

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ГОМЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ФРАНЦИСКА СКОРИНЫ»**

**Кафедра экономики и управления**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ  
для студентов специальности «Государственное управление»  
по дисциплине «Управление персоналом в государственных учреждениях»  
по теме «Аттестация государственных служащих»**

**Автор-составитель:  
Минчукова Л.А., к.э.н., доцент**

**Гомель 2015**

## Аттестация государственных служащих

### Вопросы темы:

1. Сущность процесса аттестации и его законодательная база
2. Порядок проведения аттестации
3. Функции аттестационной комиссии
4. Особенности аттестации отдельных категорий работников
5. Зарубежный опыт аттестации госслужащих

**Аттестация персонала и ее законодательная база.** Аттестация **руководящих кадров** государственных органов Республики Беларусь – мероприятие, по результатам которого принимается решение о соответствии государственного служащего замещаемой должности государственной службы с учётом результатов его профессиональной деятельности.

Основными целями аттестация руководящих кадров государственных органов является:

- объективная оценка их практической деятельности;
- определения уровня профессиональной подготовки, правовой культуры, служебной перспективы.

Основными задачами аттестации государственных служащих являются:

- установление соответствия занимаемой должности;
- выявление потенциальных способностей и возможностей для дальнейшего продвижения по службе;
- определение потребности в повышении квалификации или переподготовке.

Аттестация призвана способствовать формированию кадрового резерва работодателя, повышению профессионального уровня работников, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на оставление на работе при сокращении численности или штата работников, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда работников. Данное мероприятие является весьма эффективным инструментом управления персоналом. По ее итогам можно принять вполне законное и обоснованное решение о горизонтальном либо вертикальном перемещении сотрудников, равно как и вовсе прекратить трудовые отношения со «слабым звеном», так как несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, является основанием для расторжения трудового договора по инициативе нанимателя. Между тем истинные цели проведения аттестации – это наиболее рациональное использование специалистов и повышение эффективности их труда. Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее – соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях

улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Аттестация руководящих работников в Республике Беларусь проводится на основании Закона Республики от 14.06.2003 года «О государственной службе в Республике Беларусь», Указа Президента Республики Беларусь от 06.11.2003 года № 489 «Об утверждении Положения о проведении аттестации государственных служащих», Указа Президента Республики Беларусь от 14.03.2005 года № 122 «О проведении аттестации работников государственных органов и иных организаций, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь».

Однако, Указ Президента Республики Беларусь от 06.11.2003 года № 489 «Об утверждении Положения о проведении аттестации государственных служащих» не распространяется на проведение аттестации государственных служащих, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь, руководящих кадров государственных органов системы обеспечения безопасности Республики Беларусь, судей общих и хозяйственных судов, прокурорских работников, работников таможенных органов и организаций, подведомственных Государственному таможенному комитету.

Указ Президента Республики Беларусь от 14.03.2005 года № 122 «О проведении аттестации работников государственных органов и иных организаций, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь» определяет проведение аттестации руководящих работников государственных органов и иных организаций, должности которых включены в кадровый реестр Главы государства Республики Беларусь. Также, данным нормативным документом утверждено Положение о проведении аттестации указанной категории работников, составы аттестационной комиссии при Президенте Республики Беларусь, при Совете Министров Республики Беларусь, при облисполкомах и Минском горисполкоме.

На областном уровне аттестация государственных служащих проводится в соответствии с вышеуказанными нормативными документами и на основании решений областных исполнительных комитетов.

В целях дальнейшего совершенствования государственной кадровой политики, обеспечения национальной безопасности в системе государственных органов, совершенствования работы по подбору и расстановке кадров государственных служащих, Указом Президента республики Беларусь от 17.05.2005 года № 139 «Об утверждении Положения о квалификационном экзамене для лиц, впервые поступающих на государственную службу» определен новый высокоэффективный метод работы с кадрами – квалификационный экзамен. Этот квалификационный экзамен, своего рода, и является аттестацией для руководящих работников поступивших впервые на государственную службу. Данный метод работы

позволяет уже в начале определить уровень профессиональной подготовки, правовой культуры, служебной перспективы, определение продвижения и карьерного роста специалиста.

**Порядок проведения аттестации.** Аттестация государственных служащих проводится периодически каждые три года аттестационными комиссиями, создаваемыми соответствующими органами, в которых государственные служащие состоят на службе.

