

## **Подход к развитию коммуникативной компетенции государственных служащих в условиях цифровой трансформации**

*An approach to the development of communicative competence of civil servants in the context of digital transformation*

**Тулейко Екатерина Васильевна**, магистр управления, научный сотрудник лаборатории исследований государственного управления НИИ теории и практики государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь

**Tuleika Katsiaryna**, Master of Management, researcher of Laboratory of Public Administration Studies of Theory and Practice of Public Administration Research Institute of the Academy of Public Administration under the aegis of President of the Republic of Belarus

**e-mail:** e\_tulejko@mail.ru

**Босько Ольга Владимировна**, кандидат филологических наук, методист факультета повышения квалификации и переподготовки Института информационных технологий Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники

**Basko Volha**, PhD in Philological Sciences, methodist of the Faculty of Training and Retraining of the Institute of Information Technologies of Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics

**e-mail:** o\_bosko@mail.ru

### **Аннотация**

В условиях формирования в Республике Беларусь цифровой экономики повышаются требования к профессиональной деятельности государственных служащих. Особое значение приобретает формирование набора компетенций, необходимых для эффективного осуществления профессиональной деятельности. Поскольку значительную часть этой деятельности занимают коммуникации, авторами обоснован подход к развитию коммуникативных навыков государственных служащих, в том числе с использованием современных информационно-коммуникационных технологий. Основанием формирования коммуникативной компетенции государственных служащих является структурно-функциональная модель, представленная в данной статье. Данная модель включает в себя мотивационный, содержательный и оценочный блоки, обеспечивающие формирование коммуникативных навыков государственного служащего.

**Ключевые слова:** коммуникативная компетенция, государственные служащие, цифровая трансформация, профиль компетенций, профессиональная деятельность.

### **Abstract**

The formation of a digital economy in the Republic of Belarus raises the requirements for the professional activities of civil servants. The formation of a set of competencies necessary for the effective implementation of professional activities is the matter of particular importance. Since communications occupy a significant part of this activity, the authors substantiate an approach to the development of communicative skills of civil servants, including the use of modern information and communication technologies. The basis for the formation of the communicative competence of civil servants is the structural-functional model presented in this article. This model includes motivational, informative and evaluative blocks that ensure the formation of the communicative skills of a public servant.

**Keywords:** communicative competence, civil servants, digital transformation, competency profile, professional activities.

**Поступила в редакцию / Received:** 07.05.2020

**Web:** <http://elibrary.miu.by/journals/item.eui/issue.7/article.3.html>

### **Введение**

Формирование в Республике Беларусь цифровой экономики как ключевого приоритета развития страны оказывает существенное влияние на профессиональную деятельность государственных служащих, уровень компетентности которых является фактором, определяющим успех и скорость трансформационных процессов. Большое значение приобретают не только профессиональные знания государственных служащих, но и способность оперативно реагировать на запросы динамично меняющейся действительности, непрерывно занимаясь самообразованием и максимально эффективно используя источники информации для решения поставленных задач.

Современные реалии таковы, что государственные служащие тратят от 50 до 90 % рабочего времени на коммуникативную деятельность, которая включает информационный обмен, процессы принятия решений и выполнения управленческих функций планирования, организации и контроля. Поэтому коммуникативные навыки являются важной составляющей профессиональной подготовки кадров государственного управления [1, с. 25].

В научной литературе авторы по-разному определяют направления развития коммуникативной компетенции. Так, ортологический аспект формирования коммуникативной компетенции представлен в работе Н.Г. Акатовой и Ю.А. Бессоновой [2]; структурно-функциональная модель формирования коммуникативной

компетенции у будущих государственных служащих в образовательном процессе высшей школы, основанная на повышении мотивации студентов к освоению основ профессиональной коммуникативной деятельности, разработке и внедрении в образовательный процесс курса «Коммуникативная деятельность государственного служащего» и организации педагогического мониторинга, описана в исследовании Е.А. Запорожец [3]; теоретико-технологическая модель формирования профессиональной коммуникативной компетентности студентов – будущих государственных служащих, – основанная на определении критериев сформированности профессиональной коммуникативной компетентности (когнитивный, личностно-мотивационный и деятельностный) и определении условий профессиональной подготовки студентов, способствующих формированию профессиональной коммуникативной компетентности, раскрыта в работе О.В. Игнашовой [4]; обобщению и анализу современных образовательных и управленческих технологий, позволяющих разрабатывать комплексные региональные или муниципальные модели формирования профессиональных компетенций, посвящена статья Н.М. Пестеревой, А.А. Кусаиновой, Ю.В. Яниной [5]; необходимость создания модели формирования коммуникативных компетенций в целях корректировки системы подготовки бакалавров отмечена в работе Т.Е. Наливайко и Е.Ю. Ворончихиной [6]; классификация уровней развития информационно-коммуникативной компетентности государственных гражданских служащих (базовый, расширенный и профессиональный) разработана Д.С. Кумейко [7].

