

Научная статья

УДК: 35.08; 351/354

DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80

## К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ: ОПЫТ КРАСНОЯРСКСТАТА

**Лобкова Елена Валерьевна<sup>1</sup>,**  
**Худоногова Эльвира Рафиковна<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Кандидат экономических наук, доцент, кафедра социально-экономического планирования, Институт экономики, государственного управления и финансов; Сибирский федеральный университет (СФУ); 660041, г. Красноярск, пр. Свободный, д. 79; elenavalerin@yandex.ru; ORCID: 0000-0003-2804-3427

<sup>2</sup> Главный специалист-эксперт административного отдела; Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва (Красноярскстат); 660010, г. Красноярск, пр. им. газеты «Красноярский рабочий», д. 156а; elviragaysina11@gmail.com

**Аннотация.** Оценка деятельности государственных гражданских служащих призвана обеспечить процесс принятия кадровых управленческих решений необходимой информацией по вопросу эффективности и результативности. Проведенный обзор отечественной и зарубежной практики оценки профессиональной деятельности на государственной службе позволил авторам прийти к выводу об актуальности исследовательской проблематики методологического аспекта данной темы. Применяемые органами власти подходы не нацелены на индивидуальный учет вклада государственного служащего в выполнение задач структуры, в которой он замещает должность. Авторами предложена система оценки эффективности и результативности служебной деятельности, включающая три аспекта. Операционный блок измеряет текущую деятельность по индикаторам должностного регламента с применением количественной шкалы. Перспективный блок оценивает профессиональное и личностное развитие государственных служащих. Блок оценки уровня служебной нагрузки по матрице ответственности фиксирует участие конкретного служащего в достижении коллективных результатов деятельности. Описан опыт территориального

подразделения федерального органа исполнительной власти (Красноярскстата) как один из вариантов подхода к проведению оценки. Представлены результаты опроса сотрудников Красноярскстата по внедренному инструменту выявления достижений служащих в рамках перспективного блока. Сформулирован вывод, что возможности принимаемых на такой основе кадровых резолюций расширяются в направлениях разработки индивидуальных траекторий профессионального и личностного роста служащих, обеспечения сбалансированности служебной нагрузки и построения справедливой персонифицированной системы мотивации.

**Ключевые слова:** государственные гражданские служащие, эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности, должностной регламент, матрица ответственности, кадровые решения.

**Для цитирования:** Лобкова Е.В., Худоногова Э.Р. К вопросу об оценке эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих: опыт Красноярскстата // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 3. С. 39–80. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80

Original article

## ON THE ISSUE OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS AND PERFORMANCE OF PUBLIC CIVIL SERVANTS: THE EXPERIENCE OF THE KRASNOYARSK STATE STATISTICS SERVICE

**Elena V. Lobkova<sup>1</sup>,**  
**Elvira R. Khudonogova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. (in Economics), Associate Professor, Department of Socio-Economic Planning of the Institute of Economics, Public Administration and Finance; Siberian Federal University (SFU);  
79 Svobodny Av., 660041 Krasnoyarsk, Russia;  
elenavalerin@yandex.ru; ORCID: 0000-0003-2804-3427

<sup>2</sup> Chief Specialist-expert of the Administrative Department;  
Department of the Federal State Statistics Service for the Krasnoyarsk Territory, the Republic of Khakassia and the Republic of Tyva (Krasnoyarsk State Statistics Service);  
156a «Krasnoyarsk Worker Newspaper» Av., 660010 Krasnoyarsk, Russia;  
elvragaysina111@gmail.com

**Abstract.** The assessment of the public civil servants' activities should provide the personnel management decision-making process with the necessary information on the issue of efficiency and effectiveness. The authors conducted a review of domestic and for-

eign practice of evaluating professional activity in the civil service and concluded that the research problems of the methodological aspect of this topic are relevant. The approaches used by the authorities are not focused on individualising the contribution of a civil servant to the fulfillment of the objectives of the structure in which they hold the position. The authors propose a system for evaluating the effectiveness and efficiency of performance, which includes three aspects. The operational unit measures the current activity according to the indicators of the official regulations using a quantitative scale. The perspective block evaluates the professional and personal development of civil servants. The block for assessing the level of workload according to the responsibility matrix records the participation of a particular employee in achieving collective performance results. The experience of the territorial division of the federal executive authority (Krasnoyarsk State Statistics Service) is described as one of the options for the assessment approach. The article presents the results of a survey of Krasnoyarsk State Statistics Service employees on the implemented tool for identifying the achievements within the perspective block. It is concluded that the possibilities of personnel decisions are expanding in the areas of developing individual trajectories of professional and personal growth of employees, ensuring a balanced workload and building a fair personalised motivation system.

**Keywords:** government civil servants, efficiency and effectiveness of professional performance, job regulations, responsibility distribution matrix, personnel decisions.

**For citation:** Lobkova, E.V. and Khudonogova, E.R. (2024) 'On the issue of evaluating the effectiveness and performance of public civil servants: The experience of the Krasnoyarsk State Statistics Service', *Public Administration Issues*, 3, pp. 39–80. (In Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80

**JEL Classification:** J2, M12, M5.

## Введение

Оценка эффективности деятельности государственных гражданских служащих является прямым инструментом выявления и последующего устранения проблем в функционировании государственного аппарата, имеющего критически важное значение для благополучия государства и его граждан. Влияние на совокупность социальных, общественно-политических, экономических и иных процессов органов власти и государственных служащих сложно переоценить. Эффективность служебной деятельности сотрудников государственного аппарата наряду с другими факторами определяет качество оказываемых государственных услуг и уровень доверия органам власти со стороны граждан. Под эффективностью и результативностью деятельности государственного гражданского служащего авторы понимают уровень достижения результатов в профессиональной деятельности через оценку вклада в реализацию функций и задач органа власти и индивидуального прогресса в траектории служебного роста и развития.

Целью представленной в статье работы было создание методики оценки эффективности и результативности деятельности государственных

гражданских служащих, основанной на количественных методах измерения достижения индикаторов должностного регламента, распределения служебной нагрузки и развития профессиональных и личностных качеств. Авторский подход призван решить проблему выявления индивидуального вклада госслужащего в общий значимый результат деятельности структурного подразделения и органа власти.

В рамках исследования сформулирована гипотеза: система оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих должна быть основана на инструментах количественного и персонализированного вычисления вклада сотрудника в результат деятельности структурного подразделения или органа власти. При этом следует исходить из расчета индивидуальной служебной нагрузки, уровня развития сотрудника в профессиональной сфере, его включенности в решение коллективных служебных задач.

Необходимо отметить, что подобный подход к оценке деятельности государственного служащего в плоскости показателей рабочей нагрузки критикуется в работе Д. Подунге, И. Машуди и К. Напу (Podungge, Mashudi, Napu, 2020). Альтернативным методом авторы считают мониторинг производительности, который строится на двухмерной агрегированной модели: профессиональные цели служащего и поведенческая составляющая его работы.

В предлагаемой статье анализируются правовые, терминологические и теоретические аспекты оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих. Но приоритетными для исследования были методические аспекты: применение инструментов количественного анализа при принятии решений (матрица ответственности, матрица парных сравнений, блоки показателей с использованием коэффициентов значимости) и метод опроса в виде анкетирования государственных служащих. Путем выделения блоков вопросов была сформирована выборка наиболее важных сфер и аспектов оценки профессионального развития и личностного роста служащего, а также его стремления к продвижению на профессиональном пути. Исследовательский интерес к тематике продиктован необходимостью повышения объективности системы вознаграждения за достигнутый результат и поощрения за эффективность на службе.

Уровень вознаграждения за труд, в том числе на государственной службе, является наиболее важным мотиватором эффективной и результативной профессиональной деятельности. Разумный подход в формировании компонент суммы вознаграждения заключается в адекватной материальной и нематериальной компенсации составляющих: эффективность и результативность труда, уровень профессиональной подготовки и опыт работы, наличие специальных навыков (профессиональных и личностных) и реализация дополнительных усилий. Исходя из этого были сформулированы следующие исследовательские вопросы: каким образом может быть оценена индивидуальная работа государственного служащего в контексте регламентированных показателей эффективности и результативности через количественные индикаторы его достижений? Как оценить его вклад в достижение общего результата, решение коллективных задач, вы-

полнение комплексных функций и обеспечение реализации совокупного управленческого процесса органа власти и структурного подразделения? Какова адекватная система построения обоснованного и четкого набора показателей, переводимых в точные количественные оценки (балльные или процентные), способная мотивировать и ориентировать служащих на эффективную и результативную работу?

