки на антикоррупционное поведение госслужащих (в части этичности, карьерного роста по принципу заслуг и т.д.) считаем необходимым заметить, что критерии оценки служебной деятельности государственного служащего учитывают этическое и антикоррупционное поведение. Кроме этого существуют Закон Азербайджанской Республики «О борьбе с коррупцией» принятый 13 января 2004 года и вступивший в силу с 1 января 2005 года и Закон Азербайджанской Республики «О правилах этического поведения государственных служащих» принятый 31 мая 2007 года.

Закон Азербайджанской Республики «О борьбе с коррупцией» направлен на выявление, предупреждение и ликвидацию последствий правонарушений, связанных с коррупцией, защиту социальной справедливости, прав и свобод человека и гражданина, создание благоприятных условий для развития экономики, обеспечение законности, прозрачности и эффективности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, должностных лиц. Настоящий Закон также преследует цель укрепить доверие населения к государственным органам, стимулировать поступление профессиональных кадров на службу в государственные органы и органы местного самоуправления, создать условия, исключающие совершение данными лицами правонарушений, связанных с коррупцией. На основе статьи 2 данного закона субъектами правонарушений, связанных с коррупцией являются: «лица, избранные или назначенные в государственные органы в порядке, установленном Конституцией и законами Азербайджанской Республики; лица, представляющие государственные органы на основе специальных полномочий; государственные служащие, занимающие административную должность и т.д.»

Правонарушения, связанные с коррупцией, состоят из правонарушений, непосредственно заложенных в коррупции, и правонарушений, создающих условия для коррупции. При выполнении заданий и оценке критерия отношения к служебным заданиям, который *предусматривает оценку способностей государственного служащего по выполнению заданий и распоряжений руководителя с минимальным контролем, на должном уровне и вовремя, умению качественно составлять документы, быть активным, оценку стараний для достижения более высоких результатов*, учитываются недопущения правонарушения (статьи 9.3.8.,9.3.9. и 9.3.12), создающие условия для коррупции:

«9.3.8. необоснованно отказывает физическим или юридическим лицам в предоставлении сведений, подлежащих предоставлению законом или другими нормативно-правовыми актами, задерживает предоставление данных сведений либо предоставляет неполные или искаженные сведения;

9.3.9. требует у физических и юридических лиц сведения и документы, предоставление которых не предусмотрено законом или другими нормативно-правовыми актами;

9.3.12. чинит физическим или юридическим лицам искусственные препятствия в осуществлении их прав и законных интересов».

Закон Азербайджанской Республики «О правилах этичного поведения государственных служащих» устанавливает правила и принципы этичного поведения государственных служащих и правовые механизмы, связанные с их соблюдением. Эти правила распространяются на всех лиц, имеющих статус государственного служащего. Правила - добросовестное поведение (статья 4), повышение профессионализма и личной ответственности (статья 5), лояльность (статья 6), общественное доверие (статья 7), культурное поведение (статья 9) и выполнение приказов, распоряжений либо поручений (статья 10) учитываются при оценке таких критериев как: отношение к служебным заданиям, трудовая дисциплина, умение работать в коллективе, общение и взаимоотношения с сослуживцами, умение управлять, авторитет и умение вдохновлять, способность создавать команду.

Так:

- добросовестное поведение, которое предусматривает эффективное выполнение своего служебного долга во имя интересов личности, общества и государства, обязанность в любой ситуации быть образцом добросовестности для каждого лица;

- повышение профессионализма и личной ответственности, предусматривающие осуществление своей деятельности в рамках установленных законодательством Азербайджанской Республики полномочий и на профессиональном уровне, своим этичным поведением и профессиональной деятельностью повышать и усиливать доверие физических и юридических лиц к государственным органам;

- лояльность, когда государственный служащий не должен допускать действия, несовместимые с исполнением обязанностей, связанных с

государственной службой, и порочащие его имя, а также понизить авторитет государственного органа;

- общественное доверие, отражающий укрепление авторитета Азербайджанской Республики, государственного органа и государственной службы, возвышение своего имени и чести, устранению последствий нарушений им правил этичного поведения, в том числе принятые меры по восстановлению общественного доверия;

- культурное поведение, когда государственный служащий должен быть вежливым, доброжелательным, внимательным и терпеливым в отношении со всеми лицами, в том числе со своими непосредственными и вышестоящими руководителями либо находящимися в их подчинении лицами непосредственно учитываются при оценке критериев трудовой дисциплины, умения работать в коллективе, общения и взаимоотношения с сослуживцами, умения управлять, авторитете, умении вдохновлять и способности создавать команду.

При оценке критерия «отношение к служебным заданиям» учитывается этическое правило «выполнение приказов, распоряжений либо поручений», где государственный служащий обязан выполнять принятые его непосредственным либо вышестоящим руководителем в пределах своих полномочий письменные приказы, распоряжения либо данные ими устные поручения, которые соответствуют закону.

Основным моментом при оценке является полный контроль деятельности государственного служащего. Значения важности и приоритетности показателей (критериев) определяется по усмотрению оценивающего из всего 100%. При использовании значения важности и приоритетности показателей (критериев) необходимо помнить, что предпочтение к какому-то показателю может привести к пренебрежению других, что в итоге может сказаться на результативности и качестве работы. Руководитель ежедневно контролирует и ежеквартально анализирует деятельность государственного служащего. Полученная информация используется при балловой оценке деятельности государственного служащего. При оценке применяются такие баллы как: «неудовлетворительно»(2), "удовлетворительно"(3), "хорошо"(4), "отлично"(5). Для устранения субъективности при оценке баллами используется «Объяснения балловых оценок по критериям» и руководитель обосновывает оценку. После оценки деятельности проводится беседа с государственным служащим и выслушивается его мнение. Если оцениваемый не согласен с результатом оценки, он должен разъяснить свое недовольство и в случае основательности обоснования допускается изменение в оценке. Также в форме оценки отражается отзыв оцениваемого о результатах оценки. Если разногласия по результатам оценки остаются, то оцениваемый имеет право на подачу жалобы. Именно данный механизм устраняет субъективизм во время оценивания.

Основными условиями для повышения эффективности оценки, это его всеобщность, тщательная подготовка к применению, также использование

его результатов на практике, которое положительно скажется на процессе управления кадрами. Для повышения значения самого процесса оценки необходимо концентрировать внимание именно на возможности улучшения и развития деятельности, на вопросы стимулирования и продвижения по карьерной лестнице.

Разработанная методика оценки эффективности деятельности государственных служащих в Азербайджане предусматривает все эти моменты.

В результате оценки	
Если государственный служащий	Рассматривается вопрос о
2 года подряд получает оценку от 4,6 до 5 баллов (отлично)	его продвижение на более высокую должность, о применении стимулов, о включении его в резерв кадров на руководящие должности
4 года подряд получает оценку от 3,6 до 4,5 баллов (хорошо)	его продвижение на более высокую имеющуюся должность
3 года подряд получает оценку от 3,6 до 4,5 баллов (хорошо)	применение стимулов и необходимых мероприятий по усовершенствованию навыков и рабочей деятельности
получает оценку от 2,6 до 3,5 баллов (удовлетворительно)	применение необходимых мероприятий по усовершенствованию навыков и рабочей деятельности
получает оценку от 2,5 и меньше баллов (неудовлетворительно) и эта оценка остается неизменной и последующей оценке	переводе на аналогичную должность, на нижестоящую должность
2 года подряд получает оценку 5 баллов (отлично) и 4 года 4баллов (хорошо)	предусматривается перевод на вышестоящую должность, если таковая есть, или применение иных стимулов

В четвертых, на практике во время оценки возникают и ряд проблем, которые необходимо в будущем устранить. Так, проблемы связанные с негативной реакцией работника, значительных затрат времени на анализ результатов, трудоемкостью сбора информации и ее обработки, ошибками при оценивании оценивающим (то есть усреднения, пристрастия и

снисходительности, строгости при оценивании конкретного государственного служащего) и т.д. требуют в дальнейшем усовершенствовать законодательство по оценке.

Для модернизации системы оценки в перспективе было предложено:

1. срок 6 месяцев (служебная деятельность государственных служащих проходящих менее 6 месяцев государственную службу не оценивается) рассмотреть не по новой должности, а по периоду общей служебной деятельности;

2. для внесения в личное дело создать новую, более короткую форму результата оценки, где будут отражены только конечный результат (бал и последующие мероприятия) оценки, а остальные данные сохранять в электронном виде;

3. в правилах в результате оценке предусматривается переход на вышестоящую должность, хотя на данный момент в законодательстве по данному поводу конкретной статьи нет. Этот пункт будет внесен в разрабатываемый «Кодекс государственной службы»;

4. часто используемое числовое обозначение выраженности показателя делает возможным в зависимости от уровня претензий оценивающего давать суждения либо по экстремальным значениям, либо, пренебрегая объективностью придерживаться средних значений. Для устранения усреднения при оценке предлагается применение только оценок 2, 3 и 4;

5. увеличить количество механизмов устраняющих субъективизм.

В разрабатываемый «Кодекс государственной службы» предусматривается включить определенные механизмы, учитывающие результаты оценки, стимулирующие повышение качество государственной службы.

Дополнение №1 к Правилам оценки служебной деятельности государственных служащих

Название государственного органа	Форма оценки служебной деятельности государственного служащего год	
Имя, фамилия государственного служащего:	Сектор службы:	Отдел службы:
Должность и квалификационный разряд	Дата назначения на эту должность:	Дата составления формы:

Имя, фамилия непосредственного руководителя:	Имя, фамилия заведующего отдела:	Период оценки:
Должность и квалификационный разряд:		

Задания государственного служащего (В соответствии с 11 частью Правил задания соответствующие этим заданиям критерии определяются на основе согласования в начале периода оценки)

Названия заданий (перечислите 2 и более особо значимых задания)	Период исполнения	За метки
1.		
2.		
3.		

Дата Подпись руководителя Подпись государственного служащего

.....

Пересмотр формы (В соответствии с 14 частью Правил)

Дата пересмотра:

Новые задания:

Дата Подпись руководителя Подпись государственного служащего

.....

Заметки о переводе государственного служащего на другую должность и замена руководителя (В соответствии с 15 частью Правил).

Учтены заметки об оценке нижеуказанного руководителя:	
Имя, фамилия	Структурное подразделение прохождения службы.....
Причина	
<input type="checkbox"/>	государственный служащий переведен на другую должность
<input type="checkbox"/>	замена руководителя

<p>законодательству и делопроизводству, его теоретические и практические знания по занимаемой должности и применения этих знаний при выполнении своих трудовых функций</p>			
<p>2.Отношение к служебным заданиям Предусматрива ет оценку способностей государственного служащего по выполнению заданий и распоряжений руководителя с минимальным контролем, на должном уровне и во время, умения качественно составлять документы, быть активным, старания для достижения более высоких результатов</p>			
<p>3.Умения анализировать, разрешать проблемы и принимать решения Предусматрива ет оценку способностей государственного служащего по закономерному и</p>			

<p>логическому принятию решений, по внимательному анализу документов и фактов, по сравнению данных из разных источников для получения точного результата и определению путей решения проблем</p>			
<p>4. Инициативность и творческий подход. Предусматрива ет выдвижение эффективных и творческих предложений связанных с развитием занимаемой отрасли, экспериментироват ь не стандартные варианты решения проблем на работе, независимость при проявлении инициативы</p>			
<p>5. Трудовая дисциплина Предусматрива ет оценку дисциплины и соблюдения этических правил поведения государственного служащего</p>			
<p>6.Опыт работы и обмен опытом Предусматрива ет оценку</p>			

<p>государственного служащего по обмену опытом с членами коллектива и способности принимать новый опыт</p>			
<p>7. Умения работать в коллективе, общение и взаимоотношения с работниками <i>Предусматривает тесное сотрудничество с членами коллектива и работу в команде, способность создания приятных и деловых отношений, общения с руководством и сотрудниками, быть готовым помочь и если нужно помогать сотрудникам, будучи активным членом группы стараться в реализации целей, для достижения целей создавать связи с другими органами, отделами, секторами и сотрудниками</i></p>			
<p>Оценка руководящих работников</p>			
<p>1. Умения</p>			

анализа и прогнозирования			
2. Умения управлять			
3. Авторитет и умения вдохновлять			
4. Способность создавать команду			
Оценка по служебной деятельности (индивидуальные оценки по критериям суммируются)	100%		

Предложения по поводу требований к подготовке и усовершенствованию деятельности государственного служащего:

<p>Навыки которые должны быть усовершенствованы:(указываются навыки)</p> <p>Необходимая подготовка: (курсы по повышению квалификации, иностранному языку, компьютерным знаниям и т.д.)</p> <p>Дополнительные заметки непосредственного руководителя:</p>
--

Отзыв государственного служащего об оценке:
(обязательно заполняется оцениваемым)

Имя/Фамилия Дата Подпись	Государственный служащий:	Непосредственный руководитель:	Заведующий отделом:
--------------------------------	---------------------------	--------------------------------	---------------------

Беларусь

Законодательство Республики Беларусь о государственной службе в контексте противодействия коррупции состоит из многочисленных нормативных актов различной юридической силы. Оно включает законы «О борьбе с коррупцией в Республике Беларусь», «О государственной службе», «О декларировании физическими лицами доходов, имущества и источников денежных средств»; декреты и указы Президента Республики Беларусь; постановления Правительства.