В отличие от существующих подходов и моделей формирования коммуникативной компетенции государственных служащих авторская структурно-функциональная модель учитывает не только педагогические аспекты профессионального развития государственных служащих, но и кадровые технологии, используемые на государственной службе, исходя из специфики деятельности государственных служащих в Республике Беларусь.

Таким образом, целью настоящего исследования является выработка подхода к изучению коммуникативной компетенции государственных служащих, учитывающего изменения, вызванные цифровой трансформацией современного общества, а также формирование структурно-функциональной модели развития коммуникативной компетенции государственных служащих, включающей взаимосвязанные и взаимообусловленные блоки.

Результаты исследования получены при поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований в рамках выполнения научно-исследовательской работы «Разработать модель коммуникативной деятельности государственных служащих в контексте цифровой трансформации» (договор № Г19-093 от 2 мая 2019 г.).

## **1. Коммуникативная деятельность государственных служащих**

Коммуникативная компетенция представляет собой одну из важнейших профессиональных компетенций государственных служащих. Это обусловлено специ-

фикой деятельности, проявляющейся в постоянном взаимодействии с населением, представителями государственных органов и организаций, бизнеса, СМИ и т. д. Качество взаимодействия имеет большое значение, поскольку государственные служащие являются представителями государственной власти, а соответственно, посредством своих действий способствуют формированию ее имиджа.

В исследовании под коммуникативной компетенцией государственного служащего понимается способность применять в работе с информацией профессиональные знания, навыки и умения, обеспечивающие при этом эффективное взаимодействие (коммуникацию), в том числе с использованием информационно-коммуникативных технологий (ИКТ).

Основной целью развития коммуникативной компетенции государственного служащего является непрерывное профессиональное развитие с использованием кадровых технологий, направленное на повышение эффективности деятельности в условиях цифровой трансформации.

Специфика профессиональной деятельности государственного служащего определяется, во-первых, направленностью на управление процессами в какой-либо сфере, во-вторых, направленностью на руководство людьми, обеспечивающими функционирование данной сферы. Выступая разновидностью управленческой деятельности, содержание профессиональной деятельности служащего составляет интересы государства, его граждан, общества в целом.

Государственный служащий постоянно находится в пространстве современных коммуникаций: устные публичные выступления, ситуации непубличного общения, доклады на конференциях, форумах, учебно-методические сборы, совещания, информационные статьи, пресс-релизы и др. Это свидетельствует о том, что профессиональная деятельность государственных служащих носит коммуникативный характер и предполагает наличие высокого уровня общей и коммуникативной культуры.

В настоящее время деловое общение претерпевает изменения, которые проявляются как на уровне его содержания, так и на уровне форм. Наряду с такими традиционными формами деловой коммуникации, как дискуссии, беседы, совещания, заседания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, прием по личным вопросам, телефонные разговоры, деловая переписка и другое, в условиях цифровой трансформации широко используются электронные почтовые ящики, корпоративная почта, блоги и форумы, что обуславливает необходимость расширения и дополнения перечня форм деловой коммуникации.

К современным формам деловой коммуникации государственных служащих можно отнести: интернет-порталы, позволяющие гражданам оставлять электронные обращения в государственные органы и организации; интернет-опросы, используемые для решения различных задач профессиональной деятельности государственных служащих; онлайн-присутствие на официальных заседаниях; официальные аккаунты государственных служащих, государственных органов и организаций в соци-

альных сетях (Twitter, Facebook, Instagram), ведение публичных аккаунтов, а также Telegram-каналов, на которых размещается официальная информация и которые позволяют увеличить охват аудитории (например, ведутся Telegram-каналы Министерства образования Республики Беларусь, Министерства по чрезвычайным ситуациям Республики Беларусь, Следственного комитета Республики Беларусь, пресс-секретаря МВД Беларуси и др.).