Большинство авторов согласны с тем, что оценка профессиональной деятельности на службе, во-первых, решает утилитарную задачу установления соответствия профессиональных качеств служащего занимаемой должности в рамках процедуры аттестации (см.: Staroňová et al., 2017; Thuy, 2018; Vollmuth, 2014). Во-вторых, является базой для построения адекватной системы вознаграждения и мотивации сотрудников, основанной на измерении эффективности и результативности труда (см.: Январев, Семионова, 2009; Шершень, Емельянова, 2023; Селезнева, 2023). Оценка профессиональной деятельности государственных гражданских служащих – многокомпонентный процесс и включает выявление: степени участия сотрудника в решении поставленных задач перед структурным подразделением органа власти; сложности выполняемой работы; результативности и эффективности деятельности на государственной службе; наличия поощрений и взысканий за оцениваемый период и др. Оценка в рамках аттестации преследует конкретные цели, установленные законодательством, при этом не лишена недостатков и не может претендовать на комплексность и многогранность (Demmke, 2007; Kaselis, Pivoras, 2012; Lan, 2011; Mariania et al., 2023; Podungge et al., 2020; Rahmadi et al., 2020; Zuhrufillah, Farikhin, Isnanto, 2018).

При измерении эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих преследуются иные цели: построение адекватной системы мотивации служащих и вознаграждения за труд; конструирование профессиональной траектории сотрудников с опорой на имеющиеся служебные достижения; оценка участия в общей функциональной нагрузке. Подходы и инструментальные методы оценки эффективности деятельности перманентно обсуждаются научным сообществом и непосредственно самими участниками процесса – государственными служащими и органами власти. Потребность в пересмотре подходов обусловлена изменениями специфики службы (Varabashev, Klimenko, 2023), кадровым голодом на государственной службе (Первенцев, 2023), наличием проблем в системе мотивации и материального стимулирования. При этом в исследованиях отмечается, что сотрудники органов власти не имеют высокого уровня мотивации на повышение своей готовности и желания вносить более ощутимый вклад в работу структурного подразделения и органа власти в целом (см.: Клименко, Клищ, 2012; Васильева, Зерчанинова, Ручкин, 2016; Nezhina et al., 2021).

Обсуждение проблематики установления показателей эффективности и результативности деятельности государственных служащих происходит с момента принятия Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в 2004 г. В документе закреплена возможность установления «по отдельным должностям гражданской службы

особого порядка оплаты труда гражданских служащих, при котором оплата труда производится в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте» (ст. 50, п. 14). Однако и спустя 20 лет вопрос оценки остается актуальным. Он связан с наличием ряда проблем, которые стали предметом исследовательского интереса авторов настоящей статьи и будут сформулированы далее.

Задача разработки показателей оценки эффективности и результативности решалась органами власти в федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)»; в Постановлении Правительства РФ от 12.12.2012 N 1284 «Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления ими государственных услуг...»; в «Методическом инструментарии по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)» Минтруда России от 2013 г. (документ не опубликован) и др. Указанные документы содержат перечень основных показателей, единицы измерения и алгоритмы оценки результатов. Однако проблема оценки индивидуального вклада служащего в общий результат деятельности органа власти представленными инструментами не решена.

Сейчас разработка конкретных показателей эффективности и результативности деятельности служащих отдана непосредственно органам власти, которая ими осуществляется в рамках формирования должностных регламентов для своих служащих. Но фактически органы власти минимизируют трудоемкость данной процедуры путем сохранения в должностных регламентах обобщенных показателей с их субъективной качественной оценкой. Впрочем, отмечаются и достижения в этом направлении (Barabashev, Klimenko, 2023). Во-первых, минимизируется оценка процессов в деятельности государственных служащих – акцент делается на оценке результатов. Но по результатам возможно оценить деятельность не каждого государственного служащего – значительное количество служебных должностных обязанностей являются именно процессными. Во-вторых, на федеральном и региональном уровнях имеется широкая практика декомпозиции показателей эффективности деятельности органа власти (в том числе по показателям оценки эффективности деятельности высшего должностного лица субъекта Российской Федерации) до уровня оценки деятельности отдельного госслужащего. В-третьих, для проведения процедуры оценки активно применяются программные средства сбора и обработки данных и интегрированные государственные информационные системы. В-четвертых, указанные позитивные изменения, хотя пока и фрагментарные, фиксируются в построении систем оплаты труда и стимулирования служащих: они учитывают специфику реальных условий государственной службы, ориентируются на результаты деятельности и являются более гибкими и адаптивными.

## Теоретические и правовые аспекты оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих

Как уже отмечалось, используемая в нормативных правовых документах терминология в контексте оценки деятельности государственных служащих подразумевает эффективность и результативность. Указанные понятия в Федеральном законе о государственной гражданской службе<sup>1</sup> не представлены, но в ст. 47 показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего указаны в качестве обязательного раздела должностного регламента. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 определяет термины эффективности (п. 3.7.10) и результативности (п. 3.7.11). Экономическая эффективность может быть оценена по ряду показателей, например, через производительность труда<sup>2</sup>.

Понятие эффективной гражданской службы исследователями связывается с оценкой степени «положительного преобразующего воздействия профессиональной деятельности гражданского служащего на общественные отношения, а также качественные и количественные показатели достижения целей и решения задач конкретного органа государственной власти» (Титова, 2021, с. 85). В рамках другого подхода эффективность служебной деятельности оценивается по соотношению фактически достигнутых показателей результативности с ожидаемым уровнем индикаторов, закрепленных в должностном регламенте и индивидуальной программе развития. При соответствии ожидаемого и реального состояния показателей служба считается результативной, а при положительном превышении реального над ожидаемым – эффективной (см.: Воронина, Радченко, 2015).

Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)<sup>3</sup>, разработанный Минтрудом России, трактует эффективность и результативность как «способность гражданского служащего к достижению поставленных целей, выполнению задач и реализации планов в полном объеме с требуемым качеством в установленный срок при оптимальном использовании организационных, кадровых, финансовых, информационных и других типов ресурсов, имеющих в распоряжении государственного органа». Показатели эффективности и результативности, согласно методическому инструментарию, – набор количественных и качественных характеристик профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, позволяющий определить степень достижения целей, оценить объем и качество полученного результата, сроки

<sup>1</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 02.08.2004. № 31. Ст. 3215.

<sup>2</sup> «ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1390-ст). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_195013/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_195013/) (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>3</sup> Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/4/0> (дата обращения: 25.02.2024).

выполнения и эффективность использования ресурсов. Резюмируя различные подходы, авторы настоящей статьи интерпретируют результативность и эффективность деятельности государственного гражданского служащего как характеристики успешности профессиональной деятельности с позиций степени достижения запланированного результата (результативность по показателям должностного регламента) и внесения вклада в реализацию функций соответствующего органа власти (по объему служебной нагрузки) в рамках своих должностных обязанностей и планов индивидуального развития. Оценка этого вклада как общественно значимого результата, по мнению А. Г. Барабашева и А. В. Клименко (2010), и является оценкой эффективности служащего. Вклад или результат может быть выражен количественно (например, через показатели успешно выполненных задач и поручений в оцениваемый период времени, снижение затрат или рост уровня доверия граждан органам власти) или качественно (например, через увеличение обоснованности и эффективности принимаемых решений, основанных на подготовленных служащим аналитических и иных материалах). Количественные показатели обладают преимуществом относительной легкости оценки. Измерение по качественным индикаторам требует проведения дополнительных процедурных итераций по снижению уровня субъективности.

Согласно типовым должностным регламентам федеральных государственных гражданских служащих<sup>4</sup>, к показателям эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности в организации труда относятся: производительность (выполняемый объем работ); результативность (мера достижения поставленных целей); интенсивность труда (способность в короткие сроки выполнять определенный объем работ); способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях, соблюдение служебной дисциплины. Учитываются своевременность и оперативность – выполнение поручений в установленные законодательством или руководством сроки, а также качество выполненной работы: подготовка документов в соответствии с установленными требованиями; полное и логичное изложение материала; юридически грамотное составление документа; отсутствие стилистических и грамматических ошибок. Кроме этого, фиксируется профессиональная компетентность (знание правовых актов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами); способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты; осознание ответственности за последствия своих действий и принимаемых решений<sup>5</sup>;

<sup>4</sup> Приказ Ространснадзора России от 15.07.2019 N ВБ-601фс «Об утверждении примерного должностного регламента федерального государственного гражданского служащего центрального аппарата Федеральной службы по надзору в сфере транспорта и ее территориальных органов» (зарегистрировано в Минюсте России 07.08.2019 N 55511). URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001201908080013> (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>5</sup> Приказ Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации от 23.06.2023 N 106 «Об утверждении Типового должностного регламента федерального государственного гражданского служащего, замещающего должность федеральной государственной гражданской службы администратора районного, городского, межрайонного суда, постоянного судебного присутствия». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_459919/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_459919/) (дата обращения: 25.02.2024).