Данные нормативные акты регламентируют применение различных способов оценки деятельности государственных служащих:

1. классификация государственных должностей;
2. квалификационные требования;
3. конкурсный отбор на государственную службу;
4. квалификационный экзамен для лиц, впервые поступающих на государственную службу;
5. аттестация государственных служащих;
6. предварительное испытание при приеме на государственную службу;
7. создание реестров государственных должностей.

Классификация государственных должностей используется для решения целого ряда задач: это и закрепление различных квалификационных требований к занятию должностей, относящихся к различным группам, различные подходы к порядку назначения, требование обязательного прохождения повышения квалификации отдельными категориями государственных служащих, решение задач создания резервов кадров и др.

В статье 11 Закона Республики Беларусь о государственной службе от 15.07.2008 N 409-З указывается, что каждой государственной должности соответствуют определенные классы государственных служащих. Для государственных служащих устанавливается высший класс и 12 классов, из которых 12-й класс является низшим.

Присвоение классов осуществляется:

Президентом Республики Беларусь - в отношении руководящих работников республиканских органов государственного управления, председателей областных и Минского городского исполнительных комитетов и иных должностных лиц, назначение на должность которых осуществляется Президентом Республики Беларусь;

Премьер-министром Республики Беларусь - в отношении государственных служащих республиканских органов государственного управления, назначаемых Правительством Республики Беларусь, в том числе по согласованию с Президентом Республики Беларусь;

председателями областных и Минского городского исполнительных комитетов - в отношении председателей городских, районных исполнительных комитетов, а также глав местных администраций.

Присвоение классов иным государственным служащим осуществляется на основании заявления государственного служащего или представления его руководителя специальной комиссией по присвоению классов

соответствующего государственного органа. Решения комиссий по присвоению классов принимаются большинством голосов их членов и утверждаются решениями, приказами, распоряжениями и иными актами соответствующих государственных органов, принявших решения о назначении, избрании, утверждении государственных служащих на должности, если иное не установлено Президентом Республики Беларусь.

С учетом того, что в Республике Беларусь единый институт государственной службы и нет деления государственных должностей на административные, политические или военные отдельным категориям государственных служащих могут присваиваться квалификационные классы, классные чины, персональные звания, дипломатические ранги в порядке и на условиях, предусмотренных специальными законодательными актами, закрепляющими их правовой статус.

Присвоение классов производится в последовательном порядке в соответствии с занимаемой должностью, квалификацией государственного служащего, стажем работы на государственной службе, а также с учетом ранее присвоенного ему класса. При этом учитывается занимаемая должность, в соответствии с которой присваивается класс на основании перечня государственных должностей, соответствующих классам государственных служащих, утвержденного в установленном законодательством порядке.

Досрочное повышение в классе (но не более чем на один класс) возможно за особые достижения в труде. При этом критерии оценки достижений в труде в качестве особых в законодательстве отсутствуют. В случае ненадлежащего исполнения государственным служащим должностных обязанностей, нарушения трудовой дисциплины, а также совершения действий, не соответствующих нормам служебной этики, он может быть понижен в классе, но не более чем на один класс.

Квалификационными требованиями, предъявляемыми при поступлении на государственную службу, являются:

соответствующее образование, за исключением случаев, когда для занятия государственной должности наличие определенного образования не требуется;

необходимый стаж и опыт работы по специальности, за исключением случаев, когда для занятия государственной должности они не установлены;

владение государственными языками Республики Беларусь;

знание Конституции Республики Беларусь, законов применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей.

Другие квалификационные требования, предъявляемые к гражданам для занятия соответствующих государственных должностей, могут устанавливаться иными актами законодательства. Квалификационные характеристики государственных должностей определяются Правительством Республики Беларусь или уполномоченным им органом.

Профессионализм и компетентность государственных служащих складывается из многих составляющих, основные из которых:

профессиональные знания, умения и навыки, профессиональный опыт и степень его практической реализации, а также способность к дальнейшему развитию и профессиональному росту.

Государственная служба предполагает не только эффективное осуществление служебной деятельности государственными служащими на основе специальных знаний и умений, но также наличие определенного набора деловых, личностных и нравственных качеств, без которых невозможно исполнять возложенные на государственных служащих функции и задачи.

Определение государственной службы как профессиональной деятельности требует установления качественных характеристик трудовых функций государственных служащих, которые они выполняют при занятии определенной государственной должности, а также установления соответствующих требований к их знаниям и квалификации.

Этим целям и служит квалификационный справочник «Государственные должности государственных служащих». Справочник является техническим нормативным правовым актом, регламентирующим наименования государственных должностей, должностные обязанности государственных служащих и предъявляемые к ним квалификационные требования. Справочник служит основой при разработке должностных инструкций государственных должностей и обеспечивает единство при определении должностных обязанностей государственных служащих и предъявляемых к ним квалификационных требований, решение вопросов подготовки, повышения квалификации, подбора, расстановки и использования государственных служащих в соответствии со специальностью и квалификацией.

Квалификационные характеристики устанавливаются по каждой государственной должности и состоят из четырех разделов:

- сложность выполняемых функций;
- должностные обязанности;
- квалификационные требования;
- должен знать.

Должностные инструкции, закрепляющие конкретные должностные обязанности, права и ответственность государственных служащих, различаются в зависимости от статуса государственного органа и его структурных подразделений. При этом выделяют следующие критерии, характеризующие эти различия:

уровень управления, масштаб и характер решаемых задач: республиканский, областной, городской, районный, поселковый (сельский);

степень влияния на социальное, экономическое развитие республики: Палата представителей и Совет Республики Национального собрания Республики Беларусь и их секретариаты, Правительство Республики Беларусь и его Аппарат, местные Советы депутатов и их аппараты, исполнительные и распорядительные органы и их аппарат, республиканские

органы государственного управления, их территориальные подразделения, управления и отделы;

характер деятельности и функции структурных подразделений государственных органов (подразделения, выполняющие основные функции, непосредственно вытекающие из задач государственного органа, подразделения по кадровому, информационному и другому обеспечению и др.).

Наименования государственных должностей государственных служащих, квалификационные характеристики которых включены в Справочник, приведены в соответствие с наименованиями, предусмотренными Общегосударственным классификатором Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» (ОКПД) ОКРБ-006-96. В характеристиках государственных должностей специалистов в пределах одной и той же должности без изменения ее наименования предусмотрено внутридолжностное квалификационное категорирование работников, которое используется при организации оплаты их труда. Квалификационные категории специалистов устанавливаются руководителем государственного органа на основе рекомендаций аттестационной комиссии. При этом учитывается степень самостоятельности работника при выполнении должностных обязанностей, его ответственности за правильность принятых решений, инициативное и творческое отношение к работе, эффективность и качество труда, а также опыт практической деятельности, определяемый стажем работы по специальности, профессиональные знания и др.

Конкурсный отбор. Действующее законодательство предусматривает, что поступление на государственную службу осуществляется путем назначения, утверждения либо избрания. В развитие этого положения предусматривается, что занятие государственной должности может осуществляться на конкурсной основе. Конкурсный отбор, таким образом, не является обязательным при занятии государственных должностей и проводится по усмотрению руководителя государственного органа. В результате конкурсы на занятие государственной должности, за редкими исключениями, не проводятся.

Конкурс - это особая процедура подбора кадров на вакантные государственные должности в соответствии с решением государственной конкурсной комиссии. Порядок и условия проведения конкурса установлен Положением о проведении конкурса на занятие государственной должности, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 26.09.2003 N 1221. Конкурс на занятие государственной должности проводится в целях привлечения и отбора кадров на работу в государственные органы.

Выпускники учреждений образования, обеспечивающих получение высшего и среднего специального образования, направленные на работу в государственный орган по договорам (заявкам), занимают вакантные должности без конкурса.

Участвовать в конкурсе могут граждане Республики Беларусь не моложе 18 лет, имеющие право на поступление на государственную службу в соответствии с законодательством о государственной службе. Лица, впервые поступающие на государственную службу, допускаются к участию в конкурсе при условии сдачи квалификационного экзамена.

Конкурс может быть открытым или закрытым. В закрытом конкурсе участвуют работники, состоящие в резерве кадров государственных служащих.

Для оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов по решению конкурсной комиссии могут проводиться собеседование, тестирование, практические задания и другие формы проверки знаний, умений и навыков в объеме установленных требований по каждой должности.

Если в конкурсе принял участие один кандидат, то он считается избранным, если набрал не менее 50 процентов голосов присутствующих членов комиссии. Если в конкурсе на одну должность участвовало два и более кандидатов, то избранным считается кандидат, который набрал большинство голосов. Если несколько кандидатов получили одинаковое количество голосов, то окончательное решение принимает руководитель государственного органа. Результаты конкурса оформляются протоколом и доводятся до сведения его участников. Материалы заседания конкурсной комиссии передаются на рассмотрение руководителя государственного органа, который принимает окончательное решение.

Квалификационный экзамен. Для лиц, впервые поступающих на государственную службу, проводится квалификационный экзамен в порядке, установленном Президентом Республики Беларусь. Указом Президента Республики Беларусь от 17.03.2005 N 139 утверждено Положение о квалификационном экзамене для лиц, впервые поступающих на государственную службу. Квалификационный экзамен проводится с целью установить соответствие уровня профессиональных знаний, умений и навыков лиц, впервые поступающих на государственную службу, современным требованиям эффективной работы в государственных органах (организациях).

Экзаменационные вопросы, вопросы для собеседования и тестирования, единые для всех экзаменуемых, разрабатываются Академией управления при Президенте Республики Беларусь и после согласования с Администрацией Президента Республики Беларусь утверждаются ректором этой Академии.

Вопросы квалификационного экзамена составляются с учетом требований знания Конституции, а также основ:

- государственной службы в Республике Беларусь;
- государственной кадровой политики;
- идеологии белорусского государства;
- государственного регулирования экономики;
- делопроизводства.

В указанные вопросы экзаменационными комиссиями могут включаться иные вопросы, учитывающие специфику деятельности государственных органов (организаций), в которых они созданы.

Форма проведения квалификационного экзамена (экзамен, собеседование, тестирование) определяется государственными органами (организациями), в которых созданы экзаменационные комиссии.

Экзаменационные комиссии по результатам квалификационного экзамена оценивают уровень профессиональных знаний, умений и навыков лиц, впервые поступающих на государственную службу. Решением большинства членов экзаменационной комиссии дается заключение:

квалификационный экзамен сдан (более 60 процентов правильных ответов на экзаменационные вопросы, вопросы для собеседования и тестирования - достаточный уровень знаний, умений и навыков);

квалификационный экзамен не сдан (менее 60 процентов правильных ответов на экзаменационные вопросы, вопросы для собеседования и тестирования - недостаточный уровень знаний, умений и навыков).

Решение экзаменационной комиссии оформляется соответствующим протоколом. Срок действия решения экзаменационной комиссии - один год.

Лица, не сдавшие квалификационный экзамен, на государственные должности не назначаются. Лицо, не сдавшее квалификационный экзамен, в том числе повторно, вправе обращаться в тот же государственный орган (организацию) по вопросу поступления на государственную службу не ранее чем через год.

Основные правила проведения аттестации государственных служащих установлены в ст.36 Закона Республики Беларусь «О государственной службе», а также в Положении о проведении аттестации государственных служащих, которое действует в настоящее время в редакции Указа Президента Республики Беларусь от 29.11.2013 N 529): государственные служащие в целях определения объективной оценки их практической деятельности, уровня профессиональных знаний, правовой культуры и служебной перспективы проходят аттестацию.

Государственные служащие, впервые поступившие на государственную службу или с перерывом стажа государственной службы не менее одного года, проходят аттестацию по истечении трех лет непрерывного пребывания на государственной службе. Женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, подлежат аттестации не ранее чем через год после выхода их на работу.

Аттестация государственных служащих проводится периодически каждые три года аттестационными комиссиями, создаваемыми соответствующими государственными органами, в которых государственный служащий состоит на службе. Аттестация государственных служащих, назначение или утверждение которых производится вышестоящими государственными органами, осуществляется аттестационными комиссиями этих органов.

Аттестационная комиссия проводит аттестацию в присутствии аттестуемого государственного служащего и по результатам аттестации принимает решение о:

соответствии занимаемой должности;

неполном соответствии занимаемой должности с отсрочкой аттестации на один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;

несоответствии занимаемой должности.

Решение аттестационной комиссии носит рекомендательный характер, передается руководителю государственного органа не позднее чем в пятидневный срок после окончания аттестации для принятия окончательного решения.

Освобождаются от прохождения аттестации: государственные служащие, пребывающие в данной должности менее одного года; беременные женщины. Аттестации не подлежат государственные служащие, имеющие высший класс государственного служащего, если иное не предусмотрено законодательными актами, а также занимающие должности путем избрания.

По результатам аттестации государственного служащего оформляется аттестационный лист. Результаты аттестации государственного служащего объявляются аттестуемому непосредственно после голосования. Решение аттестационной комиссии передается руководителю государственного органа (организации) в 5-дневный срок после окончания аттестации для принятия окончательного решения в отношении государственного служащего, которое оформляется соответствующим приказом (распоряжением). Аттестационный лист и служебная характеристика государственного служащего хранятся в его личном деле.

Предварительное испытание при приеме на государственную службу. Для гражданина, поступающего на государственную службу, по соглашению сторон может устанавливаться предварительное испытание на срок от трех до шести месяцев. В срок предварительного испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда государственный служащий отсутствовал на службе.