Активное развитие интернет-коммуникаций влечет за собой качественное изменение информационной и социокультурной среды, что в свою очередь предъявляет новые требования к коммуникативным компетенциям представителей государственных органов и организаций.

## **2. Формирование набора компетенций государственных служащих**

По мнению авторов, одним из ключевых моментов при совершенствовании деятельности государственных служащих является формирование набора компетенций, необходимых для эффективного осуществления профессиональной деятельности. Данный процесс может включать следующие этапы:

1. Разработка профиля компетенций конкретного государственного служащего. Формирование профиля базируется на комплексной оценке характеристик, необходимых для успешной профессиональной деятельности, и предполагает выявление способности государственного служащего применять свои знания, опыт, навыки, личные качества и поведенческие характеристики на практике.

Профиль компетенций государственного служащего должен соответствовать Перечню требований, предъявляемых к деловым и личностным качествам руководящих кадров республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома, который включает следующие блоки: специальные профессиональные компетенции; управленческие компетенции; деловые качества; нравственные качества; интеллектуальные качества; психофизиологические черты личности; коммуникативные и культурологические черты личности; организаторские способности [8]. Коммуникативная компетенция является элементом специальных компетенций государственных служащих.

2. Оценка имеющихся компетенций государственного служащего. Основной формой оценки компетенций выступают тестирующие комплексы, содержащие вопросы, направленные на выявление уровня сформированности компетенции государственного служащего.

На основании оценки уровня сформированности компетенций в целях развития специальных компетенций государственного служащего непосредственный руководитель может ходатайствовать перед руководителем государственного органа или организации о направлении государственного служащего на обучение для освоения образовательных программ подготовки, переподготовки, стажировки, повышения квалификации.

Непосредственный руководитель может также рекомендовать государственному служащему освоить образовательные программы обучающихся курсов (лекториев, тематических семинаров, практикумов, тренингов и т. д.) по направлениям его деятельности.

3. Формирование по результатам оценки набора компетенций, обусловленных выполняемой государственными служащими деятельностью (управленческие, коммуникативные, технические и др.).

4. Разработка индивидуального плана профессионального развития государственного служащего, состоящего из комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности работы государственного служащего и его профессиональный рост.

Система развития государственных служащих представляет собой организацию и осуществление мероприятий, способствующих раскрытию потенциала и росту способности государственных служащих вносить вклад в деятельность государственного органа и организации.

В процессе подбора форм и методов развития государственных служащих особое внимание следует уделять поощрению самообразования, посещению тренингов, семинаров, мастер-классов, повышению квалификации. Наряду с элементами профессионального роста, следует активно применять и кадровые технологии, включая мотивацию государственных служащих.

Система развития государственных служащих предполагает непрерывность повышения профессионального уровня, многоступенчатость и включает подготовку, переподготовку, повышение квалификации, стажировку и самообразование руководящих кадров и специалистов. Результаты развития государственных служащих учитываются при принятии кадровых решений.

5. Установление критериев оценки сформированности компетенций государственных служащих. Оценка сформированности коммуникативной компетенции государственного служащего может осуществляться по 3-балльной шкале: 3 – компетенция сформирована в полном объеме; 2 – компетенция сформирована не в полном объеме; 1 – компетенция не сформирована.

## **3. Принципы формирования коммуникативной компетенции государственного служащего**

Среди основных принципов формирования коммуникативной компетенции государственного служащего в условиях цифровой трансформации можно выделить базовые (конституционные) и специальные принципы.

К базовым (конституционным) принципам относятся:

– законность – осуществление деятельности по формированию коммуникативной компетенции с учетом действующего законодательства в сфере государственной службы и кадровой политики;

– системность – глубокая проработка последовательности этапов формирования коммуникативной компетенции государственных служащих;

– научная обоснованность – осуществление деятельности по формированию коммуникативной компетенции с опорой на научный отечественный и зарубежный опыт в соответствующей сфере, на результаты современного состояния и тенденции развития.