инициативность и творческий подход к решению поставленных задач, активность в освоении новых технологий; отсутствие нарушений служебного распорядка; отсутствие взысканий<sup>6</sup>. Указанный набор показателей носит рекомендательный характер и варьируется в зависимости от области профессиональной служебной деятельности, совокупности задач, полномочий и функций государственных органов власти, на реализацию которых направлено исполнение должностных обязанностей служащих.

При проектировании должностных регламентов государственных служащих на уровне субъектов Российской Федерации эффективность и результативность служащих рассматривается как соответствие служебной деятельности целям органа власти и установленным законодательством требованиям, таким как достижение планируемого результата, выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами и наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений)<sup>7</sup>. При этом внимание разработчиков регламентов акцентируется на необходимости избегать включения в должностной регламент «чужих» показателей – показателей состояния отрасли, государственного органа, структурного подразделения государственного органа. Количество показателей должно быть необходимым и достаточным для оценки деятельности гражданского служащего: избыточное количество показателей может привести к дискредитации самой идеи оценки<sup>8</sup>.

Другой аспект темы оценки деятельности госслужащих связан с вознаграждением за труд. Необходимость обеспечения зависимости оплаты труда от достижения показателей результативности профессиональной служебной деятельности была обозначена в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2012 N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»<sup>9</sup> наряду с требованием применения «системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих с использованием ключевых показателей эффективности» и совершенствования «системы материальной и моральной мотивации государственных гражданских служащих», доведения «уровня оплаты их труда до конкурентного на рынке труда, увеличения в оплате труда государственных гражданских служащих доли, обусловленной реальной эффективно-

<sup>6</sup> Приказ Росстандарта от 10.12.2020 N 2075 «Об утверждении примерного должностного регламента федерального государственного гражданского служащего центрального аппарата и межрегиональных территориальных управлений Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_374569/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_374569/) (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>7</sup> Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Ханты-Мансийск: Департамент внутренней политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, Автономное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Региональный институт управления», 2013.

<sup>8</sup> Методические рекомендации по подготовке должностных регламентов. Красноярский край. URL: <http://kadry24.krskstate.ru/gosluzhba/regl> (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>9</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201205070016> (дата обращения: 25.02.2024).

стью их работы». Восполнением методического пробела требуемой оценки занялось Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации и в рамках исполнения указа разработало проекты методики оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции<sup>10</sup>, и методического инструментария по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)<sup>11</sup> вместе с методикой всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего (Версия 2.0)<sup>12</sup>. Но документы носят рекомендательный характер, не декларированы к применению. Ведомством также разработан справочник квалификационных требований с учетом особенностей деятельности государственных органов, отражающих отраслевую структуру государственного управления и реализуемые ими функции<sup>13</sup>. В 2023 г. обновлен Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 4.0).

В целях развития и применения новых подходов к организации государственной гражданской службы во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 31.08.2020 N 536<sup>14</sup> и Постановления Правительства Российской Федерации от 12.05.2021 N 721<sup>15</sup> в ряде органов власти были проведены оценки в экспериментальном режиме, и касались они только соответствия профессионального уровня претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы и возможности включения

<sup>10</sup> Методика оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/1> (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>11</sup> Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/0> (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>12</sup> Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2> (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>13</sup> Методические материалы по вопросам развития государственной гражданской службы. Квалификационные требования для замещения должностей государственной гражданской службы. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1> (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>14</sup> Указ Президента Российской Федерации от 31.08.2020 N 536 «Об утверждении Положения о порядке организации экспериментов, направленных на развитие федеральной государственной гражданской службы». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202008310004> (дата обращения: 25.02.2024).

<sup>15</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 12.05.2021 N 721 «О проведении эксперимента по определению соответствия квалификационным требованиям для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы профессионального уровня лиц, претендующих на замещение должностей федеральной государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв федерального государственного органа, с использованием базы оценочных заданий» (вместе с «Положением о проведении эксперимента по определению соответствия квалификационным требованиям для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы профессионального уровня лиц, претендующих на замещение должностей федеральной государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв федерального государственного органа, с использованием базы оценочных заданий»). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400662167/> (дата обращения: 25.02.2024).

в кадровый резерв. Оценки проводились с использованием информационно-коммуникационных технологий, в частности сервисов федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации». Экспериментальная оценка эффективности и результативности деятельности служащих с применением рекомендованных Минтрудом России в 2013 г. новых комплексных подходов не проводилась.

## Проблема и степень ее изученности

Проблемы оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих заключаются в следующем:

- 1) формальность и субъективность оценки по показателям должностного регламента, преимущественно не дифференцированным в зависимости от специфики органа власти, конкретной должности (категории и группы), набора функциональных обязанностей, степени загруженности служащих (Барабашев, Клименко, 2010);
- 2) эффективность и результативность деятельности конкретного служащего может зависеть от деятельности других сотрудников, и результат работы может являться коллективным, решение – коллегиальным; персональную эффективность и результативность в таком случае установить невозможно без применения специального оценочного инструментария (Клищ, 2007; Клименко, Клищ, 2012).
- 3) некоторые виды должностных функций могут быть процессными по сути, что затрудняет оценку результативности по причине отсутствия конкретного результата или получения результата, значительно отсроченного во времени;
- 4) невозможность оценки эффективности и результативности в классической трактовке как соотношения эффекта (результата) и затрат;
- 5) существенная трудоемкость разработки объективной системы показателей оценки, дифференцированной по категориям и группам должностей, учитывающей специфику деятельности органа власти и функционал в рамках конкретной должности, а также не менее значительные временные затраты на проведение такой оценки.

В системе государственного управления разных стран нарабатан значительный объем прикладных рекомендаций для повышения качества оценочных процедур деятельности сотрудников органов власти и применения этих процедур для целей стимулирования<sup>16,17</sup>. Несмотря на накоплен-

<sup>16</sup> Guidance Performance management arrangements for the Senior Civil Service (2022 to 2023 performance year). 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-performance-management/performance-management-arrangements-for-the-senior-civil-service-2022-to-2023-performance-year> (дата обращения: 22.02.2024); Guidance Senior Civil Service: performance management. 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-performance-management> (дата обращения: 22.02.2024).

<sup>17</sup> Review on Performance Management System. Civil Service Bureau. URL: <https://www.csb.gov.hk/english/admin/csr/753.html> (дата обращения: 22.02.2024); Performance management of civil servants. URL: <https://www.info.gov.hk/gia/general/202110/27/P2021102700260.htm> (дата обращения: 22.02.2024).

ный опыт в этой области, ни одним государством данный вопрос не может быть решен окончательно по объективным причинам: из-за изменения условий функционирования системы государственной службы (Barabashev, Klimenko, 2023; Thuy, Phinaitrup, 2021), а также динамики материальных и иных мотивирующих факторов.

Опросы государственных служащих, проведенные в разных странах, свидетельствуют о незрелости используемых систем оценки эффективности их работы, проявляющейся в несбалансированном перечне показателей и их отрыве от механизмов стимулирования (Dolidze et al., 2019), избыточности индикаторов оценки (Xiaowen, 2023) и сведении оценочной процедуры к формальности (Arham et al., 2022).

Инструментальные трудности оценки обсуждаются в работе Й. Жанг (Zhang, 2012), где указывается на требование достижения научной, объективной, рациональной и стандартизированной оценки деятельности государственных служащих.

Проблема сложности определения конечного вклада отдельно взятого государственного служащего в достигнутый результат и без учета воздействия внешних факторов подробно описана Н. Н. Клищом (2007) с приведением классификации показателей результативности как индикаторов входящих ресурсов, процессов, непосредственных и конечных результатов, показателей влияния. Автором указывается и на необходимость введения разной значимости показателей оценки.

Теме методов и подходов к оценке эффективности деятельности государственных служащих отечественными исследователями уделяется немалое внимание. Здесь следует назвать работы А. Г. Барабашева и А. В. Клименко (2010; 2023), Е. И. Васильевой, Т. Е. Зерчаниновой и А. В. Ручкина (2016), Д. Ю. Знаменского и А. С. Гусарова (2020), Н. Н. Богдан и М. А. Глинянова (2020), Л. Р. Эльбиевой, Л. Х. Джабраиловой и Д. С. Эфендиевой (2023) и др. Международный опыт оценки результативности деятельности государственных служащих представлен в работах А. Божья-Воля (2009; 2011), где автор предлагает варианты адаптации изученного опыта для отечественной практики.