Предварительное испытание устанавливается при заключении контракта с государственным служащим. В дальнейшем в процессе работы установление испытания недопустимо. Условие о предварительном испытании включается в контракт.

Предварительное испытание не устанавливается при поступлении на государственную службу путем утверждения, избрания либо по конкурсу. При неудовлетворительном результате предварительного испытания государственный служащий подлежит увольнению как не выдержавший испытания.

Если срок предварительного испытания истек и государственный служащий не уволен в связи с неудовлетворительным результатом испытания, он считается выдержавшим испытание и последующее

увольнение допускается только по основаниям, предусмотренным Законом о государственной службе и иными законодательными актами.

Формирование реестров государственных должностей - это еще один способ отбора лучших кандидатур для занятия государственных должностей. Как указывается в Законе «О государственной службе», в целях повышения эффективности работы с кадрами, улучшения системы учета, подбора, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров, их расстановки создаются кадровые реестры государственных должностей. Кадровый реестр – это система учета государственных должностей государственных органов Республики Беларусь. В Республике Беларусь ведутся кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь, кадровый реестр Правительства Республики Беларусь, кадровые реестры областных и Минского городского исполнительных комитетов.

Перечни высших государственных должностей Республики Беларусь, иных государственных должностей, подлежащих включению в кадровые реестры, утверждаются в зависимости от должности либо Президентом Республики Беларусь, Премьер-министром Республики Беларусь, председателями областных и Минского городского исполнительных комитетов.

Ведение кадровых реестров включает в себя: утверждение перечней государственных должностей; сбор и изучение данных о кандидатах на государственные должности. При назначении на государственные должности, включенные в кадровые реестры, в соответствии с законодательством осуществляется формирование сведений о кандидатах, необходимых для реализации их должностных полномочий.

Формирование сведений о кандидатах на государственные должности осуществляется Правительством Республики Беларусь, Администрацией Президента Республики Беларусь, Государственным секретариатом Совета Безопасности Республики Беларусь, областными и Минским городским исполнительными комитетами в соответствии с их компетенцией. Перечень сведений о кандидатах на государственные должности, срок изучения материалов о кандидатах на государственные должности, обстоятельства, подлежащие изучению о кандидатах на государственные должности, порядок допуска кандидатов на государственные должности к государственным секретам, порядок хранения сведений о кандидатах на государственные должности и обращения с этими сведениями устанавливаются Президентом Республики Беларусь или уполномоченным им органом.

При формировании сведений о кандидатах на государственные должности, включенные в кадровые реестры, запрещается сбор информации о личной жизни кандидатов или членов их семей, других близких родственников, а также сведений об их вероисповедании и принадлежности к политическим партиям, другим общественным объединениям, преследующим политические цели, за исключением случаев, предусмотренных Конституцией Республики Беларусь, иными законодательными актами.

Изучение сведений о кандидатах на государственные должности, перечень которых определяется законодательством, организуется и проводится Государственным секретариатом Совета Безопасности Республики Беларусь во взаимодействии с Генеральной прокуратурой Республики Беларусь, Комитетом государственного контроля Республики Беларусь, Службой безопасности Президента Республики Беларусь, Комитетом государственной безопасности Республики Беларусь, Министерством внутренних дел Республики Беларусь, Государственным таможенным комитетом Республики Беларусь, Министерством по налогам и сборам Республики Беларусь, Государственным пограничным комитетом Республики Беларусь, иными государственными органами и другими государственными организациями в соответствии с законодательством.

По результатам изучения сведений о кандидате на государственную должность Государственный секретариат Совета Безопасности Республики Беларусь составляет заключение, которое направляется должностным лицам, инициировавшим проведение изучения. Ответственность за объективность информации о кандидате на государственную должность несут должностные лица органов, осуществляющих сбор и изучение информации о кандидате, а также лица, предоставившие информацию. Кандидат на государственную должность имеет право на ознакомление с заключением Государственного секретариата Совета Безопасности Республики Беларусь.

Выводы:

Аналитический обзор законодательства Республики Беларусь по оценке деятельности госслужащих в контексте противодействия коррупции на государственной службе, а также данные, полученные в ходе интервью с экспертами позволяют сделать вывод о том, что в Республике Беларусь сформирована система законодательства, которая устанавливает различные способы оценки профессиональных и личных качеств лиц, которые поступают на государственную службу. К таким способам относятся: классификация государственных должностей; регламентация квалификационные требования для различных уровней должностей; возможность конкурсного отбора на государственную службу; квалификационный экзамен для лиц, впервые поступающих на государственную службу; аттестация государственных служащих; предварительное испытание при приеме на государственную службу; создание реестров государственных должностей.

Кроме того, антикоррупционное законодательство Республики устанавливает дополнительные ограничения для государственных служащих и лиц, которые претендуют на занятие государственной должности. Так, государственное должностное лицо не вправе:

заниматься предпринимательской деятельностью лично либо через доверенных лиц, оказывать содействие супругу, близким родственникам или свойственникам в осуществлении предпринимательской деятельности, используя служебное положение, быть представителем третьих лиц по вопросам, связанным с деятельностью государственного органа, иной

организации, служащим которой оно является, а также выполнять иную оплачиваемую работу, не связанную с исполнением служебных обязанностей по месту основной службы (кроме преподавательской, научной, культурной, творческой деятельности и медицинской практики), если иное не установлено Конституцией Республики Беларусь;

совершать от имени государственных организаций без согласования с государственными органами, в подчинении которых они находятся, сделки с юридическими лицами, собственниками имущества или аффилированными лицами которых в соответствии с законодательными актами Республики Беларусь о хозяйственных обществах являются его супруг (супруга), близкие родственники или свойственники, а также с индивидуальными предпринимателями, являющимися его супругом (супругой), близкими родственниками или свойственниками, а равно поручать без такого согласования совершение указанных сделок иным должностным лицам;

совершать от имени негосударственных организаций, в уставном фонде которых доля государственной собственности составляет не менее 50 процентов, сделки с юридическими лицами, собственниками имущества или аффилированными лицами которых в соответствии с законодательными актами Республики Беларусь о хозяйственных обществах являются его супруг (супруга), близкие родственники или свойственники, а также с индивидуальными предпринимателями, являющимися его супругом (супругой), близкими родственниками или свойственниками, а равно поручать совершение таких сделок иным должностным лицам в нарушение порядка, установленного законодательными актами Республики Беларусь о хозяйственных обществах;

принимать участие лично или через доверенных лиц в управлении коммерческой организацией, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Законом и иными законодательными актами Республики Беларусь;

иметь счета в иностранных банках, за исключением случаев выполнения государственных функций в иностранных государствах и иных случаев, установленных законодательными актами Республики Беларусь;

выполнять имеющие отношение к служебной (трудовой) деятельности указания и поручения политической партии, иного общественного объединения, членом которой (которого) оно является (за исключением депутатов Палаты представителей и членов Совета Республики Национального собрания Республики Беларусь, депутатов местных Советов депутатов).

С целью профилактики протекционизма существуют также ограничения по совместной государственной службе государственных служащих, совместной службе сотрудников Следственного комитета Республики Беларусь, военнослужащих, лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел, органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям, органов финансовых расследований Комитета государственного контроля Республики Беларусь, совместной работе в одной и той же

государственной организации (обособленном подразделении) иных лиц, являющихся супругами, близкими родственниками или свойственниками, устанавливаются законодательными актами Республики Беларусь.

Вместе с тем нельзя назвать совокупность критериев оценки качеств государственных служащих и ограничений, связанных с государственной службой единой системой, не требующей совершенствования.

Направления совершенствования системы оценки деятельности госслужащих Республики Беларусь в контексте противодействия коррупции:

1. Подготовка и принятие нормативного правового акта в сфере расширения прав и усиления ответственности государственных служащих.

2. Закрепление на законодательном уровне измеримых критериев оценки профессиональных и личностных качеств государственных служащих, включая физическое состояние.

3. Создание службы общественного контроля за деятельностью государственных служащих.

4. Разработка и нормативное регламентирование этических стандартов государственной службы.

5. Преимущественное применение открытого конкурса для занятия государственных должностей.

6. Развитие системы электронного правительства, электронных государственных услуг, информатизация управленческих отношений.

7. Дифференциация института государственной службы, разделение политических и административных должностей.

8. Проведение международных сравнительных исследований способов и методов оценки качества деятельности государственных служащих, в том числе в рамках Регионального хаба.

9. Разработка инновационных международных образовательных программ магистерского уровня для государственных служащих, включая «Электронное правительство», «Евразийское строительство», «Государственно-частное партнерство».

Россия

В России отсутствует федеральный закон, специально разработанный для оценки деятельности служащих в контексте противодействия коррупции на государственной службе (отсутствует специальное законодательство), вместе с тем следует отметить, что указанная сфера законодательства (по состоянию на 5 ноября 2014 года) представлена в Российской Федерации общими нормативными правовыми актами, которые возможно разделить на три основные группы:

1. Нормативные правовые акты о противодействии коррупции (в том числе нормативные правовые акты *об основах противодействия коррупции, программные акты о противодействии коррупции, о коррупционных правонарушениях, об органах занимающихся расследованием таких*

правонарушений, об органах, в том числе общественных, занимающихся контролем и надзором в сфере противодействия коррупции);

2. Нормативные правовые акты о системе государственной службы (в том числе нормативные правовые акты *об отдельных видах государственной службы, об особых антикоррупционных мерах в сфере государственной службы*);

3. Подзаконные и локальные нормативные правовые акты о практике реализации положений нормативных правовых актов, представленных в первых двух группах, которые в основном регулируют такие вопросы как:

3.1. Проверка достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение государственных должностей Российской Федерации, и лицами, замещающими государственные должности Российской Федерации, и соблюдения ограничений лицами, замещающими государственные должности Российской Федерации;

3.2. Проверка достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей государственной службы, и государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению;

3.3. Порядок сообщения отдельными категориями лиц о получении подарка в связи с их должностным положением или исполнением ими служебных (должностных) обязанностей, сдачи и оценки подарка, реализации (выкупа) и зачисления средств, вырученных от его реализации;

3.4. Порядок уведомления государственными служащими министерств и ведомств России представителя нанимателя (работодателя) о фактах обращения в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений, регистрации таких уведомлений и проверки содержащихся в них сведений;

3.5. Утверждение положения о "телефоне доверия" по вопросам противодействия коррупции министерств и ведомств Российской Федерации (или Порядок работы телефона "горячей линии" для приема сообщений граждан и юридических лиц по фактам коррупции; Порядок организации работы "телефона доверия" по вопросам профилактики и противодействия коррупции

3.6. Порядок уведомления представителя нанимателя государственными служащими министерств и ведомств Российской Федерации о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов и принятия мер по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов";

3.7. Утверждение Перечня коррупционно опасных функций, выполняемых министерствами и ведомствами России;

3.8. Порядок поступления в комиссию по соблюдению требований к служебному поведению государственных служащих и урегулированию конфликта интересов (аттестационную комиссию) государственного органа Российской Федерации обращения гражданина, замещавшего в государственном органе Российской Федерации должность государственной

службы, включенную в перечень должностей, утвержденный нормативным правовым актом Российской Федерации, о даче согласия на замещение должности в коммерческой или некоммерческой организации;

3.9. Утверждение этического кодекса государственных служащих министерства, ведомства, федеральной службы РФ или Кодекс этики и служебного поведения государственных служащих;

3.10. Утверждение порядка проведения и состав комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов на государственной службе.

Вместе с тем, стоит отметить, что в отдельных министерствах и ведомствах созданы специальные антикоррупционные подразделения: по профилактике коррупционных и иных правонарушений, комиссии по противодействию коррупции и др., которые в том числе занимаются оценкой профессиональной деятельности государственных служащих в контексте противодействия коррупции, в частности это проявляется в проведении оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций, на основании Письма Минтруда России от 22.07.2013 N 18-0/10/2-4077 "О проведении оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций".

Именно указанный локальный акт наиболее всех остальных конгруэнтен теме исследования, именно поэтому следует обратить внимание на его основные положения касательно оценке деятельности госслужащих в контексте противодействия коррупции, так как именно реализация коррупциогенно опасных государственных функций связана с коррупционными рисками в профессиональной деятельности государственных служащих, и необходимо сначала оценивать не служащих, а функции, которые они реализуют, а только затем процесс реализации субъектами-госслужащими своих полномочий.

Методические указания рекомендуют государственным органам и государственным корпорациям из всего комплекса реализуемых ими функций выделить перечень тех функций, при реализации которых могут возникать (существуют предпосылки для возникновения) коррупционные риски (далее - коррупционно-опасные функции).

Наиболее коррупционно-опасными являются следующие государственные полномочия:

- размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг для государственных нужд;
- осуществление государственного надзора и контроля;
- подготовка и принятие решений о распределении бюджетных ассигнований, субсидий, межбюджетных трансфертов, а также ограниченных ресурсов (квот, земельных участков и т.п.);
- организация продажи приватизируемого федерального имущества, иного имущества, принадлежащего Российской Федерации, а также права на заключение договоров аренды земельных участков, находящихся в федеральной собственности;

- подготовка и принятие решений о возврате или зачете излишне уплаченных или излишне взысканных сумм налогов и сборов, а также пеней и штрафов;

- подготовка и принятие решений об отсрочке уплаты налогов и сборов;

- лицензирование отдельных видов деятельности, выдача разрешений на отдельные виды работ и иные аналогичные действия;

- проведение государственной экспертизы и выдача заключений;

- возбуждение и рассмотрение дел об административных правонарушениях, проведение административного расследования;

- проведение расследований причин возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, аварий, несчастных случаев на производстве, инфекционных и массовых неинфекционных заболеваний людей, животных и растений, причинения вреда окружающей среде, имуществу граждан и юридических лиц, государственному имуществу;

- представление в судебных органах прав и законных интересов Российской Федерации;

- регистрация имущества и ведение баз данных имущества.