Работа по аттестации государственных служащих состоит из следующих этапов:

- подготовка к проведению аттестации;
- проведение аттестации;
- принятие решения по результатам аттестации.

Подготовка к проведению аттестации организуется кадровой службой государственного органа и включает следующие мероприятия:

- составления перечня работников, подлежащих аттестации и освобожденных от нее;
- определение сроков проведения аттестации;
- разработка графика проведения аттестации;
- определение состава аттестационной комиссии;
- подготовка необходимых документов на аттестуемых государственных служащих;
- организация разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Основанием для проведения аттестации является приказ (распоряжение) руководителя государственного органа, которым утверждаются:

- срок проведения аттестации;
- список госслужащих, подлежащих аттестации;
- состав аттестационной комиссии;
- графики проведения заседания.

Приказ об аттестации государственных служащих доводится до сведения аттестуемых не позднее, чем за один месяц до её начала.

**Функции аттестационной комиссии.** Для проведения аттестации создается **аттестационная комиссия**. Председателем аттестационной комиссии утверждается, как правило, один из заместителей руководителя государственного органа. В состав комиссии включаются руководители структурных подразделений, работники кадровой и юридической служб, независимые эксперты.

На каждого аттестуемого государственного служащего не позднее, чем за десять дней до начала аттестации в комиссию представляется характеристики. Она должна содержать объективную оценку практической деятельности государственного служащего, уровня его профессиональной подготовки, правовой культуры, умения работать с людьми. Подписывает

характеристику руководитель структурного подразделения или государственного органа. Аттестуемый должен быть ознакомлен с характеристикой не позднее, чем за семь дней до проведения аттестации.

**Аттестационная комиссия:**

- рассматривает представленные материалы на аттестуемого государственного служащего;
- заслушивает сообщения руководителя структурного подразделения или государственного органа и аттестуемого, задает им вопросы;
- проводит при необходимости тестирование аттестуемого государственного служащего.

Аттестация государственного служащего проводится в присутствии самого аттестуемого и руководителя структурного подразделения или государственного органа. Комиссия рассматривает представленную характеристику, заслушивает резюме непосредственного руководителя государственного служащего, самого аттестуемого о результатах работы. Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке объективности, доброжелательности и требовательности. В первую очередь аттестуются руководители подразделений, а затем подчиненные им работники. В случае неявки государственного служащего на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине его аттестация проводится в дополнительные дни предусмотренные графиком проведения аттестации.

На заседании аттестационной комиссии ведется протокол, который подписывается председателем и секретарем комиссии.

По результатам аттестации государственного служащего аттестационная комиссия тайным голосованием принимает решение:

- о соответствии аттестуемого занимаемой должности;
- о неполном соответствии аттестуемого занимаемой должности с отсрочкой аттестации на один год, при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- о несоответствии аттестуемого занимаемой должности.

Решение комиссии носит рекомендательный характер. Комиссия может рекомендовать руководителю государственного органа:

- направить государственного служащего на повышение квалификации или переподготовку;
- повысить в должности;
- зачислить в резерв кадров государственных служащих.

Аттестация государственных служащих проводится при условии участия в заседании комиссии большинства ее членов. Решение комиссии считается принятым, если за него проголосовали большинство присутствующих на заседании членов комиссии. При равенстве голосов членов комиссии решение принимается в пользу аттестуемого государственного служащего.

По результатам аттестации оформляется аттестационный лист, в котором расписываются все присутствующие члены комиссии. Результаты аттестации объявляются аттестуемому непосредственно после голосования. Решение аттестационной комиссии передается руководителю государственного органа в пятидневный срок после окончания аттестации для принятия окончательного решения в отношении государственного служащего, которое оформляется соответствующим приказом. Аттестационный лист и характеристика хранится в личном деле государственного служащего.

Итоги работы по аттестации подводятся приказом (распоряжением) руководителя государственного органа. В приказе утверждаются протоколы заседаний аттестационной комиссии и указываются работники, которые:

- соответствуют занимаемой должности;
- по итогам аттестации назначаются на новые должности;
- зачисляются в резерв руководящих кадров.

А также работники, которым:

- присваивается очередное классное звание;
- объявляется поощрение за высокоэффективную работу.