Таким образом, проблема методов и подходов к оценке эффективности профессиональной служебной деятельности и алгоритма применения ее результатов не теряет актуальности. В условиях глобальной вариативности социально-экономических процессов тема будет актуализироваться и далее, а также требовать регулярного пересмотра с учетом определяющих систему оценки факторов (Борщевский, 2017).

Многоаспектность оценки эффективности деятельности служащих неизбежно порождает проблему трудоемкости проведения мониторинговых процедур служебной деятельности всей совокупности сотрудников подразделений органов власти для кадровых структур. Очевидно, что решение указанной задачи лежит в плоскости внедрения программных средств и автоматизированных информационных систем (см. об этом: Liu, 2019; Palchuk, 2020; Южаков и др., 2023; Добролюбова и др., 2019; Рыбакова, Иванова, 2022; Зеленцова, Хадасевич, 2021; Tumija, Bukit, 2019).

Несмотря на значительное количество исследований и методических подходов, посвященных оценке эффективности деятельности государственных служащих, ни один из них не был признан универсальным, не вошел в регламенты и широкую практику органов власти. При переходе на практику их применения возникают трудности адаптации к реальным условиям, неучтенные факторы, непринятие подхода служащими, избыточность, непрозрачность критериев оценки и высокая трудоемкость процедуры, что ведет к отказу от применения методики или существенному упрощению подхода вплоть до возврата к субъективной оценке непосредственного руководителя.

Модель оценки индивидуального вклада служащего до сих пор не внедрена в систему управления кадрами на государственной службе. Показатели разрабатываются и внедряются, но по сути они касаются учета специфики органа власти и должности (Киселева, Салахова, Зорина, 2020; Дудникова, 2023). Задача оценки индивидуального и персонифицированного вклада в общий результат или совокупный процесс деятельности государственных структур все еще ждет новых решений.

## Материалы и методы исследования

Авторами настоящей статьи предлагается следующий алгоритм построения системы оценивания эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности в государственных органах власти:

- 1) оценка по закрепленным в должностном регламенте (операционный блок) показателям эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности производится по установленным органом власти количественным индикаторам. Оценка может учитываться при проведении аттестации, принятии решения о включении в кадровый резерв, планировании профессиональной служебной деятельности и профессионального развития гражданского служащего, при этом требуется установление пороговых границ балльных оценок для выявления уровня достижения показателей. При высоких значениях применяются стимулирующие выплаты, расчет которых привязан к «стоимости» одного балла, полученного по результатам оценки. Стоимостная оценка балла производится из расчета объема фонда стимулирующих выплат сотрудникам, деленного на совокупность набранных баллов служащими, стимулирование деятельности которых производится;
- 2) достижения служащих в сфере развития профессиональных и личностных качеств (перспективный блок), оцененные также в баллах, используются для материального и нематериального поощрения сотрудников; минимальный порог не устанавливается, поощряется любой уровень балльной оценки достижений; наиболее высокие результаты отмечаются специальными нематериальными наградами (грамоты, дипломы и т.д.);
- 3) уровень служебной нагрузки сотрудника оценивается в относительном выражении от совокупной функциональной нагрузки структуры и со-

поставляется с абсолютным равномерным распределением среди служащих одной категории должностей и группы; в случае выявления превышения уровня производится доплата и нематериальное поощрение; инструмент стимулирует мотивированных служащих брать на себя служебные функции и задачи, которые являются дополнительными к основным.

Применение предложенного подхода рекомендуется главным образом для совершенствования системы оплаты труда и нематериального поощрения государственных гражданских служащих.

Проведенное авторами обзорно-аналитическое исследование показало, что применяемые подходы к оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих не нацелены на учет степени участия служащего в выполнении функций органа власти или отдела, в котором он замещает должность. Практикуемые методы в целом ориентированы на индивидуальную оценку деятельности, вместе с тем следует признать, что эффективность и результативность деятельности служащего зависит от объема его функциональных обязанностей. Распределение обязанностей внутри структурного подразделения ставит в зависимость уровень эффективности деятельности служащих от степени их загруженности. При этом оценка служебной деятельности, основанная на предположении о приемлемом и равномерном уровне загруженности служащих, противоречит требованиям объективности оценивания, комплексности и адекватности применяемых методов. Уровень укомплектованности кадрами государственной службы стабильно составляет около 90% в среднем по всем ветвям и уровням власти<sup>18</sup>.

Проблемы неравномерного распределения служебной нагрузки и избытка поручений, исполнение которых не входит в должностные обязанности исполнителей, не оплачивается и не поощряется, фиксируются в результатах опросов государственных служащих (Васильева, Зерчанинова, Ручкин, 2016). Для снятия остроты проблемы требуется прозрачная система оценки трудоемкости функциональных обязанностей и мотивации служащих, несущих в рамках своих должностных полномочий повышенный уровень нагрузки и ответственности.

Персонализированный подход к каждому служащему выглядит как «хочет и может – имеет повышенную служебную нагрузку, которая оплачивается через четкую и справедливую систему оценки и материального стимулирования» или «не желает/не способен брать повышенный объем функциональных задач – исполняет должностные обязанности в рамках регламента, служебная деятельность оплачивается в соответствии с базовой частью оплаты труда».

Целям корректировки оценки результативности служебной деятельности с учетом равномерности должностной нагрузки служит матрица рас-

<sup>18</sup> Численный и кадровый состав государственных органов и органов местного самоуправления Российской Федерации. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191> (дата обращения: 05.03.2024).

пределения административных задач управления (РАЗУ – разновидность матрицы ответственности), позволяющая отобразить функциональные обязанности служащего и степень его участия в решении предусмотренных для данной структурной единицы совокупности задач. Инструмент позволяет учесть трудоемкость функциональных обязанностей (через специальный коэффициент) и декомпозицию функций по структурным составляющим (например, техническое выполнение служебной задачи или контроль ее выполнения).

Оценка степени загруженности государственного гражданского служащего в пределах структурной единицы (например, отдела органа власти) по матрице РАЗУ проводится в несколько этапов:

- 1) составление реестра функций подразделения и перечня должностей; заполнение поля матрицы условными знаками, обозначающими ответственных исполнителей функций, вид работы, управление функциональным процессом;
- 2) применение матрицы парных сравнений для количественной оценки символов (условных обозначений) и их значимости; при сравнении символов друг с другом наиболее значимому будет присваиваться 2 балла, наименее значимому – 0 баллов; если символы равнозначны, то каждому присваивается 1 балл; применяется стандартная техника заполнения матрицы парных сравнений; итоговая суммарная значимость структурных составляющих функциональной нагрузки дает базу для количественной оценки весомости введенных символов (условных обозначений);
- 3) определение коэффициента сложности выполнения функций аналогично предыдущему этапу путем применения техники матрицы парных сравнений; итогом такого сравнения является коэффициент трудоемкости каждой функции структурного подразделения;
- 4) оценка индивидуальной загруженности служащего, средней загруженности сотрудников по структурному подразделению и коэффициента загруженности государственного гражданского служащего для дальнейшего учета при оценке эффективности профессиональной служебной деятельности.

Метод матрицы РАЗУ широко применяется при решении различного рода управленческих задач как инструмент координации отношений в команде. Нашел он применение и у авторов исследований в сфере государственного управления для анализа трудоемкости решения управленческих задач исполнительными органами власти (см.: Вертакова, 2009; Беркович, 2009; Рассолова и др., 2022).

Применение матрицы позволяет не только проводить мониторинг равномерности распределения служебных обязанностей и ответственности, но и может быть рекомендовано в качестве инструмента построения системы мотивации и стимулирования сотрудников. При установлении стоимости одного процентного пункта нагрузки по матрице РАЗУ полученные оценки могут быть использованы как база для расчета стимулирующей надбавки.

Такой подход способен мотивировать и обеспечивать повышенную готовность служащих брать на себя больше функциональных обязанностей в рамках своей должности и регламента службы, быть более эффективным. Инструмент нацелен на стимулирование менее опытных сотрудников к повышению своего профессионализма путем приобретения новых навыков и компетенций с целью стать пригодными и готовыми к получению расширенного объема служебных задач и принятию большей ответственности в пределах своего должностного регламента, категории и группы должностей.

Стоимость одного процентного пункта служебной нагрузки по матрице следует определить в чувствительном размере для обеспечения работоспособности данного инструмента и предложения в целом.