Информация о коррупционных факторах в деятельности федеральных государственных органов и государственных корпораций при реализации ими своих функций может быть:

- в ходе заседания комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов;

- по результатам рассмотрения обращений граждан, содержащих информацию о коррупционных правонарушениях, в том числе обращений, поступивших по «горячей линии», «электронной приемной» и т.д.;

- по результатам рассмотрения уведомлений представителя нанимателя о фактах обращения в целях склонения государственного служащего, работника государственной корпорации (далее – должностные лица) к совершению коррупционных правонарушений;

- в сообщениях в СМИ о коррупционных правонарушениях или фактах несоблюдения должностными лицами требований к служебному поведению;

- в статистических данных по уголовным преступлениям и т.д.

По итогам реализации вышеизложенных мероприятий федеральными государственными органами и государственными корпорациями будут сформированы перечни коррупционно-опасных функций.

Формирование перечня должностей федеральной государственной службы и должностей в государственных корпорациях, замещение которых связано с коррупционными рисками осуществляется на основании оценки коррупционных рисков, которая заключается в выявлении *условий (действий, событий), возникающих в ходе конкретного управленческого процесса, позволяющих злоупотреблять должностными обязанностями в целях получения, как для должностных лиц, так и для аффилированных лиц выгоды материального характера (имущество, услуги или льготы), а также иной (нематериальной) выгоды вопреки законным интересам общества и государства.*

В этой связи в ходе проведения данной работы должны быть выявлены те административные процедуры, которые являются предметом коррупционных отношений, а также определена степень участия (широта дискреционных полномочий) должностных лиц в реализации коррупционно-опасных функций, учитывая, что степень такого участия является «высокой» для извлечения «коррупционной прибыли» (Критерии оценки):

К «высокой» степени участия должностных лиц в осуществлении коррупционно-опасных функций рекомендуется отнести лиц, в должностные обязанности которых входит:

- право решающей подписи;
- подготовка и визирование проектов решений;
- участие в коллегиальных органах, принимающих решения;
- составление акта проверки, выдача предписания об устранении нарушений и контроль за устранением выявленных нарушений т.п.;
- непосредственное ведение реестров, баз данных, содержащих «коммерчески» значимую информацию.

Критериями, характеризующими степень участия должностного лица в осуществлении коррупционно-опасных функций, могут служить следующие действия:

- использование своих служебных полномочий при решении личных вопросов, связанных с удовлетворением материальных потребностей должностного лица либо его родственников;
- предоставление не предусмотренных законом преимуществ (протекционизм, семейственность) для поступления на государственную службу, на работу в государственную корпорацию;
- оказание неправомерного предпочтения физическим лицам, индивидуальным предпринимателям, юридическим лицам в предоставлении публичных услуг, а также содействие в осуществлении предпринимательской деятельности;
- использование в личных или групповых интересах информации, полученной при выполнении служебных обязанностей, если такая информация не подлежит официальному распространению;
- требование от физических и юридических лиц информации, предоставление которой не предусмотрено законодательством Российской Федерации;
- нарушение установленного порядка рассмотрения обращений граждан, организаций;
- дарение подарков и оказание неслужебных услуг вышестоящим должностным лицам, за исключением символических знаков внимания, протокольных мероприятий и др.;
- а также сведения о:
 - нарушении должностными лицами требований нормативных правовых, ведомственных актов, регламентирующих вопросы организации, планирования и проведения мероприятий, предусмотренных должностными обязанностями;

- искажении, сокрытии или представлении заведомо ложных сведений в служебных учетных и отчетных документах, являющихся существенным элементом их служебной деятельности;

- попытках несанкционированного доступа к информационным ресурсам;

- действиях распорядительного характера, превышающих или не относящихся к их должностным полномочиям;

- бездействию в случаях, требующих принятия решений в соответствии с их служебными обязанностями.

Результатом реализации вышеизложенных мероприятий станет сформированный (уточненный) перечень должностей в федеральных государственных органах и государственных корпорациях, замещение которых связано с коррупционными рисками. В соответствии с антикоррупционным законодательством лица, замещающие должности, включенные в обозначенный перечень должностей, обязаны представлять сведения о своих доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера членов семьи.

Таким образом, федеральными государственными органами и государственными корпорациями будет определен круг должностных лиц, деятельность и имущественное положение которых является объектом пристального внимания, как со стороны общественности, так и со стороны сотрудников кадровых служб, ответственных за работу по профилактике коррупционных и иных правонарушений, что позволит осуществлять обоснованный контроль за благосостоянием данных должностных лиц и имущественным положением членов их семей (ВИДЫ оценки-внутренняя, внешняя и специальная).

Минимизация коррупционных рисков либо их устранение достигается различными методами: от реинжиниринга соответствующей коррупционно-опасной функции до введения препятствий (ограничений), затрудняющих реализацию коррупционных схем.

В этой связи, к данным мероприятиям можно отнести:

- перераспределение функций между структурными подразделениями внутри федерального государственного органа, государственной корпорации;

- использование информационных технологий в качестве приоритетного направления для осуществления служебной деятельности (служебная корреспонденция);

- исключение необходимости личного взаимодействия (общения) должностных лиц с гражданами и организациями;

- совершенствование механизма отбора должностных лиц для включения в состав комиссий, рабочих групп.

В целях недопущения совершения должностными лицами федеральных государственных органов и государственных корпораций коррупционных правонарушений или проявлений коррупционной направленности реализацию мероприятий, содержащихся в настоящих методических

рекомендациях, необходимо осуществлять на постоянной основе посредством (МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОССЛУЖАЩИХ В КОНТЕКСТЕ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ):

- организации внутреннего контроля за исполнением должностными лицами своих обязанностей, основанного на механизме проверочных мероприятий. При этом проверочные мероприятия должны проводиться как в рамках проверки достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, так на основании поступившей информации о коррупционных проявлениях, в том числе жалоб и обращений граждан и организаций, публикаций о фактах коррупционной деятельности должностных лиц в средствах массовой информации;

- использования средств видеонаблюдения и аудиозаписи в местах приема граждан и представителей организаций;

- проведения разъяснительной и иной работы для существенного снижения возможностей коррупционного поведения при исполнении коррупционно-опасных функций.

Также следует отметить, что пп. «б» п. 2 Указа Президента РФ от 11.04.2014 N 226 "О Национальном плане противодействия коррупции на 2014 - 2015 годы" дополняет указанные методы путем обязать Правительство Российской Федерации организовать внедрение в деятельность подразделений по профилактике коррупционных и иных правонарушений компьютерных программ, разработанных на базе специального программного обеспечения "Справки БК" и "Справки ГС", в целях осуществления:

мониторинга и автоматизированного анализа сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых лицами, претендующими на замещение должностей, включенных в перечни, установленные нормативными правовыми актами Российской Федерации, и лицами, замещающими указанные должности, с использованием баз данных о доходах, недвижимом имуществе (в том числе за рубежом), транспортных средствах, счетах, кредитах, ценных бумагах;

сбора, систематизации и рассмотрения обращений граждан о даче согласия на замещение в организации должности на условиях гражданско-правового договора (гражданско-правовых договоров) или на выполнение в данной организации работы (оказание данной организации услуг) на условиях трудового договора, если отдельные функции государственного, муниципального (административного) управления данной организацией входили в должностные (служебные) обязанности государственного или муниципального служащего.

Кроме того, каждым государственным органом России ведется работа по:

1. мониторингу правоприменения законодательства о противодействии коррупции ("Методика мониторинга правоприменения законодательства о противодействии коррупции", разработанная Минюстом России);

2. контролю за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" и иных нормативных правовых актов в сфере противодействия коррупции;

3. повышению эффективности работы по безопасности и предупреждению коррупционных и иных правонарушений;

4. антикоррупционному обучению федеральных государственных служащих.

2. Эксперты по исследуемому вопросу:

1. Усачев Владимир Леонидович, кандидат юридических наук, доцент (Область исследования – государственное и муниципальное управление, государственная служба);

2. Шайхуллин Марат Селирович, директор АНО «Евразийский научно-исследовательский институт проблем права», доцент кафедры предпринимательского и финансового права ГБОУ ВПО «Башкирская академия государственной службы и управления при Президенте Республики Башкортостан», кандидат юридических наук (Область исследования – государственное и муниципальное управление, государственная и муниципальная служба);

3. Гибадуллин Рафаиль Вагитович, Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Республике Башкортостан, профессор кафедры менеджмента Башкирского института социальных технологий, доктор социологических наук (Область исследования – управление и менеджмент, государственное и муниципальное управление, государственная служба, противодействие коррупции);

4. Халиков Марат Ильич, профессор кафедры государственного и муниципального управления ГБОУ ВПО «Башкирская академия государственной службы и управления при Президенте Республики Башкортостан», заместитель декана Факультета дополнительного профессионального образования по кадровым программам, кандидат социологических наук (Область исследования – управление и менеджмент, государственное и муниципальное управление, государственная служба);

5. Латыпов Рустем Фаритович, начальник Республиканского центра кадрового тестирования, доктор политических наук (Область исследования – управление и политика, государственная и муниципальная власть, государственная и муниципальная служба, оценка профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих).

3. Результаты интервью экспертов по исследуемой теме

Возраст опрошенных от 37 до 74 лет;

Образование: высшее профессиональное - 100 %, 40 % - доктора наук, 60% - кандидаты наук.

1. Каково Ваше мнение о законодательстве в сфере оценки профессиональной деятельности государственных служащих (ее эффективности, релевантности и т.д.)?

100% респондентов оценили законодательство как достаточное и полное;

Объективно: нормативно на федеральном уровне методика оценки не закреплена. В указах Президента РФ о проведении аттестации и о порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) от 1 февраля 2005 г. ничего не говорится о конкретных формах и методах выявления способностей чиновников. Основными формами оценки госслужащих являются в РФ: конкурс, аттестация, квалификационный экзамен и испытание.

Вместе с тем 50% респондентов указали, что законодательство не эффективно, не соответствует современным требованиям рациональной и динамичной организации государственной службы. В частности, не определены критерии оценки эффективности госслужащих, требуется совершенствование этических норм и морального облика служащего.

2. Каково Ваше мнение о законодательстве в сфере оценки профессиональной деятельности государственных служащих в контексте противодействия коррупции (ее эффективности, релевантности и т.д.)?

100% респондентов оценили законодательство как достаточное и полное;

Объективно: нормативно на федеральном уровне методика оценки не закреплена, имеется Письмо Минтруда России от 22.07.2013 N 18-0/10/2-4077 "О проведении оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций" (вместе с "Методическими рекомендациями по проведению оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций").

В организационном аспекте: создан Межведомственный Совет по общественной безопасности, созданы межведомственные рабочие группы, образованы комиссии по урегулированию конфликта интересов, проводится антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов. Однако эффективность недостаточно высокая, надо учитывать российский (местный) менталитет. Чиновники, чаще среднего и нижнего уровня, несмотря на привилегированность своего положения, вынуждены оказывать "внимание" и взаимные услуги. Также требуется гласность дисциплинарной практики государственных служащих.

3. Какие методы оценки профессиональной деятельности государственных служащих Вам известны?

- тестирование;
- психологическое тестирование;
- анкетирование;
- проведение групповых дискуссий;
- "360 градусов";
- ассесмент-центр;
- написание реферата;
- написание эссе;
- интервью;
- экспертное заключение;

- индивидуальное собеседование и другие, не противоречащие федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации, методы оценки.

Методы оценки распределяются по вакантным должностям гражданской службы с учетом квалификационных требований к данным должностям в соответствии с их должностными регламентами.

Применение всех перечисленных методов не является обязательным.

4. Какие методы оценки профессиональной деятельности государственных служащих в контексте противодействия коррупции Вам известны?

- обращения граждан;
- методика эмпирической оценки коррупции в регионах;
- метод устных и письменных характеристик и отзывов;
- анализ информации комиссии по разрешению конфликта интересов и соблюдению требований к служебному поведению;
- анкетирование/тестирование;
- проверки;
- отчеты по доходам;
- отчеты по расходам и т.д.

5. Назовите, пожалуйста, каковы сильные и слабые стороны оценки профессиональной деятельности государственных служащих Вам известны?

Слабые стороны – это доступность информации о деятельности служащего, субъективизм, предвзятость. Не используются современные методы оценки. Критерии оценки не мотивируют к эффективной деятельности.

Сильные стороны – наличие правовых механизмов выявления коррупционных факторов в системе государственной службы, независимые экспертные оценки. Основные оценочные процедуры детально прописаны в нормативных актах.

6. Каковы, по Вашему мнению, наиболее эффективные критерии оценки профессиональной деятельности государственных служащих (по компетенциям, навыкам и умения, либо по объему выполненных работ, либо по исполнению должностных инструкций и т.д.)?