К специальным принципам относятся:

- системный мониторинг актуальных направлений обучения государственных служащих с учетом тенденций социально-экономического развития страны и процессов цифровой трансформации;
- создание системы определения потребности государственных органов и организаций в обучении государственных служащих с учетом целей и задач, планов работы государственных органов и иных государственных организаций;
- непрерывность развития коммуникативной компетенции государственных служащих с учетом преемственности высшего образования I и II ступеней, дополнительного образования;
- компетентностный подход к обучению государственных служащих с учетом систематизации управленческих, коммуникативных и технических компетенций государственных служащих в условиях цифровой трансформации;
- создание условий для самообразования государственных служащих с учетом предоставления возможности государственному служащему выбрать индивидуальную траекторию профессионального развития;
- непрерывное совершенствование образовательных программ в области развития коммуникативных компетенций государственных служащих, в том числе с использованием ИКТ;
- развитие коммуникативной компетенции на основе сочетания подготовки, переподготовки, повышения квалификации и самообразования;
- автоматизация процесса оценки коммуникативных и иных компетенций государственных служащих.

#### 4. Структурно-функциональная модель развития коммуникативной компетенции государственного служащего

В общем виде процесс развития коммуникативной компетенции можно представить как структурно-функциональную модель, включающую взаимосвязанные и взаимообусловленные блоки (мотивационный, содержательный и оценочный), что обеспечивает формирование компонентов коммуникативной компетенции и их интеграцию в профиль компетенций государственного служащего (рисунок).

*Мотивационный блок* включает деятельность кадровых служб государственных органов и организаций, направленную на освоение государственным служащим основ профессиональной коммуникативной деятельности посредством использования ИКТ, основанную на материальном и моральном стимулировании.

Следует отметить, что в условиях цифровой трансформации, динамичности ценностных ориентаций общества происходит изменение мотивов профессиональной деятельности. Зачастую мотивом становятся комфортные условия труда, возможность профессионального развития, гибкий режим работы, а не денежное вознаграждение.

Результаты проводимого в 2019 г. в Академии управления при Президенте Республики Беларусь социологического исследования показали, что среди наиболее значимых мотивов профессиональной деятельности государственные служащие выделили возможность профессионального и личностного развития (75,5 %). Чуть более половины респондентов отметили значимость выполняемой работы для общества и государства (56,1 %). На материальное вознаграждение указали 49 % респондентов. Исследование проводилось в рамках выполнения НИР «Модель кадровой политики в условиях цифровой трансформации Республики Беларусь (№ ГР20190223). Общий объем выборки составил 100 человек. Следует отметить, что значимость нематериального стимулирования

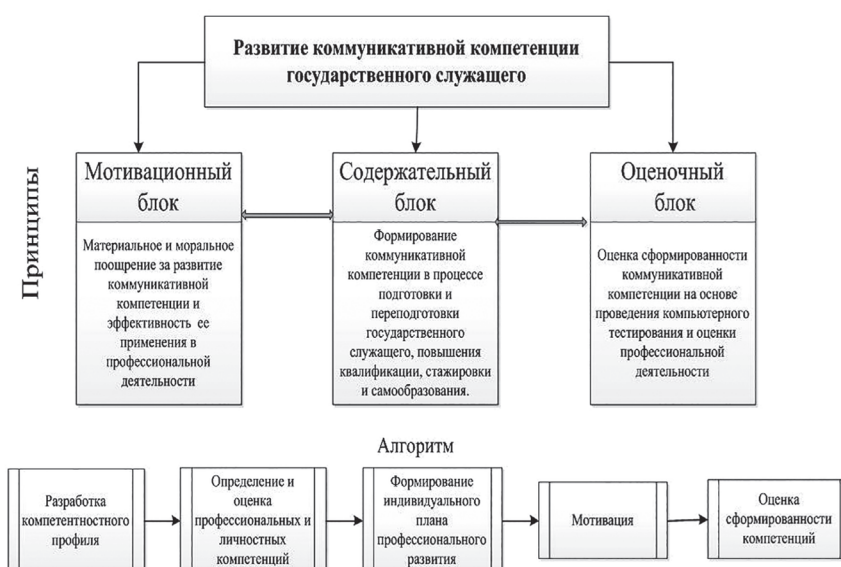


Рисунок – Структурно-функциональная модель развития коммуникативной компетенции государственного служащего

государственных служащих возросла по сравнению с аналогичным исследованием, проводимым в 2015 г.

Особое внимание нематериальной мотивации гражданских служащих как средству развития их профессиональной культуры уделяется и в Российской Федерации. Это подтверждается наличием Методики нематериальной мотивации государственных гражданских служащих, в которой представлены система нематериальной мотивации, мероприятия нефинансового характера, направленные на повышение мотивации гражданских служащих и реализуемые в качестве кадровых технологий.