Еще одним этапом исследования стало проведенное с участием авторов статьи анкетирование государственных гражданских служащих, которое позволило выявить актуальные блоки и показатели оценки профессионального и личностного роста и развития сотрудников органа власти и рекомендовать апробированную систему оценки в качестве примера построения системы мотивации, соответствующей ожиданиям госслужащих.

## Применение матрицы административных задач управления

Предложенный авторами подход апробирован в административном отделе Управления Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва (Красноярскстата). Применение матрицы распределения задач управления позволило проранжировать функции подразделения по степени сложности и трудоемкости, а также выделить наиболее загруженных служащих в административном отделе Красноярскстата.

Для заполнения матрицы на основании положения об административном отделе органа власти<sup>19</sup> выделены функции подразделения, должности отдела в соответствии со штатным расписанием, функционал служащих согласно должностным регламентам. Таковыми функциями, для примера, явились:  $\Phi_1$ : «Организация и осуществление делопроизводства с документами на бумажных носителях, в том числе с документами «ДСП<sup>20</sup>» и электронными документами, включая подготовку, обработку, хранение и использование документов, с применением системы электронного документооборота Росстата»;  $\Phi_2$ : «Осуществление приема документов на бумажных носителях и электронных документов, в том числе обращений граждан, поступивших на официальный электронный адрес Красноярскстата в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, по системе электронного документооборота, обработка входящей и исходящей корреспонденции»;

<sup>19</sup> Приказ Красноярскстата от 16.06.2023 N 81 «Об утверждении Положения об административном отделе».

<sup>20</sup> ДСП – для служебного пользования.

Ф<sub>3</sub>: «Регистрация в системе электронного документооборота документов на бумажных носителях, электронных документов в порядке, установленном нормативными актами Росстата» и др.

Проанализирован функционал государственных служащих по 55 позициям (55 декомпозированных функций административного отдела Красноярскстата). Общее количество служащих, замещающих соответствующие должности отдела, по категориям и группам составило 15. Для удобства заполнения матрицы введены следующие условные обозначения: начальник отдела – НО; заместитель начальника отдела – ЗНО; консультант – К; главный специалист-эксперт – ГСЭ; ведущий специалист-эксперт – ВСЭ; специалист-эксперт – СЭ; старший инспектор-делопроизводитель – СИД; старший специалист 1 разряда – СС1Р.

В матрице распределения административных задач управления применены символы, отражающие два главных аспекта исполнения каждой функции (см. табл. 1).

Таблица 1

### Содержание символьных обозначений матрицы РАЗУ

Содержание работ в рамках декомпозированной функции	Символ	Значение символьного обозначения
Содержание деятельности по решению задач (управление работой)	О	организация
	К	контроль
	В	внесение предложений
	Ч	проведение обучения
	У	участие в выполнении задачи
	Л	консультация
	М	мониторинг
	Н	координация
	П	принятие мер
Выполнение работы, ее техническое и информационное обслуживание	Р	разработка проектов
	А	анализ
	С	совершенствование проектов / актов
	Б	техническое обеспечение
	Г	регистрация
	И	исполнение
	З	актуализация информации
	Т	реализация
–	неучастие в выполнении работы	

**Источник:** составлена авторами (– и далее, если не указано иное).

Фрагмент матрицы распределения задач по выполнению функциональных обязанностей служащих представлен в Таблице 2.

Таблица 2

**Фрагмент матрицы распределения задач управления административного отдела Красноярскстата**

Функция	НО	ЗНО	ГСЭ <sub>1</sub>	ГСЭ <sub>2</sub>	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	ВСЭ <sub>1</sub>	ВСЭ <sub>2</sub>	ВСЭ <sub>3</sub>	ВСЭ <sub>4</sub>	ВСЭ <sub>5</sub>
Ф <sub>1</sub>	ОСК	КНЛ	У	-	БПУ	РБ	УОБ	ЗБП	ЗБП	-	-
Ф <sub>2</sub>	КОС	-	-	-	УИЗ	-	-	УИТЗПРЗ	УИТЗПРЗ	-	-
Ф <sub>3</sub>	-	-	-	-	УИЗ	-	УТ	УИТЗПРЗ	УИТЗПРЗ	-	-
Ф <sub>4</sub>	КО	К	-	-	ИУ	КМП	-	ИТКМ	ИТКМ	У	-
Ф <sub>5</sub>	У	УРПЗК	-	-	АМК	УПС	-	-	-	УПЛ	-
Ф <sub>6</sub>	-	ПРК	-	-	АКЛМУ	-	-	-	-	ЛНС	-
Ф <sub>7</sub>	У	КЗМ	-	-	АМК	-	-	У	У	-	-
Ф <sub>8</sub>	О	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ф <sub>9</sub>	-	-	УП	-	КМУАЗ	БУИ	-	-	-	-	НЛ
Ф <sub>10</sub>	-	-	УТ	-	-	-	-	-	-	-	-
Ф <sub>11</sub>	Р	ПРБ	ТИ	УВРМАВКС	И	И	И	И	-	-	-
Ф <sub>12</sub>	А	МК	-	УВМ	-	-	И	-	-	И	-

Для проведения сравнительной оценки степени загруженности должностных единиц рассчитаны количественные оценки символов и коэффициенты трудоемкости выполнения функций подразделения. Основой является матрица парных сравнений символов, которая представлена в Таблице 3.

Таблица 3

**Матрица парных сравнений для вычисления весовых коэффициентов символьных обозначений**

Символ	А	Б	В	Г	З	И	К	Л	М	Н	О	П	Р	С	Т	У	Ч	Σ	V <sub>i</sub>
А	1	2	0	2	1	2	0	2	1	0	1	0	0	1	2	0	0	15	5,2
Б	0	1	0	1	1	1	0	2	1	1	0	0	0	1	1	1	0	11	3,8
В	2	2	1	2	2	2	0	2	2	1	1	0	1	1	2	0	1	22	7,6
Г	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	6	2,1
З	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	10	3,5
И	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	9	3,1
К	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	30	10,4

Символ	А	Б	В	Г	З	И	К	Л	М	Н	О	П	Р	С	Т	У	Ч	$\Sigma$	$V_i$
Л	0	0	0	2	1	2	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	9	3,1
М	1	1	0	2	1	1	0	2	1	0	2	0	1	1	1	1	0	15	5,2
Н	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	0	1	2	2	2	2	1	25	8,7
О	1	2	1	2	2	2	1	2	0	2	1	1	1	2	2	2	1	25	8,7
П	2	2	2	2	1	2	0	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	26	9,0
Р	2	2	1	2	2	2	0	2	1	0	1	0	1	2	2	0	2	22	7,6
С	1	1	1	2	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	12	4,2
Т	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	2	11	3,8
У	2	1	2	1	2	1	0	2	1	0	0	1	2	2	1	1	0	19	6,6
Ч	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	0	0	1	0	2	1	22	7,6
$\Sigma$	19	23	12	28	24	25	4	25	19	9	9	8	12	22	23	15	12	289	100

*Примечание:*  $V_i$  – значимость  $i$ -й составляющей декомпозированной функции отдела.

Аналогичным образом проведена оценка трудоемкости выполнения функций. Фрагмент оценочной процедуры представлен в Таблице 4.

Таблица 4

**Фрагмент матрицы парных сравнений трудоемкости функций  
структурного подразделения Красноярскстата**

Функция	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_4$	$\Phi_5$	$\Phi_6$	$\Phi_7$	$\Phi_8$	$\Phi_9$	$\Phi_{10}$	...	$\Sigma$	$W_j$
$\Phi_1$	1	2	2	1	1	0	1	0	1	1		57	1,88
$\Phi_2$	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1		21	0,69
$\Phi_3$	0	2	1	0	1	0	1	0	1	1		18	0,60
$\Phi_4$	1	2	2	1	1	0	1	0	1	1		59	1,95
$\Phi_5$	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2		84	2,78
$\Phi_6$	2	2	2	2	0	1	0	0	1	2		64	2,12
$\Phi_7$	1	1	1	1	0	2	1	0	2	2		73	2,41
$\Phi_8$	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2		97	3,21
$\Phi_9$	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0		20	0,66
$\Phi_{10}$	1	1	1	1	0	0	0	0	2	1		34	1,12
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
$\Sigma$	53	89	92	51	26	46	37	13	90	76		3025	100%

*Примечание:*  $W_j$  – значимость  $j$ -й функции отдела.

Степень загруженности государственного гражданского служащего по каждой из выделенных функций оценена по матрице РАЗУ, фрагмент которой представлен в Таблице 5.