- -по исполнению должностных инструкций;
- по объему и качеству выполненных работ, а также социальной направленности деятельности служащего;
- способность госслужащего к инновациям, умение постоянно внедрять новые технологии, совершенствовать их;
- ориентация на максимальную эффективность;
- ориентация на интересы клиента;
- соблюдение законности;
- по компетенциям;
- реализация проектов и программ.

Однако кадровыми службами на практике реализуется *интегральная оценка* качеств госслужащих - это комплексная оценка определяющая

степень результативности деятельности государственного служащего. Она способствует не только эффективности отбора, но и расстановке и перемещению кадров, планированию их карьеры, повышению профессионального мастерства и квалификации.

Обобщение опыта профессиональной деятельности государственных служащих позволяет сформулировать основные компоненты интегральной оценки гражданского служащего.

1. Объективные данные:
2. Личностные качества
3. Работоспособность:
4. Межличностные отношения:
5. Профессиональные качества.

7. Каковы, по Вашему мнению, наиболее эффективные критерии оценки профессиональной деятельности государственных служащих в контексте противодействия коррупции (по компетенциям, навыкам и умениям, либо по объему выполненных работ, либо по исполнению должностных инструкций и т.д.)?

- соблюдение законности.
- исполнение должностных инструкций, навыкам и умениям.

8. Каковы проблемы современной оценки профессиональной деятельности государственных служащих в контексте противодействия коррупции на практике и в теории? –

- отсутствие теоретически обоснованной целостной оптимизационной модели формирования антикоррупционной компетентности государственных служащих;

- отсутствие научно обоснованных критериев, показателей и уровней оценки антикоррупционной компетентности государственных служащих;

- дефицит практико-ориентированных, научно обоснованных образовательных программ, направленных на формирование конкретных аспектов антикоррупционной компетентности государственных служащих в соответствии с современными требованиями и задачами профессиональной деятельности;

- формальный характер, нет возможности сплошной оценки, ограничены методы проверки, наказание слишком мягкое;

- требуется методика оценки профессиональной деятельности государственных служащих в контексте противодействия коррупции с учетом социальной напряженности и имеющегося правового арсенала средств противодействия коррупции;

- существующая система формирования антикоррупционной компетентности государственных служащих наряду с позитивным опытом, традициями, научным, образовательным, человеческим потенциалом не лишена определенных противоречий, которые не в полной мере обеспечивают ее соответствие растущим запросам общества и потребностям государственной службы в современных кадрах.

• - отсутствие заинтересованности политической элиты России создать эти механизмы.

9. Каково, по Вашему мнению, влияние оценки профессиональной деятельности государственных служащих на их антикоррупционное поведение (в части этичности, карьерного роста по принципу заслуг и т.д.)? *100 % респондентов указали, что влияние незначительное, т. к. существующие оценки носят декларативный характер.*

9. Каковы, по Вашему мнению, направления модернизации, совершенствования системы оценки профессиональной деятельности государственных служащих, ее перспективы в контексте противодействия коррупции?

Модернизация системы оценки профессиональной деятельности государственных служащих, ее перспективы в контексте противодействия коррупции должна учитывать уже имевшиеся традиционные механизмы противодействия коррупции, требуется принятие во внимание опыт Советского государственного строительства в контексте создания современного нравственного типа государственного служащего.

К числу эффективных методов выявления, предотвращения и противодействия коррупции необходимо отнести повышение «прозрачности» всех проводимых операций, сокращение дискреционных полномочий государственного служащего; выявление и предотвращение конфликта интересов; заключение антикоррупционных соглашений между субъектами деловых отношений; формирование определенного психологического климата в коллективе, обеспечивающего нетерпимость к коррупционным тенденциям; разработку программ внутриведомственных проверок, действующих этических кодексов поведения.

4. Выводы и рекомендации

Выводы: В настоящее время в России имеются определенные механизмы по оценке деятельности госслужащих в контексте противодействия коррупции: 1. оценка коррупционно опасных функций, при реализации которых могут возникать (существуют предпосылки для возникновения) коррупционные риски (далее - коррупционно-опасные функции); 2. определение перечня должностей государственной службы и должностей в государственных корпорациях, замещение которых связано с коррупционными рисками; 3. внедрение системы мониторинга исполнения должностных обязанностей государственными служащими и работниками государственных корпораций, деятельность которых связана с коррупционными рисками.

Однако, следует отметить, что данный механизм не закреплен в форме федерального закона, специально разработанного для оценки деятельности служащих в контексте противодействия коррупции на государственной службе, вместе с тем данный механизм отражен в Письме Минтруда России, куда интегрированы «Методические рекомендации по проведению оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации государственных функций, а также корректировке перечней должностей федеральной

государственной службы и должностей в государственных корпорациях, замещение которых связано с коррупционными рисками, и внедрению системы мониторинга исполнения должностных обязанностей федеральными государственными служащими и работниками государственных корпораций, деятельность которых связана с коррупционными рисками», основной целью настоящих методических рекомендаций является обеспечение единого подхода к организации работы по следующим направлениям: оценка коррупционных рисков, возникающих при реализации государственных функций; внесение уточнений в перечни должностей федеральной государственной службы и должностей в государственных корпорациях, замещение которых связано с коррупционными рисками; мониторинг исполнения должностных обязанностей федеральными государственными служащими и работниками государственных корпораций, деятельность которых связана с коррупционными рисками.

В качестве основных методов оценки деятельности госслужащих в контексте противодействия коррупции можно выделить:

- организация внутреннего контроля за исполнением должностными лицами своих обязанностей, основанного на механизме проверочных мероприятий. При этом проверочные мероприятия должны проводиться как в рамках проверки достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, так на основании поступившей информации о коррупционных проявлениях, в том числе жалоб и обращений граждан и организаций, публикаций о фактах коррупционной деятельности должностных лиц в средствах массовой информации;

- использование средств видеонаблюдения и аудиозаписи в местах приема граждан и представителей организаций;

- проведение разъяснительной и иной работы для существенного снижения возможностей коррупционного поведения при исполнении коррупционно-опасных функций;

- мониторинг и автоматизированный анализ сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых лицами, претендующими на замещение должностей, включенных в перечни, установленные нормативными правовыми актами Российской Федерации, и лицами, замещающими указанные должности, с использованием баз данных о доходах, недвижимом имуществе (в том числе за рубежом), транспортных средствах, счетах, кредитах, ценных бумагах;

- сбор, систематизация и рассмотрение обращений граждан о даче согласия на замещение в организации должности на условиях гражданско-правового договора (гражданско-правовых договоров) или на выполнение в данной организации работы (оказание данной организации услуг) на условиях трудового договора, если отдельные функции государственного, муниципального (административного) управления данной организацией входили в должностные (служебные) обязанности государственного служащего;

- контроль за соблюдением государственным служащим требований к служебному поведению, ограничений и запретов на государственной службе, выполнении всех иных обязанностей, предусмотренных законодательством о противодействии коррупции.

А в качестве основных методов оценки профессиональной деятельности государственных служащих среди законодательно закрепленных можно выделить такие как: аттестация; квалификационный экзамен.

Рекомендации: На современном этапе развития государственной службы России теоретическая разработка механизма правового регулирования противодействия коррупции является первоочередной задачей.

Анализ направлений повышения антикоррупционного статуса государства позволяет выделить основные векторы стратегий:

- Совершенствование антикоррупционного законодательства и ужесточение контроля за их исполнением, повышение риска наказания для лиц, преступивших закон;

- Совершенствование избирательной системы, подотчетность лиц, избираемых в законодательные и исполнительные структуры перед электоратом;

- Усиление экономических мер, направленных на повышение роли конкуренции и качества предоставляемых услуг, минимизация потенциальной прибыли от коррупции, формирование дублирующих государственных структур, позволяющих оптимизировать конкретные административные процедуры;

- Расширение и уточнение сферы внутреннего и внешнего контроля и надзора, использование внутренних механизмов и стимулов, существующих в самом аппарате управления. Разработка и внедрение экономических мер, позволяющих должностным лицам легитимно увеличить свои доходы, не нарушая правила и законы, определенные стандарты исполнения должностными лицами своих обязанностей и строгий надзор над каждым служащим;

- Создание специализированных органов, предназначенных для расследования нарушений законности в сфере государственной службы. Внешний контроль обеспечивается демократическими механизмами, свободой слова, доступностью информации, деятельностью СМИ, своевременным и объективным информированием граждан;

- Создание реестров лиц, организаций, участвовавших в коррупционных событиях;

- Исследование зон коррупционных рисков, оптимизация административного ресурса;

- Формирование экспертного пула на корпоративном и государственном уровне («советы старейшин», социальные комитеты и т.п.), позволяющего компетентно оценивать прецеденты коррупционных рисков и профессионального соответствия должностных лиц;

- Усиление экспертных мероприятий, направленных на совершенствование действующего законодательства с целью предотвращения двойного толкований позиций законодательных актов, эпизодов правоприменительной практики;

- Идеино-нравственное возрождение общества, формирование позитивного репутационного ресурса государственной службы и ее сотрудников, совершенствование корпоративных принципов, этики делового поведения, социальные гарантии государственным служащим;

- Продуманная и постоянно совершенствующаяся кадровая политика, система подготовки государственных служащих;

- Создание кадровых технологий на основе современных информационных систем и технологий;

- Создание эффективных правовых механизмов в сфере укрепления дисциплины и законности;

- Дальнейшее развитие межведомственных и международных связей в сфере противодействия коррупции на основе технологичности этой деятельности;

- В настоящее время актуальным является обсуждение вопроса о провокации чиновников на получение взятки, как о возможном способе противодействия коррупции.

Возможным решением проблем, связанных с коррупцией может стать разработка и принятие нормативных правовых актов, обеспечивающих антикоррупционную защищенность должностных полномочий, как например: инструкция об антикоррупционной экспертизе должностей; положение о работе по профилактике коррупционного поведения государственных служащих; методика выявления коррупционных рисков и факторов при исполнении должностных обязанностей.

Необходимым условием совершенствования правового обеспечения работы по предотвращению коррупционных рисков при проектировании и реализации полномочий государственных служащих, могло бы стать издание Федерального закона «Об антикоррупционной экспертизе должностей государственной службы».

Предложенный вариант правового обеспечения антикоррупционной экспертизы должностей позволяет на ранней стадии (проектирования) выявлять коррупционные факторы в нормативных правовых актах, определяет полномочия органов, подразделений и служб, в должностных регламентах государственных служащих, определяющих их должностные обязанности (функции), а также при проведении оценки и аттестации кадров в поощрительной и дисциплинарной практике.

Минимизация коррупционных рисков либо их устранение достигается также различными методами: от реинжиниринга соответствующей коррупционно-опасной функции до введения препятствий (ограничений), затрудняющих реализацию коррупционных схем.

В этой связи, к данным мероприятиям можно отнести:

- перераспределение функций между структурными подразделениями внутри федерального государственного органа, государственной корпорации;

- использование информационных технологий в качестве приоритетного направления для осуществления служебной деятельности (служебная корреспонденция);
- исключение необходимости личного взаимодействия (общения) должностных лиц с гражданами и организациями;
- совершенствование механизма отбора должностных лиц для включения в состав комиссий, рабочих групп.

Общая логика модернизации законодательства в рассматриваемом направлении – увеличение социальных гарантий и льгот государственных служащих в рамках правового поля при одновременном ужесточении наказаний – но на современной научной и рациональной основе.

Кыргызстан

В процессе совершенствования системы государственной службы и повышения эффективности деятельности государственных органов представляется важным внедрение системы оценки деятельности государственных служащих.

В настоящее время разработана и внедрена система оценки деятельности государственных служащих Кыргызской Республики, которая направлена на повышение результативности деятельности государственных служащих Кыргызской Республики путем систематической и объективной оценки их деятельности.

Оценка представляет собой определение степени результативности выполнения государственными служащими должностных обязанностей в соответствии с целями и задачами государственного органа Кыргызской Республики. Результаты оценки деятельности учитываются в следующих случаях:

- при горизонтальном продвижении посредством установления шагов (коэффициентов) в сетке оплаты труда;
- в качестве рекомендации при проведении аттестации государственных служащих;
- при выработке рекомендаций по повышению квалификации государственных служащих.

В основные задачи оценки деятельности служащих входят:

- определение уровня профессиональности служащего, включая качество, объем и сложность;
- повышение степени вклада каждого государственного служащего в достижение целей и задач государственного органа;
- анализ текущих результатов достижения поставленных задач;
- корректировка процесса достижения результатов;
- планирование профессионального развития служащего;
- стимулирование государственного служащего за достижение высоких результатов.

Организация проведения оценки деятельности

Оценка деятельности служащих проводится независимо и непредвзято, основываясь на коллегиальном решении комиссии по оценке деятельности. Члены комиссии по оценке деятельности не должны получать никаких инструкций, рекомендаций или подвергаться другого рода воздействиям со стороны лиц, которые могут повлиять на результаты оценки.

Статс-секретарь или руководитель аппарата государственного органа вице-мэр или заместитель главы органа местного самоуправления должны обеспечить конфиденциальность всех обсуждаемых вопросов в ходе подготовки отчета об оценке.

Отчет об оценке может быть представлен оцениваемому служащему, комиссии по оценке деятельности, апелляционной комиссии, службе управления персоналом, руководителю органа.