#### **Особенности аттестация отдельных категорий работников.**

Аттестация руководителей контрольно-ревизионных служб республиканских органов государственного управления осуществляется аттестационными комиссиями этих органов с участием руководителя (заместителя руководителя) главного контрольно-ревизионного управления министерства финансов, а контрольно-ревизионных служб структурных подразделений исполнительных местных и распорядительных органов – с участием руководителя (заместителя руководителя) контрольно-ревизионного управления министерства финансов по соответствующей области (г. Минска).

Аттестация государственных служащих, назначение или утверждение которых производится вышестоящими государственными органами, осуществляется аттестационными комиссиями этих органов.

От прохождения аттестации освобождаются:

- государственные служащие, занимающие данную должность менее одного года;
- беременные женщины.

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, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет, подлежат аттестации не ранее чем через год после выхода их на работу.

Действие Положения о проведении аттестации государственных служащих не распространяется на порядок проведения аттестации государственных служащих, должности которых включены в кадровый

реестр Главы государства Республики Беларусь, Судей общих и хозяйственных судов, прокурорских работников, работников таможенных органов и организаций, подведомственных Государственному таможенному Комитету.

**Зарубежный опыт аттестации госслужащих.** Оценка работы государственного служащего в Соединенном Королевстве Великобритании и Сверенной Ирландии включает в себя 3 компонента:

- детальное описание в письменном виде результатов выполнения задач, установленных в его программе (плане) на год;
- оценку итогов и результатов по соответствующим должности госслужащего нормативам и стандартам;
- имеющиеся комментарии или сведения о каких-либо чрезвычайных внешних факторах (например, семейные обстоятельства, личные проблемы и т.п.).

Система измерения и оценки результатов труда основывается на следующих главных принципах:

- 1) основное внимание уделяется совершенствованию достигнутых результатов труда;
- 2) результаты труда должны быть измеримыми и очевидными;
- 3) по возможности, эффективность труда работника, использования материальных и иных средств должны быть измеримыми;
- 4) оценка результатов производится по 5-бальной шкале, что наглядно иллюстрирует и определяет плохие и хорошие результаты труда;
- 5) по крайней мере, один раз в год каждый государственный служащий должен иметь возможность обсудить со своим непосредственным начальником достигнутые результаты и цели деятельности на следующий год, индивидуальные планы;
- 6) один раз в год производится оценка способности государственных служащих к карьерному росту по 4-бальной шкале;
- 7) в обязательном порядке до сведения каждого служащего доводится балл, достигнутый по шкале служебного соответствия, и результат его аттестации.

Один раз в год по утвержденной ранее программе Отдел кадров отправляет анкеты всем государственным служащим, в подчинении которых имеются работники. Указанная анкета включает в себя следующее:

- 1) персональные данные работника (фамилия, имя, возраст и т.д.);
- 2) цель, индивидуальный план и описание работы за прошлый год;
- 3) цель и описание работы на последующий год;
- 4) предложения по повышению квалификации работника;
- 5) возможные намерения или предложения о служебном переводе;

6) мотивированное мнение аттестуемого о подготовленном о нем руководством и отделом кадров отчете и, по его желанию, о подготовившем этот отчет лице;

7) детальная оценка личностных качеств;

8) оценка возможностей роста по службе;

9) мотивированное мнение лица, утвердившего данный отчет, об аттестуемом и отчете о нём и его работе;

10) формальное подтверждение лица, осуществляющего контроль за проведением аттестации, что аттестация прошла в соответствии с установленным порядком.

Все государственные служащие проходят индивидуальное собеседование со своим начальником (осуществляющим подготовку отчёта). Это собеседование должно произойти до того, как все заполнят аттестационную анкету.

Цели проведения указанного собеседования:

– оценить результаты работы государственного служащего за последний год и совместно найти возможности их улучшения;

– определить и обсудить необходимость повышения квалификации и рассмотреть возможный перевод по службе;

– по просьбе служащего сообщить ему оценку его шансов на продвижение.