Таблица 5

**Фрагмент численной матрицы распределения административных задач управления для проведения оценки степени загруженности служащих Красноярскстата**

Функция	НО	ЗНО	ГСЭ <sub>1</sub>	ГСЭ <sub>2</sub>	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	ВСЭ <sub>1</sub>	ВСЭ <sub>2</sub>	ВСЭ <sub>3</sub>	ВСЭ <sub>4</sub>	ВСЭ <sub>5</sub>	Σ	C <sub>j</sub> , %
Φ <sub>1</sub>	18,1	13,3	3,9	0,0	11,6	6,8	11,4	9,7	9,7	0,0	0,0	80,3	4,6
Φ <sub>2</sub>	6,3	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	0,0	7,1	7,1	0,0	0,0	24,0	1,3
Φ <sub>3</sub>	0,0	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	2,4	6,0	6,0	0,0	0,0	17,6	0,9
Φ <sub>4</sub>	12,0	6,5	0,0	0,0	6,1	15,4	0,0	14,1	14,1	4,1	0,0	72,5	3,7
Φ <sub>5</sub>	5,7	31,9	0,0	0,0	17,9	17,0	0,0	0,0	0,0	16,1	0,0	88,6	4,7
Φ <sub>6</sub>	0,0	18,8	0,0	0,0	21,3	0,0	0,0	0,0	0,0	11,2	0,0	51,2	2,6
Φ <sub>7</sub>	5,1	14,7	0,0	0,0	16,0	0,0	0,0	5,1	5,1	0,0	0,0	45,8	2,4
Φ <sub>8</sub>	8,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	3,0
Φ <sub>9</sub>	0,0	0,0	4,0	0,0	7,2	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	17,6	0,6
Φ <sub>10</sub>	0,0	0,0	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,1	1,6
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Σ	191,5	189,7	145,8	150,1	159,5	165,7	118,2	117,8	118,5	119,9	119,9	1808,6	-
T <sub>n</sub> , %	10,7	10,5	8,1	8,3	8,8	9,2	6,5	6,5	6,5	6,6	6,6	-	100

**Примечание:** C<sub>j</sub> – трудоемкость выполнения j-й функции; T<sub>n</sub> – трудоемкость выполнения служебных задач, рассчитанная для n-й должности; порядковые номера при обозначениях должностей служащих означают количество обследованных должностных единиц отдела.

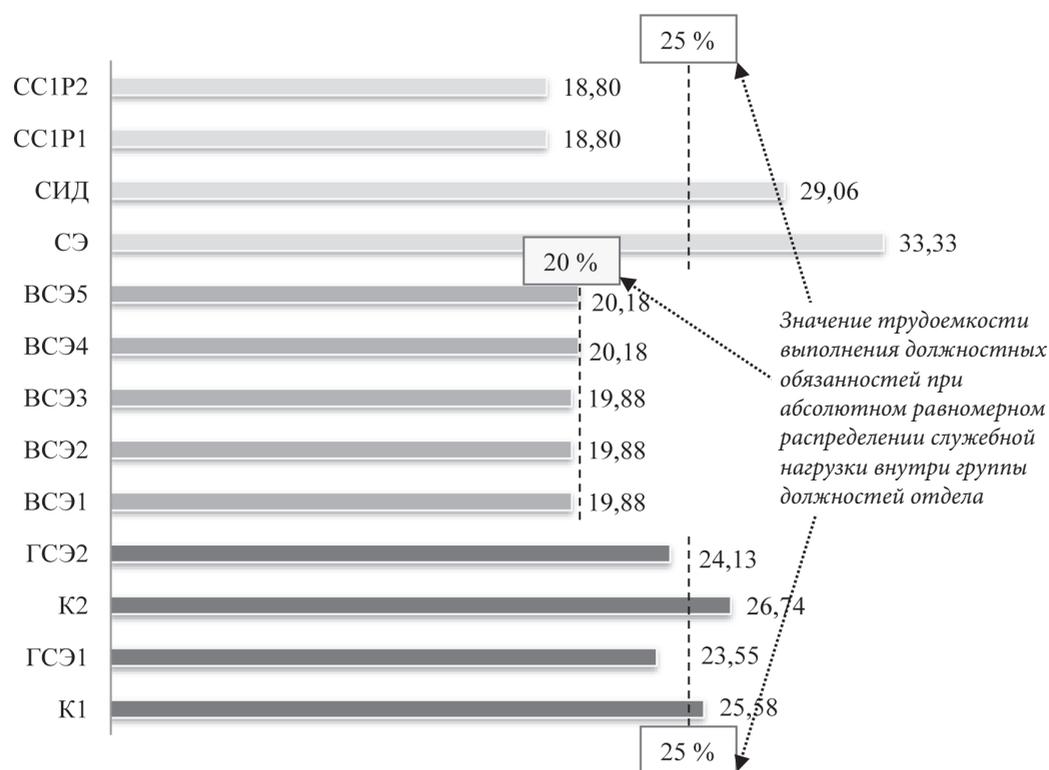
Для визуализации относительного уровня нагрузки служащих административного отдела расчетные показатели степени загруженности сотрудников в пределах общего объема нагрузки структурного подразделения были пересчитаны исходя из оценки для отдельных категорий и групп должностей: специалисты старшей группы должностей (СС1Р), включая старшего инспектора (СИД) и специалиста-эксперта (СЭ); специалисты-эксперты ведущей группы должностей (ВСЭ); главные специалисты-эксперты (ГСЭ) и консультанты (К) (см. рис. 1).

Применение матрицы РАЗУ показало однородность распределения нагрузки среди специалистов ведущей группы должностей, а также выявило неоднородность распределения задач по исполнению служебных функций среди специалистов старшей группы должностей (включая СИД и СЭ), главных специалистов-экспертов и консультантов, что свя-

зано с наполнением структурного подразделения специалистами разной направленности – юристами, специалистами системы менеджмента качества, специалистами по защите информации и специалистами делопроизводства.

Рисунок 1

### Распределение служебной нагрузки категорий и групп должностей административного отдела Красноярскстата, %



Проведенный анализ результатов оценки нагрузки служащих административного отдела дает следующую информацию относительно их вклада в общий результат функционирования структуры, эффективности деятельности сотрудников и выстраивания системы стимулирования и поощрения:

- нагрузка специалистов старшей группы и главных специалистов-экспертов ниже уровня трудоемкости при равномерном распределении (оценка индивидуального участия в общем объеме служебного функционала отдела), а значит, их трудовые функции оплачиваются согласно базовой части оплаты труда, дополнительные выплаты по данной системе не предусматриваются;
- служебная деятельность старшего инспектора и специалиста-эксперта признается самой эффективной внутри структурного подразделения (наибольший вклад в результат деятельности подразделения) и должна

быть дополнительно вознаграждена путем доплаты, рассчитанной путем умножения «стоимости» одного процентного пункта дополнительной служебной нагрузки на 4,06 и 8,33 соответственно (на величину превышения фактического уровня нагрузки относительно равномерного в 25 %);

- нагрузка ведущих специалистов-экспертов оценена близко к абсолютно равномерному распределению, отклонения составляют 0,12–0,18%; незначительное превышение нагрузки (ВСЭ4 и ВСЭ5) может укладываться в норму (ее необходимо установить, например, до 0,5–1%) и не требовать дополнительного вознаграждения; аналогичное решение может быть принято по нагрузке консультанта отдела (К1) – превышение составляет 0,58%;
- консультант отдела (К2) должен быть материально стимулирован за свою служебную деятельность и эффективность в размере, эквивалентном его «переработке» на 1,74% (его дополнительный персонализированный вклад в общий результат деятельности структуры).

Если среди служащих, занимающих одинаковые должности в одном структурном подразделении, нагрузка распределена равномерно (без существенных отклонений от абсолютно равномерного распределения) и все штатные единицы заняты (нет вакансий, соответственно, вся функциональная нагрузка подразделения распределена штатно), то дополнительное материальное вознаграждение не производится (оплата только в рамках базовой части и выплат по иным основаниям).

Если в структурном подразделении присутствует неравномерное распределение нагрузки среди должностей одних групп и категорий по причинам разного рода (различный функционал конкретных должностей согласно должностному регламенту и специфике деятельности, различный опыт службы, индивидуальные особенности служащих, в том числе желание и готовность брать дополнительные поручения и обязанности), то сотрудники, имеющие нагрузку, превышающую уровень абсолютно равномерной трудоемкости, получают доплату, рассчитанную путем умножения величины превышения нагрузки на стоимость одного процентного пункта, установленного в органе власти (структурном подразделении).

Согласно методическому инструментарию<sup>21</sup>, проведение оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих проводится не реже одного раза в три месяца. Применение матрицы РАЗУ предлагается авторами в качестве одного из этапов такой оценки для расчета суммы мотивирующего вознаграждения и иных видов стимулирования служащих. Периодичность следует установить в зависимости от объективной потребности, например, при изменениях в штате или функционале подразделения.