Оценка деятельности служащего имеет свои строго определенные временные рамки. Служащие должны проходить оценку в течение года, с 1 января по 31 декабря, на ежеквартальной основе.

Оценка служащего проводится в двух видах: квартальная и годовая.

Квартальная оценка проводится непосредственным руководителем служащего и направлена на оценку текущей результативности. Текущая оценка деятельности служит основанием для выработки мер по улучшению деятельности.

Годовая оценка проводится комиссией по оценке деятельности, с учетом результатов ежеквартальной оценки и направлена на принятие заключительной оценки в соответствии с достигнутыми результатами служащего.

Результаты годовой оценки являются основой для принятия решений по горизонтальному продвижению путем установления шагов (коэффициентов) в сетке оплаты труда и улучшению деятельности служащих.

Процедура проведения оценки деятельности

Квартальная оценка осуществляется непосредственным руководителем служащего 4 раза в год. Перед началом оценки непосредственный руководитель проводит собеседование и совместно со служащим определяет задачи и составляет индивидуальный план работы на квартал.

Индивидуальный план работы служащего оформляется отдельным актом и утверждается статс-секретарем или руководителем аппарата государственного органа, вице-мэром или заместителем главы органа местного самоуправления. Служащий и его непосредственный руководитель, при необходимости, могут изменять и вносить корректировки в индивидуальный план работы служащего, а также фиксировать отдельным актом корректировки задач служащего.

После завершения квартала служащий представляет непосредственному руководителю отчет о проделанной работе, с указанием результатов выполнения намеченных мероприятий. Далее непосредственный руководитель проводит собеседование, выставляет текущую квартальную

оценку с собственным обоснованием, дает рекомендации по улучшению деятельности и, по мере необходимости, разрешает возможные проблемы и другие спорные моменты по отчету служащего.

При несогласии служащего с оценкой непосредственного руководителя он должен написать свои комментарии к отчету об оценке деятельности, с указанием обоснованных причин несогласия, а также представить в апелляционную комиссию дополнительные сведения о служебной деятельности за отчетный период. При этом служащий должен указать дату внесения комментариев и заверить собственной подписью.

Апелляционная комиссия рассматривает представленные сведения совместно со служащим и его непосредственным руководителем и принимает окончательное решение о пересмотре результатов оценки.

В случае замены непосредственного руководителя в период оценки, предыдущий руководитель служащего должен подготовить временный отчет об оценке деятельности служащего на текущее состояние. При подготовке отчета новый руководитель должен принимать во внимание данные временного отчета.

Годовая оценка осуществляется комиссией по оценке деятельности 1 раз в год, на основе полученных квартальных оценок.

При несогласии служащего с оценкой, он может обратиться в апелляционную комиссию. В случае несогласия с решением апелляционной комиссии служащий вправе обратиться в Государственную кадровую службу Кыргызской Республики.

Критерии и система измерения

Оценка проводится по основным и дополнительным критериям оценки деятельности служащих.

Основные критерии оценки служащего включают: результаты, достигнутые в ходе выполнения поставленных задач, точность, своевременность, дисциплинированность, соблюдение норм этики и межэтнических отношений.

Дополнительные критерии оценки включают: самостоятельность, инициативность, креативность, степень сотрудничества.

При определении результатов оценки используется четырехбалльная шкала оценок от 2 до 5. При этом рассчитывается средний балл по всем критериям.

На основе полученного среднего балла устанавливаются следующие виды оценок для государственных и муниципальных служащих:

- при среднем балле от 4,6 до 5 включительно - предлагается оценка "Отлично";
- при среднем балле от 3,6 до 4,5 включительно - предлагается оценка "Хорошо";
- при среднем балле от 2,6 до 3,5 включительно - предлагается оценка "Удовлетворительно";
- при среднем балле ниже 2,6 включительно - предлагается оценка "Неудовлетворительно".

При получении служащим оценки "Удовлетворительно" и "Неудовлетворительно" комиссия по оценке деятельности может внести предложение о необходимости обучения и повышения квалификации служащего.

При получении служащим по результатам года оценки "Отлично" комиссия по оценке деятельности вносит предложение о присвоении очередного шага в сетке заработной платы.

При получении служащим по результатам года оценки "Хорошо" комиссия по оценке деятельности вносит предложение о поощрении служащего.

Компетенции комиссии по оценке деятельности

В целях обеспечения объективности и беспристрастности оценки деятельности служащего создается комиссия по оценке деятельности. Заседание комиссии по оценке деятельности считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей ее членов. Замена отсутствующего члена комиссии не допускается.

По результатам рассмотрения итогов ежеквартальной оценки принимается коллегиальное решение по годовой оценке. При вынесении решения годовой оценки служащего комиссия сопоставляет ее с оценкой, полученной от непосредственного руководителя служащего. В случае выявления несоответствия между оценкой служащего и непосредственного руководителя, комиссия по оценке деятельности вправе пересмотреть результаты оценки.

Компетенции апелляционной комиссии

Для рассмотрения спорных вопросов по оценке деятельности служащего создается апелляционная комиссия. Заседание апелляционной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей ее членов. Замена отсутствующего члена комиссии не допускается.

По результатам рассмотрения обращений апелляционная комиссия выносит решение, которое оформляется протоколом и доводится до сведения служащего в день принятия решения. В случае принятия решения в пользу служащего издается приказ.

Внедрение оценки деятельности служащих

Действующая система оценки деятельности государственных служащих Кыргызской Республики применяется с 1 января 2014 года. Первые результаты эффективности системы оценки деятельности государственных служащих будут известны по итогам деятельности за 2014 год. Однако для выяснения ситуации по применению оценки деятельности государственных служащих, сотрудниками Государственной кадровой службой Кыргызской Республики был проведен мониторинг в государственных органах Кыргызской Республики и опрос экспертов.

Мониторинг был проведен в 29 государственных органах из 41 курируемых Государственной кадровой службой Кыргызской Республики.

Опрос был проведен среди пяти экспертов в сфере оценки деятельности и противодействия коррупции.

Анализ данных, полученных по итогам мониторинга, выявил, что в государственных органах слабо ведется работа по внедрению оценки. Это связано с тем, что действующая система оценки деятельности государственных служащих не учитывает функциональные и структурные особенности всех государственных органов. Так, большое разнообразие этих особенностей не позволяет унифицировать систему оценки. Возникают сложности в понимании правил и процедур оценки.

Сложности возникают в введении оценки в подведомственных и территориальных подразделениях государственных органов. Некоторые государственные органы имеют только по одному государственному служащему в каждом территориальном подразделении, а непосредственным руководителем у них является статс-секретарь или курирующий заместитель руководителя. В связи с этим поступают предложения о том, чтобы функцию по управлению оценкой в территориях передать в местные государственные администрации или органы местного самоуправления.

Еще одной проблемой является несостоятельность работников кадровых служб в правильном доведении до сотрудников правил и функций системы оценки. При этом существует проблема также в части правильной постановки задач и сроков предоставления отчетов.

Возникает непонимание в использовании критериев оценки деятельности, так как необходимо оценивать служащих по всем критериям, но не все из них применимы в отношении определенных должностей и структурных подразделений. Некоторые структурные подразделения не поддаются оценке по критериям: креативность или инициативность. В других структурных подразделениях точность и своевременность являются основными критериями оценки, в то время как креативность или инициативность не желательны (например: бухгалтерия, аудит и т.п.). Однако в соответствии с системой оценки деятельности все критерии имеют одинаковый удельный вес, что негативно отражается на объективности оценки деятельности служащих.

Отсутствует четкая связь между критериями оценки деятельности служащих и качеством предоставления государственных услуг населению. Единственный критерий, влияющий на качество предоставления государственных услуг, это соблюдение нормы этики. К сожалению, даже если служащий допустить грубость в общении или бестактность по отношению к гражданину, то он будет оценен негативно только по одному критерию, а также это не отразится на соответствии им занимаемой должности.

Все вышеназванные трудности чаще всего возникают по причине нежелания самих служащих применять оценку деятельности.

В ходе проведения опроса экспертов были заданы вопросы по действующей системе оценки деятельности, ее необходимости, эффективности и дальнейшего улучшения. Основной упор был сделан на

изучение мнения экспертов о работе системы оценки деятельности в контексте противодействия коррупции.

Экспертами однозначно была отмечена необходимость во внедрении системы оценки деятельности государственных служащих. Так как система оценки деятельности стимулирует дальнейший профессиональный рост государственных служащих и имеет большое значение для эффективности деятельности государственного органа. Было высказано мнение, что оценка деятельности может определить способность государственного служащего исполнять свои должностные обязанности на высоком уровне, эффективно достигать намеченного результата и профессионально развиваться. В связи с тем, что установленные квалификационные требования к должностям государственной службы носят формальный характер и не позволяют объективно оценить уровень компетентности кандидатов на замещение вакантной административной государственной должности.

Система оценки деятельности государственных служащих Кыргызской Республики была внедрена 1 января 2014 года, сравнительно недавно, и сейчас сложно судить о ее эффективности. При этом, следует отметить, что наши эксперты постоянно взаимодействуют с государственными служащими, а часть из них сами оценивают и подлежат оценке, что позволяет им объективно выразить свое мнение относительно эффективности работы оценки деятельности государственных служащих. По их мнению пока не наблюдается положительного эффекта применения оценки деятельности и соответственно ее эффективности. Система оценки деятельности внедряется с большим сопротивлением, так как государственные служащие воспринимают ее как "дополнительную работу" и у них отсутствует правильное понимание целей внедрения деятельности. Также у служащих существует подозрение о субъективности оценки, учитывая, что оценка выставляется непосредственным руководителем, без возможности альтернативной оценки сослуживцами и другой заинтересованной стороны. Подчеркивается, что методы, критерии, показатели и процедуры оценки деятельности должны быть четкими для недопущения субъективного подхода, а также необходимость повышения потенциала государственных служащих в части планирования и постановки задач.

Исследовав законодательство об оценке деятельности государственных служащих значительных проблем не было выявлено. Однако отмечается сложность восприятия и понимания текста нормативного правового акта из-за того, что детально не прописаны отдельные нормы и процедуры. В связи с чем необходимо упростить оценку деятельности и довести до сознания каждого государственного служащего.

Требуется дальнейшая разработка теоретико-методологической и практической основы системы оценки деятельности и аттестации государственных служащих.

По сравнению с другими странами в Кыргызской Республике система и структура должностей государственных служащих определена и имеет

четкие уровни и иерархии. Есть реестр государственных должностей, который создает условия для установления коэффициентов в сетке оплаты труда (увеличение заработной платы) и прозрачность в карьерном планировании по итогам оценки. Впервые имеется попытка в Кыргызской Республике законодательно и нормативно внедрить оценку. Есть понимание, политическая воля и поддержка руководства Государственной кадровой службы Кыргызской Республики.

Считается, для начального этапа внедрения системы оценки деятельности государственных служащих, что существующие критерии достаточны и вполне реальны. Однако на данный момент отсутствуют эмпирические данные подтверждающие или опровергающие мнение о том, что критерии отражают реальное достижение поставленных целей. Соответственно, пока отсутствуют конкретные предложения по изменению критериев оценки деятельности в сторону большей объективности и вознаграждения по заслугам. Существует общее понимание того, что критерии оценки должны быть доступны для понимания, объективны и связаны с результативностью деятельности государственного органа.

Оценка деятельности государственных служащих в контексте противодействия коррупции

При умелом использовании системы оценки деятельности государственных служащих Кыргызской Республики, она может стать хорошим инструментом противодействия коррупции. Однако в настоящее время существующая система оценки деятельности не является инструментом противодействия коррупции. При минимальном уровне субъективизма и введения дополнительных критериев на определение коррупциогенных зон, система оценки может стать хорошим инструментом противодействия коррупции.

В связи с чем, стоит отметить, что система оценки деятельности в недостаточной степени влияет на уменьшение уровня коррупции в государственных органах. Также оценка деятельности не значительно влияет на этичность поведения государственных служащих, несмотря на наличие критерия по соблюдению норм этики. Воздействие системы оценки деятельности в большей мере зависит от личности руководителя, а не от самой системы.

Преобразование действующей системы оценки деятельности в эффективный инструмент противодействия коррупции требует выполнения определенных задач. Необходимо разработать методологию оценки деятельности государственных служащих в сфере противодействия коррупции. Проводит мониторинг сигналов, жалоб и обращений со стороны коллег и гражданского сектора в отношении каждого сотрудника. Продолжит работу по внедрению механизма постоянного анализа деклараций доходов и расходов государственных служащих и их близких родственников.

Внедрение дополнительных методов и подходов также могут косвенно способствовать преобразованию системы оценки деятельности в действенный инструмент противодействия коррупции. Например, активизация участия государственных служащих в работе служб по управлению персоналом и комиссий по этике в целях профилактики коррупции, мониторинга этического поведения и урегулирования конфликта интересов; стимулирование государственных служащих к предоставлению информации о замеченных ими случаях коррупционных правонарушений, неэтичного поведения и возникновения конфликта интересов; и просвещение государственных служащих по вопросам антикоррупционной тематики и методическое обеспечение их профессиональной служебной деятельности.