Данное собеседование начинается с обсуждения работы за прошедший год. Затем руководитель излагает по пунктам своё мнение о работе подчинённого, производится оценка его эффективности с точки зрения поставленных задач и утвержденных планов. В случае, если в процессе собеседования стороны не смогли прийти к согласию, об этом сообщается утверждающему отчет лицу. Кроме того, аттестуемый сотрудник имеет право на личную беседу с утверждающим отчет лицом, и тот обязан в кратчайший срок выделить время для этого служащего. Кроме того, в его же обязанности входит раз в 3 года проводить со служащими рабочие совещания по указанным вопросам.

Детальное описание деятельности за прошедший год должно включать в себя:

– наименование должности;

– описание сферы деятельности (краткое);

– перечень основных задач, расположенных во временном порядке или по убыванию важности;

– цели и план на прошедший год;

– количество подчиненных, за работу которых отвечал аттестуемый в отчетном году;

– количество и виды материальных и других средств, переданных в распоряжение аттестуемому в отчетном году;

– степень необходимости подготовки подчинённых в процессе работы для выполнения целей;



– срок выполнения работы аттестуемым под руководством составлявшего отчет лица (количество лет и месяцев).

По завершении обсуждения работы за прошедший год обсуждается план по работе на следующий год. Следует конкретизировать, чего должен добиться государственный служащий в рамках своей компетенции. Один из важнейших принципов Civil service (гражданской службы) – предоставлять возможность служащим показать все свои способности в различных сферах государственного управления и продвигаться по службе. В Соединенном Королевстве карьерный рост возможен в том случае, когда с достижением каждого нового служебного положения качественно растут трудовой опыт, знания и трудовая ответственность государственного служащего.

Как правило, оценивание происходит по 5-бальной шкале:

- отлично;
- выше желаемого (стандартного) уровня;
- на желаемом (стандартном) уровне по всем параметрам;
- ниже желаемого (стандартного) уровня и нуждается в повышении эффективности работы;
- неудовлетворительно.

Стандартный (желаемый) уровень обозначается на шкале как "3". Это означает хорошую работу, соответствующую заработной плате.

Оценки "1" или "2" даются в случае однозначного превышения результатов работы над ожиданиями. "1" - только тому работнику, кто очевидно и в полном объёме превысил ожидаемое качество (количество) работы. В случае получения работником оценки "1" появляется шанс на прибавку к жалованию, премию, продвижение по службе. Оценки "4" и "5" характеризуют работу ниже ожиданий и нормы. Неудовлетворительная оценка ("5") может привести к увольнению после соответствующего предупреждения и уведомления о неудовлетворительной оценке.

Процесс и результат аттестации затрагивает как аттестуемого, так и аттестующего. Если проводящий аттестацию оценивает "неудовлетворительно", подчинённого переводят в структуру другого руководителя с сохранением по возможности той же сферы деятельности. Новый руководитель обязан каждые полгода предоставлять о нём полный отчёт. Если мнения первого и второго руководителей расходятся, аттестуемый служащий считается оправданным. Это свидетельствует о недостатках в работе первого руководителя и отдельно обсуждается уже при его аттестации.

На "4" служащий может быть оценен ограниченное количество раз. Если улучшений в работе этого сотрудника не наблюдается, его либо отправляют на пенсию в принудительном порядке по состоянию здоровья или же он подлежит увольнению в силу профессиональной непригодности. Если же результаты падают далее, он получает оценку "неудовлетворительно" и увольняется по причине профессиональной непригодности. До осуществления каких-либо действий, направленных на

понижение или увольнение в связи с некачественной работой, служащего следует предупредить об этом в письменном виде. Если после предложения о понижении или смещении его в течение года служащий продемонстрирует удовлетворительную работу, данные предложения отзываются.

После завершения процедуры аттестации руководители учреждений должны довести до служащего критические замечания в его адрес и критерии оценки и результаты его труда. Итоги аттестации служебной деятельности, как правило, являются основанием для принятия решения о необходимости повышения квалификации, переподготовке, обучении, поощрении, награждении служащих, для определения размера заработной платы, премий и надбавок к ней, продвижения по службе, оставления на прежней должности или понижения в ней, увольнения, сокращения штатов, оценки прохождения лицом испытательного срока или адаптационного периода.

Не менее интересным представляется практика разработки соглашения о результативности деятельности руководителей, замещающих должности на государственной службе в США. Один раз в год руководитель подвергается процедуре оценке результативности его деятельности. Для этого каждое подразделение формирует собственную систему, на основе которой проходит проверка результативности и эффективности деятельности работников. При подписании соглашения оговариваются цели и прерогативы руководства и работников. Цели руководителя подразделения формируются, исходя из организационной и исключительно индивидуальной результативности.