<sup>21</sup> Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/0> (дата обращения: 25.02.2024).

## «Экран достижений» в оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих Красноярскстата

Красноярскстат ежемесячно осуществляет оценку эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих с помощью специально разработанного при участии авторов статьи инструмента «Экран достижений». Применяется инструмент для повышения мотивации сотрудников к качественно-му выполнению должностных обязанностей, стимулирования проявления инициативы в рабочих процессах и активного участия в корпоративной жизни органа власти.

«Экран достижений» включает несколько блоков оценки:

- 1) «профессионализм» – профессиональное мастерство и профессиональная деятельность служащего;
- 2) «корпоративная культура» – участие служащего в корпоративной деятельности органа власти;
- 3) «личностный рост и развитие» отражает инициативное повышение знаний и навыков, связанных с профессиональной деятельностью, а также творческую деятельность, общественную и социальную активность.

Блоки оценки агрегируют определенное количество показателей, для каждого из которых предусмотрен балл, а для блока в целом – весовой коэффициент. Ежемесячно по «Экрану достижений» комиссией по подведению итогов оценки выбираются победители и призеры, в отношении которых применяются нематериальные методы поощрения. Данный инструмент используется Красноярскстатом с 2022 г. и ежегодно совершенствуется на основании корректировок, предложенных государственными служащими, вовлеченными в оценку.

Оценка служащего по критериям «Экрана достижений» тяготеет по своему назначению к целям мониторинга профессионального развития служащих, выявлению желания и готовности государственных гражданских служащих к движению в профессиональной сфере. Блок оценки профессионализма содержит показатели, с достижением которых связаны функции, закрепленные в должностном регламенте служащего, но не осуществляемые им на постоянной основе, а реализуемые по распоряжению руководства.

К таковым, например, относятся: погружение в работу новых специалистов (наставничество), участие в тестировании новых программ и реализация новых проектов (апробация). Присутствуют показатели, участие в которых служащим осуществляется на добровольной основе, что позволяет предполагать наличие глубокого интереса к профессиональной деятельности, желания учиться и развиваться самому, а также совершенствовать свою работу. Заполнение показателей «Экрана достижений» не является обязанностью служащих, участие осуществляется на добровольной основе и ориентировано на мотивированных сотрудников. В 2023 г. был проведен анонимный опрос сотрудников Красноярскстата (368 заполненных анкет) с целью выявления мотивов заполнения «Экрана достижений»

(см. рис. 2). Результаты опроса показали, что его заполняют 67% служащих органа власти.

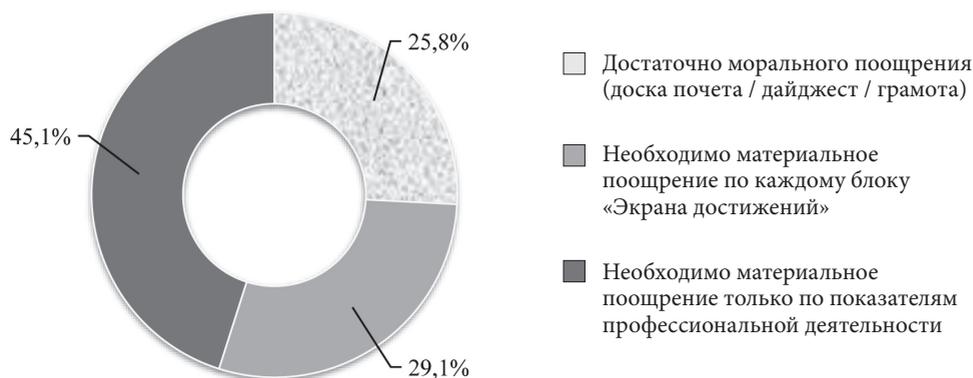
Рисунок 2



Мнения служащих относительно адекватного и желаемого инструмента поощрения за достижения, отраженные в «Экране», разделились, при этом большинство респондентов (45,1%) высказалось о необходимости материального поощрения только по показателям профессиональной деятельности (см. рис. 3).

Рисунок 3

**Распределение ответов респондентов на вопрос об адекватном инструменте поощрения служащих, получивших высокие оценки в рамках «Экрана достижений»**



В блоке «Профессионализм» категория «Профессиональное мастерство» имеет наибольший весовой коэффициент (0,4), так как при оценке эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих предпочтение отдается профессиональной сфере (см. табл. 6).

Таблица 6

**Показатели категории «Профессиональное мастерство»**

Наименование показателя	Балл	Пояснение
Совершенствование рабочего процесса (генерация идей, новаций)	40	Отражаются принятые в работу идеи служащего по совершенствованию рабочего процесса, направленные на устранение «узких мест», повышение эффективности организации труда
Совершенствование методологии и технологии решения служебных задач: – предложения в официальном порядке направлены в Росстат; – предложения и замечания направлены в рабочем порядке специалисту Росстата	20	Разработаны новые инструменты выполнения служебных задач, подготовлено техническое задание для разработки нового инструмента
	10	Осуществлено совершенствование ранее разработанных инструментов выполнения служебных задач
Подготовка визуальных материалов для пользователей, органов власти	20	Отражается количество подготовленных презентаций, видеороликов (визуальных материалов)
Участие в научно-практических конференциях, профессиональных конкурсах и мероприятиях, круглых столах, рабочих группах	30	Учитываются мероприятия, организатором которых являются внешние структуры (кроме Росстата)
Наставничество	30	Отражается обучение опытным служащим вновь принятых сотрудников (без опыта работы в Красноярскстате), обучение отражается однократно
Производственно-экономическое обучение	15	Отражается служащим, проводившим занятия по утвержденной органом власти внутренней программе обучения сотрудников (отдела или органа власти) по плану или вне плана

Категория «Профессиональная деятельность» блока «Профессионализм» имеет весовой коэффициент, равный 0,25, показатели представлены в Таблице 7.

Таблица 7

**Показатели категории «Профессиональная деятельность»**

Наименование показателя	Балл	Пояснение
Участие в апробациях новых инструментов выполнения служебных задач	20	Служащие могут отразить участие в апробациях, которые указаны в плане или во внеплановых
Выполнение индивидуальных поручений руководства	10	Отражается количество выполненных индивидуальных поручений, полученных от руководителя
Подготовка методических и инструкционных материалов для пользователей, органов власти	10	Отражается количество подготовленных памяток, инструктивных писем с дополнительными разъяснениями

Наименование показателя	Балл	Пояснение
Замещение отсутствующего специалиста на период временной нетрудоспособности	10	Замещение на период ежегодного отпуска не отражается
Применение опыта работы другого отдела или иного территориального органа государственной статистики	5	Требуется указание, каковы преимущества применения заимствованного опыта

Блок оценки уровня профессионализма суммарно имеет вес 0,65, обеспечивая преобладающую долю выполнения профессиональных обязанностей в общей оценке достижений служащих.

Блок «Корпоративная культура» с весовым коэффициентом, равным 0,2, не структурирован по категориям и включает три показателя (см. табл. 8).

Таблица 8

### Показатели блока «Корпоративная культура»

Наименование показателя	Балл	Пояснение
Подготовка корпоративных мероприятий, генерация идей для совершенствования корпоративной культуры	20	Отражается непосредственное участие в подготовке мероприятия или его составляющей
Участие в корпоративных и массовых мероприятиях в составе команды Красноярскстата	15	Отражается участие в организованных органом власти мероприятиях (спортивных, волонтерских и иных), информация о возможности участия в которых доведена до всех сотрудников
Популяризация статистики, активность в социальных сетях Красноярскстата	1	Учитываются реакции на публикации в социальных сетях Красноярскстата

Блок «Личностный рост и развитие» с весовым коэффициентом 0,15 учитывает индикаторы личных достижений, в том числе не имеющих прямого отношения к профессиональной деятельности, но отражающих всестороннее развитие личностных характеристик сотрудников, что немаловажно для их мотивации и недопущения профессионального выгорания (см. табл. 9).