Помимо оценки деятельности предлагается параллельно совершенствовать другие антикоррупционные инструменты. Требуется комплексный подход и применение системных мер, направленных на противодействие коррупции, в том числе, объективный антикоррупционный план ведомства. Функционирование внутренних комиссий по выявлению конфликта интересов, внешний мониторинг со стороны гражданского сектора и адекватная система материальной и нематериальной мотивации являются важнейшими составляющими политики по противодействию коррупции. Также не стоит забывать о следующих элементах системы по противодействию коррупции:

- антикоррупционная экспертиза;
- оценка и управление коррупционными рисками;
- антикоррупционный мониторинг и оценка;
- декларационная кампания;
- кодексы этики, стандарты поведения;
- информационная кампания и открытость;
- антикоррупционное образование;
- взаимодействие с гражданским обществом;
- введение дополнительных мер ответственности по коррупционным правонарушениям.

В основном система оценки деятельности служащих призвана повышать результативность деятельности служащих путем систематической и объективной оценки их деятельности. Повышение результативности деятельности служащих должно отражаться на повышении деятельности государственного органа, в котором служащий работает, что в свою очередь влияет на достижение стратегических целей государства в целом. Однако данная система оценки деятельности не оказывает прямого влияния на снижение уровня коррупции в государственных органах Кыргызской Республики.

Взаимосвязь оценки деятельности служащих со снижением уровня коррупции является важным условием для повышения уровня доверия населения к государственной власти. Достижение стратегических целей, положительные тенденции в работе государственных органов могут быть перечеркнуты единичными случаями неэтичного поведения и мздоимства.

Необходимо установить четкую связь между оценкой деятельности служащих, оценкой государственного органа и снижением уровня коррупции.

Казахстан

В рамках реализации, поручений Президента Республики Казахстан, озвученных на Международной конференции по вопросам государственной службы 17 июня 2008 г., а также реализации мер направленных на достижение целевых индикаторов Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2020 года, Указом Президента Республики Казахстан от 21 июля 2011 года № 119 была утверждена Концепция новой модели государственной службы Республики Казахстан [27].

В Концепции было указано на необходимость внедрения системы оценки деятельности государственных служащих и ее взаимосвязи с конечным результатом. Предполагалось, что оценка эффективности деятельности работы государственных служащих будет ориентирована на конечный результат и станет основанием для премирования и поощрения государственных служащих, определения потребности в переподготовке и повышении квалификации, повышения по службе.

В целях реализации Концепции Указом Президента Республики Казахстан от 22 марта 2013 года №527 «О внесении изменений в некоторые указы Президента Республики Казахстан» были утверждены «Правила проведения ежегодной оценки деятельности и аттестации административных государственных служащих» [28].

Данные правила устанавливали порядок проведения ежегодной оценки деятельности и аттестации административных государственных служащих.

Администрация Президента Республики Казахстан в числе первых организовала внедрение в своей деятельности оценки эффективности деятельности структурных подразделений и сотрудников, учитывающая объем и качество работы, степень ответственности, повышение профессионализма, соблюдение Кодекса чести государственных служащих».

Методики оценки в Администрации Президента Республики Казахстан (далее – АП РК) направлены на стимулирование сотрудников и повышения эффективности их деятельности на основе систематизации процессов.

Основным показателем было выбрано четкое исполнение своих должностных обязанностей. Для оценки этого критерия сдавались ежедневные отчеты, затем еженедельные, потом ежемесячные.

Показатели оценки делятся на две группы:

А – основные показатели выполнения должностных обязанностей.

В данную категорию входит такая группа показателей как:

- обеспечение своевременной и полноценной реализации возложенных на сотрудника функциональных обязанностей;
- соблюдение трудовой дисциплины;

- выполнение требований руководства, инструкций, приказов, регламентов и иных актов в рамках внутреннего распорядка деятельности АП РК за исключением требований, регламентирующих трудовую и исполнительскую дисциплину.

Б – дополнительные показатели обязанностей, не входящие в должностные обязанности.

Вместе с тем была и другая сторона «медали». Ежедневные отчеты составлялись сотрудниками вручную, что вызвало отторжение у сотрудников.

Кроме того, обработка и выдача результатов вручную требовало много времени и вызывало сомнения по поводу объективности, так как это велось ответственным сотрудником. Была создана рабочая группа с привлечением сотрудников Института экономических исследований и началась работа по автоматизации процессов отчетности сотрудников, определению нагрузки на каждого сотрудника и их общего вклада в работу. Для этого проводилась работа по интеграции системы оценки ЕСЭДО «LotusNotes». Этот процесс был регламентирован в Правилах работы с модулем электронных ресурсов АП РК «Оценка структурных подразделений» и Правилах работы с модулем Единой системы электронного документооборота АП РК «Оценка сотрудников».

На сегодняшний день нагрузка на каждого сотрудника рассчитывается автоматически в виде отчетов. Данные отчеты содержат в себе следующую информацию:

- количество полученных сотрудником документов на исполнение;
- количество исполненных документов.

При этом в отчетах учитывалось важная составляющая – содержимое документа или же, говоря рыночным языком, «добавленная стоимость» документа. К примеру, можно за день написать 10 и более документов с отпиской госорганам – рассмотреть и представить предложения; либо подготовить информацию на основе имеющихся статданных; либо же сотрудником может быть проведена аналитическая работа с выявлением проблем и предложениями по реформированию отраслей экономики. Это было важным моментом и вызвало бурную реакцию со стороны всех сотрудников. Каждый старался отметить важность выполняемых поручений. Прорабатывались разные версии, как это лучше отразить в программном продукте.

На сегодняшний день в АП РК внедрены показатели по всем направлениям содержания документов с уровнем значимости для отрасли экономики в целом. В отчете указываются виды документов: аналитическая записка, запрос, справочная информация, служебная записка, заключение с выводами и предложениями, материалы по международным мероприятиям, мероприятия по региональным поездкам.

Для каждой из этих категорий документов определен уровень сложности, что позволяет определить уровень проведенной сотрудником работы, а также затраченное время.

Данная система оценки позволила объективно оценить эффективность работы каждого сотрудника, сектора в целом, а также обеспечить здоровую конкуренцию. Появилась мотивация для постоянного совершенствования профессиональных навыков сотрудников. В продолжение работы по повышению профессионализма работников были разработаны индивидуальные планы развития, включающие:

- определение профессионального уровня сотрудника, его слабых и сильных сторон;

- разработку мер по заполнению «белых пятен» в развитии сотрудника (одной из таких мер стала подготовка всеми сотрудниками еженедельных дайджестов по курируемым вопросам, согласно установленным требованиям – информационные потоки из различных источников должны постоянно обрабатываться сотрудником и сохраняться для последующего использования);

- формирование сотрудником собственного видения своего роста в кратко-, средне- и долгосрочных перспективах.

Следующим этапом стала разработка механизмов материальной, моральной и карьерной мотивации.

Тогда была проанализирована существующую систему выплат премий, доказывая всем, что результаты оценки должны учитываться при распределении премиального фонда.

Итак, сейчас в Администрации Президента Республики Казахстан имеется типовая методика оценки эффективности деятельности, которая позволяет оценивать эффективность работы сотрудников всего аппарата Президента РК, а также утверждены правила премирования сотрудников.

Результаты оценки являются основанием для распределения премиального фонда, что стало дополнительным материальным стимулом.

К примеру, по результатам оценки были проставлены баллы, по которым рассчитывалась сумма премирования ко Дню Конституции. Соответственно, сотрудники, набравшие 100 баллов, получили премии в размере оклада; 90 баллов – на 10% меньше. Тем самым, сотрудники поняли, насколько оценка их деятельности влияет на содержимое их карманов.

К примеру, подготовка аналитической записки с высоким уровнем сложности предусматривает высокий балл, что и является стержнем для поиска актуальной тематики и разработке системных мер по данному направлению.

В целом стоит отметить большую работу проделанную сотрудниками АП РК по внедрению системы оценки в деятельность структурных подразделений. Положительными моментами являются интеграция системы оценки с ЕСЭДО «LotusNotes». Это позволяет снизить объем «бумажной» работы и не отвлекает сотрудников от исполнения прямых обязанностей.

Немаловажно, что каждому документу установлен свой собственный «вес». Ранжирование исполняемых документов по степени важности позволяет определить не только объем, но и важность исполняемых сотрудниками документов.

Результаты оценки служат основанием для распределения премиального фонда, что стало дополнительным стимулом для сотрудников к эффективному осуществлению своих должностных обязанностей.

Негативными сторонами является направленность системы оценки в АП РК только на количество исполненных документов. При этом не учитываются компетенции сотрудника, его профессиональные и личностные характеристики. Существующая методика позволяет оценить только аналитические способности сотрудников, не позволяя определить, например его морально-этические или коммуникативные способности.

Вместе с тем, действующая методика оценки деятельности сотрудников АП РК малоприменима в центральных государственных или местных исполнительных органах в связи со спецификой деятельности АП РК. Однако, положительные моменты, связанные с порядком осуществления оценки могут быть применены при осуществлении оценки госслужащих корпусов «А» и «Б».

В целом, следует отметить, что внедрение оценки эффективности деятельности в структурных подразделениях Администрации Президента Республики Казахстан сказалось на результатах работы сотрудников, и является стимулом для материальной и моральной мотивации.

В развитых странах оценка эффективности деятельности государственных служащих управленческого звена основана на заключении Соглашение об эффективности, которое заключается между непосредственным руководителем и государственным служащим.

Как правило, данные Соглашения включают в себя следующие пункты:

- даты начала и завершения работы;
- ключевые обязательства и критерии эффективности;
- достигнутые результаты или определения, достижения целей;
- компетенции (профессиональные и личностные необходимые для эффективной организации работы).

Ключевые обязательства, как правило, ежегодно изменяются в соответствии с трансформацией приоритетов деятельности государственного органа. Они, как правило, основаны на достижении целей Операционного плана. На плановый период устанавливается от одного до четырех ключевых обязательств. Критерии результативности описывают степень достижения результатов и стандарты ожидаемого уровня выполнения поставленных задач.

Для оценки используются различные критерии, включая: выполненную работу (выполненные задания), своевременность и качество результатов, улучшение компетенций и коммуникационных навыков.

В зарубежных странах также существует практика ранжирования итоговой оценки деятельности по выполнению обязательств, установленных в Соглашении об эффективности.

Как было сказано ранее, Указом Президента Республики Казахстан от 22 марта 2013 года №527 были утверждены «Правила проведения ежегодной оценки деятельности и аттестации административных государственных

служащих». Указом были установлены правила прохождения оценки государственных служащих корпуса «А» и корпуса «Б». Методика оценки, а также оценочный лист утверждается уполномоченным органом по делам государственной службы по согласованию с Администрацией Президента Республики Казахстан.

Ежегодная оценка деятельности служащих проводится для определения эффективности и качества их работы.

Касательно оценки деятельности корпуса «А» в Правилах устанавливаются сроки прохождения оценки и лицо, ответственное за проведение оценки. Подготовку к проведению оценки осуществляет либо Служба управления персоналом либо иное структурное подразделение, определенное ответственным. Оценка базируется на следующих материалах:

1) результаты ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы;

2) информация о деятельности структурных подразделений государственных органов, их подведомственных организаций либо государственных органов, деятельность которых курирует служащий корпуса «А»;

3) сведения в любой форме, характеризующие деятельность служащего корпуса «А» в оцениваемом периоде;

4) иная информация.

По результатам оценки госслужащему выставляются оценки «неудовлетворительно», «удовлетворительно» или «эффективно», что являются основанием для поощрения, обучения, карьерного планирования или ротации.

С другой стороны материалы по итогам оценки вносятся в Национальную комиссию, которая по итогам рассмотрения материалов оценки и проведения собеседования со служащим корпуса «А» принимает одно из следующих решений:

1) соответствует занимаемой должности;

2) не соответствует занимаемой должности.

Решение Национальной комиссии является основанием для продления трудового договора со служащим корпуса «А» либо его расторжении.

Однако в Правилах четко не оговариваются, к какому результату оценки привязывается последующие решения.

Кроме того не определено лицо или уполномоченный орган ответственный за вынесение решения о поощрении, обучении или ротации. Слабой стороной Указа можно также отметить отсутствие Правил премирования, которые бы определяли оплату за достижение какого-либо положительного результата.

В соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 27 августа 2013 года № 623 «Об утверждении Правил подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих Республики Казахстан» [29] госслужащие корпуса «А» проходят повышение

квалификации в случае получения двух оценок «неудовлетворительно». Однако остается не ясным кто и на основании чего определяет необходимость обучения госслужащего корпуса «А».

В Указе Президента Республики Казахстан от 13 января 2014 года № 721 «Об утверждении Правил проведения ротации административных государственных служащих корпуса «А» и внесении дополнений в некоторые указы Президента Республики Казахстан» [30] сказано, что «Рабочий орган Национальной комиссии при необходимости вносит в проект плана ротации служащих корпуса «А» корректировки по согласованию со служащим корпуса «А» и уполномоченным лицом с учетом результатов ежегодной оценки деятельности служащих корпуса «А»

При этом не уточняется при каком результате оценки следует проводить ротацию госслужащего корпуса «А» (Методика оценки деятельности корпуса «А» в настоящая время не утверждена).

С учетом зарубежного и казахстанского опыта создания системы оценки деятельности нами предлагается следующий проект оценки деятельности госслужащих корпуса «А» (таблица 7).

Таблица – 7 Соглашение о результатах

№ п/п	Оцениваемые показатели	Балл (от 0 до 10)
1	2	3
Ключевые обязательства		
1	Пункт 1	
2	Пункт 2	
3	Пункт 3	
4	Пункт 4	
Средний балл (сумма всех баллов, деленная на количество показателей)		

Кроме того, мы предлагаем следующий проект ранжирования итоговой оценки деятельности по выполнению обязательств, установленных в Соглашении об эффективности (таблица 8).