Полагаем, что в условиях цифровой трансформации следует корректировать политику государственного органа и организаций в направлении систематической диагностики морально-психологического и профессионального климата, а также совершенствования инструментов стимулирования государственных служащих. Во многом это обусловлено высоким социальным статусом государственного служащего, позиционированием государственного служащего как человека с высокими моральными ценностями и нравственными принципами, для которого материальное стимулирование не является главным мотивом к трудовой деятельности. Речь не идет о превосходстве нематериального стимулирования над материальным. Смысл заключается в понимании важности применения методов нематериального стимулирования для повышения эффективности профессиональной деятельности и их пропорциональном сочетании с методами материального стимулирования.

*Содержательный блок* включает в себя выработку элементов коммуникативной компетенции государственного служащего и мероприятий для их развития, включая формирование индивидуального плана профессионального развития.

В условиях развития в Республике Беларусь цифровой экономики можно предположить, что особо востребованными будут коммуникативные знания, коммуникативные умения и навыки специалистов в следующих областях: культура речи государственных служащих; организационная коммуникация и деловая (бизнес-) коммуникация; устная и письменная речь в деловом общении; деловое общение на государственной службе: этикетные и этические требования; профессиональные межличностные отношения; клиентоориентированность коммуникации; организационные отношения и связи с общественностью (public relations); политические дискуссии и общественные дебаты; межнациональные и межкультурные связи; современные ИКТ в государственном управлении; ведение аккаунтов государственных служащих и использование социальных сетей в государственном управлении.

Основными мероприятиями по развитию коммуникативной компетенции являются: разработка траекторий профессионального развития государственных служащих; обеспечение коммуникативной направленности различных дисциплин и курсов в подготовке, переподготовке, повышении квалификации, а также разработка программ самообразования, построенных с учетом требований цифровой экономики; внедрение новых форм и методов

обучения в практику профессиональной подготовки государственных служащих, включая дистанционные формы; включение в программу квалификационного экзамена для лиц, впервые поступающих на государственную службу, вопросов использования информационно-коммуникативных и цифровых технологий в сфере государственного управления.

*Оценочный блок* предполагает формирование механизма оценки сформированности коммуникативной компетенции государственных служащих и эффективности ее использования в профессиональной деятельности. Для этого может применяться компьютерное тестирование, а также разрабатываться система оценки эффективности деятельности государственных служащих.

Для удовлетворения потребностей государственных органов в повышении эффективности процесса оценки государственных служащих, в том числе при их найме, может быть разработана онлайн-платформа, предполагающая использование современных технологий (блокчейн, облачные вычисления), предназначенных для подбора кандидатов, их оценки в процессе служебной деятельности, а также позволяющая анализировать морально-психологический и профессиональный климат в государственном органе и организации.

Следует отметить, что в рамках предлагаемой в исследовании структурно-функциональной модели развития коммуникативной компетенции государственного служащего сам процесс развития компетенции является непрерывным. Развитие коммуникативной компетенции государственного служащего осуществляется по мере его продвижения по государственной службе. В зависимости от квалификационных требований, степени сформированности компетенций государственного служащего, определяемых в результате оценки, осуществляется корректировка методов материального и морального поощрения (мотивационный блок), а также выбор видов профессионального развития (содержательный блок).

## Заключение

Современный государственный служащий должен быстро адаптироваться в новой ситуации, непрерывно обучаться, уметь воспринимать и анализировать новую информацию, профессионально развиваться. В связи с этим развитие коммуникативной компетенции государственных служащих является залогом успешной профессиональной деятельности.

Развитие коммуникативной компетенции государственного служащего начинается с формирования его компетентностного профиля и разработки индивидуального плана профессионального развития. Обязательными элементами развития коммуникативной компетенции являются мотивация государственного служащего к освоению и получению навыков коммуникации, расширению коммуникативного опыта и оценка сформированности компетенции в процессе реализации трудовых функций. Совокупность коммуникативных компетенций необходимо рассматривать в комплексе с иными компетенциями государственного служащего, элементами его профиля компетенций.