В таком соглашении фиксируется следующее:

- результативность деятельности;
- качество труда;
- эффективность использование финансовых ресурсов и времени;
- возможности развития инновационных методик при достижении целей.

Согласно действующему в США законодательству, в соглашении устанавливаются три уровня возможной оценки результатов деятельности сотрудника: полностью удовлетворительная, минимально удовлетворительная, неудовлетворительная. Отдельные подразделения вправе добавлять два дополнительных уровня в оценке положительного результата деятельности помимо уровня "полностью удовлетворительно".

Принятая система соглашений о результативности труда считается частью механизма повышения эффективности деятельности государственных служащих. При подписании соглашения о результативности работы с государственным служащим оговаривается право государственного органа в лице руководителя конкретного подразделения уволить работника при неисполнении условий подписанного соглашения. Очевидно, что показатели результативности деятельности руководителей структурных подразделений очень сильно зависят от показателей работы их подчиненных. Четкое определение целей и приоритетов деятельности своих сотрудников позволяет руководителю добиться наибольшей результативности.

По истечении трех лет происходит сертификация результативности труда руководителей, по результатам которой руководитель может быть освобожден от занимаемой должности за неисполнение обязанностей или за несоответствие должности.

Указанное соглашение о результативности деятельности формулируется по следующим определенным правилам. Сначала разрабатывается план эффективной деятельности сотрудника, включающий шесть ступеней:

1) исследование положения структурного подразделения в соответствии с распределением финансовых ресурсов;

2) уточнение целей подразделения на основе проектов и приоритетов правительства;

3) уточнение прав и обязанностей самого сотрудника (с которым заключается соглашение);

4) формирование списка основных задач для каждого конкретного сотрудника;

5) сопоставление ключевых задач с целями по обеспечению результативности и эффективности работы;

6) составление и утверждение плана результативной работы.

В положении отражаются ключевые цели структурного подразделения, поставленные вышестоящей организацией. Основные принципы деятельности прямо влияют на план результативной деятельности сотрудника. При составлении данного соглашения следует конкретно сопоставлять цели конкретного структурного подразделения и план результативной деятельности руководителя этого подразделения. В плане работы должны быть отражены основные задачи, которые за отчетный год предстоит решить руководителю.

Измерение и оценка результативности деятельности, как правило, осуществляется на основе нижеследующих параметров:

– количественные параметры – количество осуществленных действий (переводов, выплат, запросов за период времени, в частности, за год);

– качественные параметры – наличие и количество жалоб от граждан, ошибок, судебных исков за несоблюдение обязательств или законодательства;

– временные параметры – количество времени, затраченное на выполнение работы (сроки завершения проектов, соответствие установленных сроков фактическим);

– затратные параметры – уровень издержек на выполнение работ (определение размера затрат на единицу выполненных работ (услуг)).

На основании своих должностных обязанностей руководитель утверждает собственный план результативной деятельности. В этом плане следует определить задачи руководителя, количество которых должно варьироваться от шести до десяти. Подписывая данное соглашение,

руководителю следует тщательно ознакомиться с требованиями, предъявляемыми к нему.

Составление и подписание соглашения о результативности деятельности осуществляется руководителем структурного подразделения и его непосредственным начальником совместно, но окончательное решение по утверждению соглашения остается за руководителем более высокого уровня.

Окончательный и утвержденный план, составленный по указанным выше правилам, подписывает руководитель структурного подразделения и его непосредственный начальник и данный план становится составной частью соглашения о результативности деятельности руководителя.

Следовательно, система стимулирования и ориентации деятельности государственных служащих сформирована на основании анализа содержания их работы, наиболее важные факторы при этом – это:

- формирование, принятие и воплощение в жизнь решений в сфере исполнительно-распорядительной деятельности государственных органов;
- представление интересов государства;
- гармоничное сочетание строгой нормативной регламентации служебной деятельности в формально-процедурном аспекте с широкими возможностями принятия решений в рамках служебных полномочий;
- взвешенное сочетание властных полномочий и ответственности при принятии решений в части распоряжения выделенными ресурсами.

РЕПОЗИТОРИИ