Таблица – 8 Ранжирования итоговой оценки деятельности

Баллы	«Неудовлетворительно»	Удовлетворительн о	Эффективно
	от 0 до 3	от 4 до 7	от 8 до 10
Определени е	1. Обязательства не выполнены. 2. Выполнено только одно обязательство, по	Выполнено два или три обязательства, остальные намеченные	Выполнены все обязательства либо результаты

	другим не достигнуты.	результаты не достигнуты полностью	превзошли ожидания
Результат оценки	Одна оценка неудовлетворительно – курсы повышения квалификации. Две оценки неудовлетворительно в течении трех лет являются основанием для расторжения Соглашения или понижения в должности по согласованию с Нацкомиссией	Курсы повышения квалификации	1. Материальное или нематериальное поощрение. 2. Ротация для трансферта опыта и знаний в другие госорганы

Следует заметить, что в зарубежных странах руководители, получившие наивысшую оценку 15-20% от доли руководящего состава, доля служащих, получивших вторую наивысшую оценку, обычно не превышает 35-40 % служащих, которые оценивались.

В большинстве зарубежных стран, где применяется оценка, результатом оценки «эффективно» является повышение должностного оклада или премия. На наш взгляд целесообразно установить минимальный базовый оклад для государственных служащих корпуса «А» и по итогам оценки «эффективно» добавлять по 5-10% к базовому окладу.

Вместе с тем в зарубежных странах для оценки слабых мест в работе применяется оценка компетенции (таблица 9), которая помимо оценки непосредственного руководителя и самооценки, дополняются данными опроса других служащих, находящихся в его подчинении.

Таблица – 9 Оценка компетенции госслужащего корпуса «А»

№ п/п	Оцениваемые показатели	Балл (от 0 до 10)
1	2	3
Компетенции		
1	Ответственность (умение принимать решения и ответственность за них)	
2	Соблюдение служебной этики	
3	Управление персоналом (умение управлять и мотивировать сотрудников, создавать благоприятный климат в коллективе)	

4	Инициативность (аналитические способности, способность к инновационному мышлению)	
5	Коммуникабельность (способность обеспечивать согласованность деятельности с другими структурными подразделениями, внешними партнерами для достижения поставленных целей)	
6	Стрессоустойчивость (планирование и организация, постановка приоритетов, обязательность, способность справиться с давлением)	
7	Аналитичность (умение анализировать и прогнозировать)	
Средний балл (сумма всех баллов, деленная на количество показателей)		

На наш взгляд, при разработке системы оценки наиболее эффективным было бы комбинирование двух систем – оценка конечных результатов и личностных компетенций сотрудников, что даст наиболее полную и четкую картину по всем структурным подразделениям того или иного государственного органа.

Оценка по конечным результатам даст возможность контролировать исполнение стратегического и операционного плана госоргана, а оценка личностных компетенций позволит определять профессиональные потребности государственных служащих в обучении и развитии.

Одним из немаловажных условий успешного внедрения и функционирования системы оценки является поддержка самих сотрудников, их готовность к изменению стиля управления. Если руководство будет считать процедуру оценки ненужной и неоправданно затратной по времени, то результаты оценки могут быть не объективными и не достоверными.

Действенная система оценки позволит принимать объективные решения о поощрении эффективных сотрудников, их повышении по службе либо о необходимости повышения профессиональной квалификации.

Оценка деятельности госслужащих корпуса «Б», также регулируется Правилами проведения ежегодной оценки деятельности и аттестации административных государственных служащих, которые устанавливают сроки прохождения оценки и лицо, ответственное за проведение оценки.

Координацию работы по проведению оценки деятельности служащих корпуса «Б» осуществляет Служба управления персоналом. Методика оценки деятельности госслужащих корпуса «Б» разрабатывается на основе типовой методики, утвержденной уполномоченным органом по делам государственной службы по согласованию с Администрацией Президента Республики Казахстан.

Однако при этом для оценки используется оценочный лист по форме, утверждаемой уполномоченным органом по делам государственной службы.

Для проведения оценки деятельности служащего корпуса «Б» создается Комиссия по оценке, в составе трех человек, в том числе председателя.

Результаты оценки деятельности служащих корпуса «Б» выставляются по шкале со следующими значениями: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «эффективно». Это является основаниями для принятия решений по поощрению, обучению.

Получение служащим корпуса «Б» двух оценок «неудовлетворительно» является основанием для проведения аттестации

Также результаты оценки вырабатываются предложения по устранению недостатков в деятельности служащих корпуса «Б», определяются направления их деятельности, требующие улучшения, вырабатываются предложения по продвижению, стажировке служащих корпуса «Б».

Приказом И.о. Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы от 5 июня 2014 года № 04-2-4/93 была утверждена Типовая методика ежегодной оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» [31].

Согласно Методике оценка служащего складывается из:

- 1) оценки непосредственного руководителя служащего;
- 2) круговой оценки (оценки подчиненных или коллег служащего);

Получение служащим оценки «эффективно» в течение трех лет служит основанием для повышения его в должности. Тем самым оценка становится базой для внедрения принципов меритократии на государственной службе.

Оценка осуществляется по четырем критериям, направленных на оценивание его профессиональных и личностных компетенций (таблица 9).

Таблица – 9 Оценочный лист непосредственного руководителя

№ п/п	Критерии	Значение показателя	Оценка (баллы)
1.	Инициативность	от 2 до 5	
2.	Качество исполнения должностных обязанностей	от 2 до 8	
3.	Способность к сотрудничеству	от 2 до 5	
4.	Соблюдение служебной этики	от 2 до 5	
ИТОГО (сумма всех оценок):			

Недостатками, на наш взгляд являются:

1) смешанность критериев (в одной таблице представлены различные, по сути, критерии, недостаточно раскрыты профессиональные и личностные компетенции);

2) значение показателей установлено минимальное (при оценке будут слабо отображены соответствие сотрудника тому или иному критерию и руководителю дается слишком малое «поле для маневра»);

3) не раскрываются критерии (каждый руководитель может трактовать критерии по-разному, что приведет к тому, что в разных подразделениях

сотрудников будут оценивать согласно субъективному пониманию руководителя).

Круговая оценка представляет собой оценки либо коллег служащего из его структурного подразделения и также состоит из четырех критериев (таблица 10).

Таблица – 10 Лист круговой оценки

№ п/п	Критерии	Значение показателя	Оценка (баллы)
Подчиненный			
1.	Умение планировать работу	от 2 до 5	
2.	Умение мотивировать к работе	от 2 до 5	
3.	Соблюдение служебной этики	от 2 до 5	
	Итого (сумма всех оценок)		
Коллега			
1.	Умение работать в команде	от 2 до 5	
2.	Соблюдение служебной этики	от 2 до 5	
3.	Качество исполнения должностных обязанностей	от 2 до 5	
	Итого (сумма всех оценок)		

В Листе круговой оценки характерны те же недостатки, что и для оценки непосредственного руководителя служащего.

Итоговая оценка выставляется суммарно с учетом общей оценки по каждой из таблиц. Смешанность критериев, недостаточное раскрытие профессиональных и личностных компетенций госслужащего недоработка не позволят раскрыть слабые места государственного служащего.

Следует отметить, что оценка должна быть направлена на выявление сильных сторон, эффективность работы и позитивное поведение, что должно мотивировать служащего улучшать или поддерживать эти качества. С другой стороны, оценка должна выявлять слабые места для предупреждения неэффективности в работе, указывать на возможные недостатки, которые могут потенциально возникнуть и как их можно устранить и повысить эффективность работы.

Обобщив нормы законодательства и практику, касающиеся процедур и методик оценки эффективности работы государственных служащих, можно констатировать, что оценка государственных служащих основывается на четкой связи между поставленными задачами и полученными результатами. Прогресс по службе основывается на принципе эффективности работы - во внимание принимаются: профессиональная пригодность, квалификация и профессиональные достижения.

Основной целью оценки государственных служащих является регулярное получение руководителем информации об эффективности

деятельности служащего, его квалификации, соответствии занимаемой должности, что обеспечивает объективность принятия решений относительно дальнейшей деятельности этого служащего.

Оценка государственных служащих, например, в Германии играет важную роль для определения служащих с лидерскими качествами для занятия руководящих должностей, поскольку они способны повысить эффективность и качество государственной службы в целом. Этот механизм имеет и обратное действие: оценка помогает определить служащих, которые случайно попали на лидерские должности.

Следует уделить внимание на основные цели оценки государственных служащих. Как видим из практик разных стран целями оценки могут быть положительные (поощрение) и отрицательные (прекращения трудовых отношений) решения по поводу государственного служащего; обзор результативности через концентрацию внимания на улучшение или, по крайней мере, поддержания производительности труда государственных служащих; выявления потенциала и планирования преемственности, просмотрев возможности развития государственных служащих. Оценка может предусматривать нижеследующие цели:

- оценку исполнения служебных обязанностей государственного служащего в течение календарного года;
- оценку соответствия государственного служащего требованиям занимаемой должности;
- определение будущего развития государственного служащего;
- выявление слабых и сильных особенностей (сторон) государственного служащего;
- определение потребностей в тренинге и усовершенствовании деятельности государственного служащего;
- прогнозирование потребностей в кадрах;
- более сильное стимулирование;
- повышение эффективности деятельности государственных органов и их подразделений.

С учетом казахстанского и зарубежного опыта оценки деятельности административных государственных служащих исполнительского звена нами предлагается следующий лист оценки деятельности госслужащих (таблица 11).

Таблица –11 Лист оценки деятельности государственного служащего

№ п/п	Оцениваемые показатели	Балл (от 0 до 10)
1	2	3
Показатели эффективности		
1	Объем и сложность выполняемой работы (количество поручений и их сложность)	
2	Результаты выполняемой работы (качество работы, ее	

	своевременность)	
3	Исполнительская дисциплина	
4	Соблюдение норм трудовой дисциплины	
Средний балл (сумма всех баллов, деленная на количество показателей)		

Кроме того, мы предлагаем следующий проект ранжирования итоговой оценки деятельности по выполнению обязательств, установленных в Соглашении об эффективности (таблица 12).

Таблица – 12 Ранжирование итоговой оценки деятельности

Баллы	«Неудовлетворительно»	Удовлетворительно	Эффективно
	От 0 до 3	От 4 до 7	От 8 до 10
Определение	Сотрудник выполняет только односложную работу, часто нарушаются сроки исполнения. Слабо соблюдается дисциплина	Сотрудник выполняет работу в рамках своих функциональных обязанностей, но в его работе часто встречаются ошибки. Госслужащий соблюдает требования трудовой и исполнительской дисциплины, но старается уклониться от ответственности	Госслужащий может выполнять работу повышенной сложности в установленные сроки и качественно. Ему присущи высокая степень ответственности и самодисциплины.
Результат оценки	Одна оценка неудовлетворительно – курсы повышения квалификации. Две оценки неудовлетворительно в течении трех лет являются основанием для аттестации.	1. Курсы повышения квалификации. 2. Коучинг	1. Материальное или нематериальное поощрение. 2. Стажировка для совершенствования навыков 3. Наставничество 4. Три оценки «эффективно» подряд являются

			основанием для карьерного роста
--	--	--	---------------------------------

Вместе с тем, для выявления сильных и слабых сторон, навыков и умений необходима оценка компетенций государственного служащего (таблица 13).

Таблица – 13 Компетенции госслужащего корпуса «А»

№ п/п	Оцениваемые показатели	Балл (от 0 до 10)
1	2	3
Компетенции		
1	Инициативность (степень проявления инициативы при реализации своих функциональных обязанностей)	
2	Этичность (соблюдение служебной этики)	
3	Коммуникабельность (способность обеспечивать согласованность деятельности между сотрудниками и другими структурными подразделениями)	
4	Стрессоустойчивость (поведение в конфликтных ситуациях, способность воспринимать критику)	
5	Аналитичность (умение анализировать и прогнозировать)	
Средний балл (сумма всех баллов, деленная на количество показателей)		

Основным моментом при оценке является полный контроль деятельности государственного служащего. Значения важности и приоритетности показателей (критериев) определяется по усмотрению оценивающего. При использовании значения важности и приоритетности показателей (критериев) необходимо помнить, что предпочтение к какому-то показателю может привести к пренебрежению других, что в итоге может сказаться на результативности и качестве работы. Руководитель ежедневно контролирует и анализирует деятельность государственного служащего. Полученная информация используется при балловой оценке деятельности государственного служащего.

После оценки деятельности проводится беседа с государственным служащим и выслушивается его мнение. Если оцениваемый не согласен с результатом оценки, он должен разъяснить свое недовольство и в случае основательности обоснования допускается изменение в оценке. Также в форме оценки отражается отзыв оцениваемого о результатах оценки. Если разногласия по результатам оценки остаются, то оцениваемый имеет право на подачу жалобы. Именно данный механизм устраняет субъективизм во время оценивания.

Основными условиями для повышения эффективности оценки, это его всеобщность, тщательная подготовка к применению, также использование его результатов на практике, которое положительно скажется на процессе управления кадрами. Для повышения значения самого процесса оценки необходимо концентрировать внимание именно на возможности улучшения и развития деятельности, на вопросы стимулирования и продвижения по карьерной лестнице.