## Литература / References

- [1] Гарматий, О. Коммуникативная компетентность государственного служащего: пути развития / О. Гарматий // Корпоративные стратегические коммуникации: новые тренды в профессиональной деятельности: материалы Второй Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22–23 февр. 2018 г. / Белорус. гос. ун-т; редкол.: И.В. Сидорская (отв. ред.) [и др.]. – Минск: БГУ, 2018. – С. 24–27.
- Garmatiy, O. Kommunikativnaya kompetentnost' gosudarstvennogo sluzhashchego: puti razvitiya / O. Garmatiy // Korporativnyye strategicheskiye kommunikatsii: novyye trendy v professional'noy deyatel'nosti: materialy Vtoroy Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Minsk, 22–23 fevr. 2018 g. / Belarus. gos. un-t; redkol.: I.V. Sidorskaya (otv. red.) [et al.]. – Minsk: BGU, 2018. – P. 24–27.
- [2] Акатова, Н.Г. Формирование коммуникативной компетентности государственных служащих средствами русского и иностранного языков: ортологический аспект / Н.Г. Акатова, Ю.А. Бессонова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 1 (31).
- Akatova, N.G. Formirovaniye kommunikativnoy kompetentnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh sredstvami russkogo i inostrannogo yazykov: ortologicheskiy aspekt / N.G. Akatova, Yu.A. Bessonova // Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk. – 2014. – № 1 (31).
- [3] Запорожец, Е.А. Формирование коммуникативной компетенции у будущих государственных служащих в образовательном процессе в высшей школе: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Е.А. Запорожец. – Челябинск, 2011. – 209 с.
- Zaporozhets, Ye.A. Formirovaniye kommunikativnoy kompetentsii u budushchikh gosudarstvennykh sluzhashchikh v obrazovatel'nom protsesse v vysshey shkole: dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.08 / Ye.A. Zaporozhets. – Chelyabinsk, 2011. – 209 p.
- [4] Игнашова, О.В. Формирование профессиональной коммуникативной компетентности студентов – будущих госслужащих: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / О.В. Игнашова. – Самара, 2010. – 227 с.
- Ignashova, O.V. Formirovaniye professional'noy kommunikativnoy kompetentnosti studentov – budushchikh gossluzhashchikh: dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.08 / O.V. Ignashova. – Samara, 2010. – 227 p.
- [5] Пестерева, Н.М. Современные модели формирования профессиональных компетенций государственных служащих в Приморском крае / Н.М. Пестерева, А.А. Кусаинова, Ю.В. Янина // Фундаментальные исследования. – 2016. – Т. 1, № 2. – С. 188–192.
- Pestereva, N.M. Sovremennyye modeli formirovaniya professional'nykh kompetentsiy gosudarstvennykh sluzhashchikh v Primorskom krae / N.M. Pestereva, A.A. Kusainova, Yu.V. Yanina // Fundamental'nyye issledovaniya. – 2016. – T. 1, № 2. – P. 188–192.
- [6] Наливайко, Т.Е. Актуализация формирования коммуникативной компетентности бакалавров направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» / Т.Е. Наливайко, Е.Ю. Ворончихина // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. – 2016. – Т. 2, № 3. – С. 2–27.
- Nalivayko, T.Ye. Aktualizatsiya formirovaniya kommunikativnoy kompetentnosti bakalavrov napravleniya podgotovki «Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye» / T.Ye. Nalivayko, Ye.Yu. Voronchikhina // Uchenyye zapiski Komsomol'skogo-na-Amure gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. – 2016. – T. 2, № 3. – P. 2–27.
- [7] Кумейко, Д.С. Информационно-коммуникативная компетентность государственных гражданских служащих: понятие, диагностика, развитие / Д.С. Кумейко // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – № 3-2 (33-2). – С. 217–221.
- Kumeyko, D.S. Informatsionno-kommunikativnaya kompetentnost' gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: ponyatiye, diagnostika, razvitiye / D.S. Kumeyko // Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2015. – № 3-2 (33-2). – P. 217–221.
- [8] О критериях оценки работы руководящих кадров республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 25 июня 2004 г., № 759. – Режим доступа: [http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104\(017-021\).pdf](http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104(017-021).pdf). – Дата доступа: 04.05.2020.
- O kriteriyakh otsenki raboty rukovodyashchikh kadrov republikanskikh organov gosudarstvennogo upravleniya, inykh gosudarstvennykh organizatsiy, podchinennykh Pravitel'stvu Respubliki Belarus', oblispolkomov i Minskogo gorispolkoma [Electronic resource]: postanovleniye Soveta Ministrov Resp. Belarus', 25 iyunya 2004 g., № 759. – Mode of access: [http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104\(017-021\).pdf](http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104(017-021).pdf). – Date of access: 04.05.2020.