

**Дмитриева Н.Е.**

## **ЗАЧЕМ И КАК НУЖНО ОЦЕНИВАТЬ РАБОТУ ЧИНОВНИКА?**

*Новые технологии оценки в системе  
государственной гражданской службы  
Российской Федерации: конкурсный отбор  
и оценка деятельности госслужащих. –  
М.: Издательство «Алекс», 2009. – 216 с.*

---

Книга подготовлена коллективом авторов: Кэти Лалазарян, Владимиром Южаковым, Майей Гусаровой, Еленой Добролюбовой, Натальей Ивановой, Марией Овчинниковой – по результатам исследования в рамках межрегионального проекта «Внедрение новых подходов к оценке государственных гражданских служащих в ходе проведения конкурсного отбора на замещение вакантных должностей и оценки результатов деятельности», осуществлявшегося по заказу Всемирного банка и при поддержке Трастового фонда Министерства международного развития Великобритании (DFID) по техническому содействию реформе государственного управления в РФ. В книге обобщен опыт разработки и апробирования методик проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы (далее – конкурсный отбор) и оценки результатов деятельности государственных гражданских служащих (далее – гражданских служащих) в нескольких российских регионах, в которых межрегиональный проект реализовывался группой экспертов.

Рецензируемая работа представляет собой удачный сплав научного исследования, проводившегося в несколько этапов с мая 2005 г. по май 2006 г., и ценнейшей подборки методических материалов, которые могут быть адаптированы и использованы в конкретном федеральном или региональном органе исполнительной власти при проведении конкурсного отбора, аттестации и квалификационного экзамена гражданских служащих. И эксперт-исследователь в области теории государственной службы, и кадровик-практик найдут здесь для себя немало нового и интересного.

Работа посвящена не теряющей своей актуальности ни в какие периоды развития общества и государства теме – кадровому обеспечению государственной службы.

Рассматриваемые в книге кадровые оценочные технологии установлены Федеральным законом от 24 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», порядок их проведения утвержден соответствующими указами Президента Российской Федерации. В каждом органе исполнительной власти созданы аттестационные и конкурсные комиссии, однако зачастую на практике оценочные процедуры чрезмерно формализованы, что в итоге приводит к выхолащиванию их сути, потере тех целей, ради которых проводится оценка профессиональной служебной деятельности гражданских служащих. Авторы работы предлагают рассматривать законодательно установленные виды оценки как единую систему деловой оценки деятельности гражданских служащих, что в конечном итоге будет способствовать повышению эффективности и результативности деятельности органов государственной власти.

Краткое, но емкое описание основных элементов системы деловой оценки гражданских служащих в первой главе позволяет увидеть основные особенности и отличия в целях, объектах, предметах и методах оценки при проведении конкурсного отбора, аттестации и квалификационного экзамена. Однако в методологии предлагаемой единой системы деловой оценки не приведен анализ взаимозависимостей и взаимосвязей между разными оценочными процедурами и не показаны преимущества их проведения в комплексе, который усилил бы предложенное авторами инновационное решение в форме модельного законопроекта «Об объединении процедур и результатов проведения испытания, подведения ежегодных итогов выполнения планов, квалификационного экзамена и аттестации гражданских служащих в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации».

Не является откровением, что для успешного внедрения эффективных оценочных технологий персонала государственной службы необходимы заинтересованность и поддержка со стороны руководства органов государственной власти, а также наличие в них обученных и высококвалифицированных специалистов, готовых успешно реализовывать разработанные методики. Поэтому при создании методик оценивания очень важно, чтобы за формализацией требований и норм не пропадали творческий подход и практическое значение проводимой оценки в целях

совершенствования процесса управления персоналом государственной службы. На наш взгляд, авторам рассматриваемой работы удалось сохранить необходимый баланс детализации и типизации основных положений предлагаемых методик и приложений к ним.

Вторая глава книги интересна прежде всего выводами и предложениями, которые сделаны по итогам разработки и пилотирования методик оценки в регионах. Размещенные в приложениях к методикам материалы, содержащие критический анализ экспертов-разработчиков, в результате апробирования являются богатейшим научно-методическим пособием для специалистов в органах исполнительной власти. Однако не все положения предлагаемых методик в достаточной мере детализированы и могут быть использованы на практике при условии их некоторой дополнительной доработки.

Совершенно справедливо в работе подчеркнута важность формализации требований, предъявляемых к кандидату на вакантную должность. Поэтому в условиях отсутствия утвержденных должностных регламентов либо их ненадлежащего качества авторы говорят о возможности использования такого механизма, как подготовка квалификационных карт и карт компетенций. При этом ни в самой методике проведения конкурсного отбора, ни в анализе результатов ее апробирования этот механизм подробно не изложен. Полагаем, что описание алгоритма или техники разработки квалификационных карт и карт компетенций для конкретных должностей гражданской службы помимо включенного в приложения описания компетенций по группам должностей было бы востребовано работниками кадровых служб органов исполнительной власти и существенно обогатило бы методические материалы книги.

Как показывает некоторый опыт разработки таких карт в отдельных ведомствах, они могут рассматриваться как основа для реализации идеи авторов о создании единой системы деловой оценки деятельности гражданских служащих. Такая основа помогает решать целый комплекс задач в области управления персоналом, таких, например, как информирование сотрудников о соответствии достигнутых ими показателей ожиданиям руководства и установленным в организации стандартам выполнения работы, ротация кадров, планирование карьеры, мотивация сотрудников и др.

Следует поддержать вывод авторов о необходимости разработки и утверждения порядка оплаты труда независимых экспертов в составе оценочных комиссий и рассмотреть возможность включения данного положения в методику конкурсного отбора наряду с правилами отбора и введения в состав конкурсной комиссии независимых экспертов, число которых должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов конкурсной комиссии.

Оценивая в целом методику конкурсного отбора, отметим предельную четкость и подробность изложения ее положений, особенно в разделах, описывающих подготовку и процедуры проведения конкурсного отбора. Вместе с тем представляется неправомерным исключение вопроса о принятии конкурсной комиссией решения о зачислении в кадровый

резерв претендентов, участвовавших в конкурсном отборе, но не ставших его победителями. Сегодня этот механизм, особенно в силу экономии расходов на проведение конкурсных отборов, достаточно широко используется в практике деятельности органов исполнительной власти. Однако при этом остается немало вопросов, требующих дополнительного изучения, например: на какие должности гражданской службы может быть зачислен претендент, если на должность, замещение которой проводилось по конкурсу, выбран другой кандидат? может ли быть зачислен претендент в кадровый резерв другого структурного подразделения, если его руководитель не был включен в состав конкурсной комиссии и не принимал участия в оценивании претендентов, а требуемые для замещения вакантной должности компетенции не учитывались в критериях оценки?

Безусловный интерес представляют приведенные в приложении книги методики проведения аттестации и квалификационного экзамена. Вопросам проведения аттестации гражданских служащих посвящено немало научных работ и специальных исследований. Отличительной особенностью рецензируемой работы являются комментарии и рекомендации, данные экспертами по результатам апробирования разработанных методик. Вместе с тем нельзя полностью согласиться с подходом авторов к возможности перезачета результатов аттестации для присвоения очередного классного чина и результатов квалификационного экзамена при прохождении аттестации. При жесткой обусловленности денежного содержания гражданского служащего замещаемой им должностью государственной гражданской службы, особенно в условиях отсутствия вакансий в органе исполнительной власти, оклад за классный чин должен использоваться как один из мотиваторов к профессиональному росту и развитию гражданского служащего. На этом основании считаем целесообразным дополнить предмет оценки на этапе квалификационного экзамена оценкой не только конкретных знаний, умений и навыков, но и роста профессионального уровня и компетентности гражданского служащего при прохождении им государственной службы. В качестве идеи в развитие разработанных методик оценки можно также предложить включить в них подходы к выбору показателей эффективности и результативности, которые должны устанавливаться для оценки результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего в ходе аттестации и квалификационного экзамена, а также для формализации требований, предъявляемых к кандидатам на вакантные должности разных категорий и групп.

Еще один вопрос, который заслуживает особого внимания, – алгоритм определения показателей планирования деятельности государственного органа и гражданских служащих, описанный в методике организации и проведения текущей (ежегодной) оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих субъекта Российской Федерации. Оценка текущей служебной деятельности, как это отмечено в вышеназванной методике, имеет две цели: стратегическую – систематический контроль результатов текущего периода деятельности граждан-

данского служащего и оперативную – оптимизацию проводимых в органе исполнительной власти оценочных процедур.

Авторами книги впервые предложен методический инструментарий для достижения этих целей. Методика содержит описание процедур организации в органе государственной власти текущей оценки, которая должна охватывать все управленческие структуры государственного органа и индивидуально каждого гражданского служащего. Ключевым выводом из проведенного авторами исследования стал модельный законопроект, предметом регулирования которого является порядок учета и использования результатов ежегодной текущей оценки при проведении аттестации гражданского служащего и квалификационного экзамена для присвоения классного чина.

Некоторые нормы и положения разработанного проекта могут представлять предмет отдельной дискуссии, в частности предлагаемые сокращенные процедуры аттестации и квалификационного экзамена. Вместе с тем законопроект содержит конкретные технологии и механизмы воплощения основной идеи книги – создание единой системы деловой оценки деятельности гражданских служащих.

В заключение подчеркнем, что описанные в книге технологии оценки в системе государственной гражданской службы Российской Федерации нуждаются только в одном – скорейшем их внедрении в практику деятельности органов государственной власти на основании разработанных коллективом авторов методик.