Таблица 9

### Показатели блока «Личностный рост и развитие»

Наименование показателя	Балл	Пояснение
Получение знаний и навыков, связанных с профессиональной деятельностью: – магистратура / аспирантура – профессиональная переподготовка – повышение квалификации – профессиональные курсы	50	Отражается факт получения документа об образовании
	30	Отражается освоение программ объемом не менее 256 часов
	20	Отражается освоение программ объемом от 72 до 256 часов
	10	Отражается освоение программ объемом менее 72 часов

Наименование показателя	Балл	Пояснение
Участие в лекториях, производственно-экономическом обучении сотрудников Красноярскстата	2	-
Творческая деятельность и спортивные достижения служащих	2	Отражается участие в случае получения наградного документа, диплома или иного подтверждающего участие документа
Общественная активность	2	Отражается участие в общественных мероприятиях, организованных внешними структурами (кроме Красноярскстата)
Социальная активность	2	Отражается участие в благотворительных, волонтерских и иных мероприятиях, кроме корпоративных (кроме организованных Красноярскстатом)

При сопоставлении результатов оценок, полученных по матрице распределения ответственности и «Экрану достижений», были сформулированы следующие выводы:

- при равномерной служебной нагрузке служащие более активно включены в мероприятия, отражаемые в «Экране достижений», и получают высокий уровень баллов; так, ведущие специалисты-эксперты набрали от 6 до 14 баллов при среднем показателе набранных служащими подразделения баллов, равном 8 (см. табл. 11);
- служащие, имеющие самую низкую относительную степень загруженности среди своей категории и группы, демонстрируют себя как сотрудники с низкой мотивацией, – не заполняют «Экран достижений», что также может объясняться отсутствием достаточного опыта работы на государственной службе (специалисты старшей группы должностей первого разряда – обеспечивающие специалисты); таким сотрудникам требуется усиление действия факторов, мотивирующих к эффективной и результативной служебной деятельности;
- сотрудники, выполняющие наибольший процент служебных обязанностей подразделения среди служащих своей категории и группы, мотивированы на профессиональные, личностные и корпоративные достижения, но операционная текущая служебная нагрузка не позволяет им достигать высоких показателей в рамках оценки по «Экрану»; так, специалист-эксперт, имеющий самую высокую служебную нагрузку среди своей категории и группы должностей, набрал относительно небольшое количество баллов (1,9 балла при среднем уровне в 8 баллов) и только по двум блокам оценки («Корпоративная культура» и «Личностный рост и развитие»).

Основной практический вывод по результатам оценки деятельности служащих административного отдела Красноярскстата звучит следующим образом: во-первых, требуется персональный подход к сотрудникам по решению вопроса о действии на них мотивирующих факторов; во-вторых, система распределения служебной нагрузки по возможности, определяе-

мой объективными факторами, должна стремиться к равномерности, что будет обеспечивать соблюдение принципа справедливости и положительно воздействовать на мотивацию сотрудников; при объективно существующих причинах неравномерности распределения повышенная нагрузка (в том числе по принципу «хочу и могу – делаю больше») должна оплачиваться пропорционально повышенному объему функционала.

Оценка по «Экрану достижений» представляет собой блок мониторинга эффективности и результативности профессиональной деятельности служащих, количественно оценивающий их развитие в профессиональной, корпоративной и личной сферах.

## Результаты и обсуждение

Представим агрегировано фрагмент применения предложенного трехэтапного подхода к оценке эффективности и результативности деятельности госслужащих. Первый этап – оценка по показателям должностного регламента (операционная деятельность), второй этап – оценка профессионального и личностного развития (перспективный блок), третий – оценка трудоемкости выполняемых служащим функций.

В зависимости от категории и функциональных должностных обязанностей набор показателей оценки эффективности деятельности государственного служащего должен включать вариацию из индикаторов уровня ориентации на гражданина – клиентоориентированность (для служащих, в должностные обязанности которых входит работа с гражданами по оказанию государственных услуг), характеристик качества (без ошибок и нарушений регламентов), скорости (минимизация времени и трудозатрат) и оптимальности процесса (сокращение расходов) выполнения служебных задач, а также параметров готовности и способности принятия ответственных решений (для служащих, в должностные обязанности которых входят соответствующие задачи). В этой связи необходимо через оценку по должностным регламентам четко закрепить разную весомость блоков показателей для разных должностей.

Система оценки должна иметь количественную шкалу в баллах, позволяющую переводить качественные индикаторы в количественные характеристики, а баллы – стоимостную оценку, влияющую на стимулирующую сумму вознаграждения.

В целях повышения объективности показателей и уровня принятия служащими внедряемой системы оценки необходимым является регулярный пересмотр набора показателей и их корректировка с учетом мнения государственных служащих.

В Таблице 10 показаны результаты апробации методики оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего административного отдела Управления Федеральной службой государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва (ведущего специалиста-эксперта).

Таблица 10

**Операционный блок оценки  
ведущего специалиста-эксперта Красноярскстата**

Категория оценки по показателям должностного регламента	Показатель	Результат оценки деятельности служащего	Максимально возможный результат	Удельный вес категории оценки
Своевременность и оперативность выполняемых поручений	Выполнение поручений (да/нет/частично)	2	2	0,35
	Время выполнения поручений	2	2	
	Корректность выполнения поручений	1,8	3	
<i>Итого (с учетом коэффициента значимости)</i>		2,32	2,8	–
Качество выполненной работы	Соответствие требованиям стандарта организации	1	1	0,3
	Логичность изложения материала	2	2	
	Профессиональная компетентность	2	2	
<i>Итого (с учетом коэффициента значимости)</i>		1,75	1,75	–
Ответственность за последствия своих действий, желание развиваться	Осознание ответственности за последствия принимаемых решений	3	5	0,2
<i>Итого (с учетом коэффициента значимости)</i>		0,75	1,25	–
Соблюдение служебной дисциплины	Организация рабочего времени	3	3	0,15
	Рациональность использования рабочего времени	2	2	
<i>Итого (с учетом коэффициента значимости)</i>		0,75	0,75	–
<b>Итоговый результат оценки</b>		<b>5,57</b>	<b>6,55</b>	–

**Источник:** составлено авторами на основании показателей должностного регламента служащего.

Согласно произведенным расчетам, оценка эффективности деятельности государственного гражданского служащего без учета загруженности и перспективного блока составила 85% (или 5,57 балла). Если принимать в качестве минимального порогового значения, при преодолении которого деятельность признается результативной, величину, например, в 60% (или 3,93 балла) от максимально возможного результата, то достигнутые служащим в данном примере дополнительные 25% следует признавать ин-

дикатором эффективности (в 1,64 балла) и использовать как базу для расчета стимулирующих доплат, установив стоимость одного процентного пункта (или балла) операционного блока оценки.

Фрагмент оценки по «Экрану достижений» представлен в Таблице 11. Самыми эффективными в сфере профессионального и личностного роста стали главные специалисты-эксперты (17,9–27,65 балла – их уровень эффективности) и консультанты (13,55–14,6 балла). Оцениваемый выше по операционному блоку ведущий специалист-эксперт набрал 11,5 балла по блоку перспективной оценки.

Осуществлять поощрение рекомендовано для любого уровня достижений данного блока (сотрудники, мотивированные заполнять «Экран», являются эффективными, так как блоки оценки ориентированы на учет дополнительного вклада служащего в свой профессиональный и личностный рост), а значит, стоимость одного балла по системе оценки профессионального и личностного роста и развития, принятой органом власти, следует умножить на 11,5 (персональный уровень эффективности сотрудника), сформировав таким образом величину доплаты по данному блоку эффективности, а также использовать нематериальные инструменты поощрения и стимулирования.

Таблица 11

**Фрагмент оценки служащих административного отдела  
Красноярскстата по перспективному блоку**

Категории и показатели оценки		Баллы	Должность								
			К1	К2	ГСЭ 1	ГСЭ 2	ВСЭ 1	ВСЭ 2	ВСЭ 3	ВСЭ 4	ВСЭ 5
Профессиональное мастерство (0,4*)	Совершенствование рабочего процесса	40	-	-	-	1	-	-	-	-	-
	Наставничество	30	-	-	1	-	-	-	-	-	-
	Производственно-экономическое обучение	15	1	1	-	-	-	-	-	-	-
Профессиональная деятельность (0,25*)	Выполнение индивидуальных поручений руководства	10	1	-	1	1	1	1	-	-	-
	Участие в апробациях	20	-	1	-	-	-	-	-	1	1
	Замещение отсутствующего специалиста	10	1	1	-	-	1	1	1	-	-
Корпоративная культура (0,2*)	Популяризация статистики	1	15	10	25	30	17	13	19	28	30

Категории и показатели оценки		Баллы	Должность								
			К1	К2	ГСЭ 1	ГСЭ 2	ВСЭ 1	ВСЭ 2	ВСЭ 3	ВСЭ 4	ВСЭ 5
Личностный рост и развитие (0,15*)	Участие в лекториях, производственно-экономическом обучении	2	2	1	3	3	3	5	3	3	3
	Профессиональная переподготовка	30	-	-	-	1	-	-	-	-	-
<i>Итого</i>			14,6	13,55	17,9	27,65	4,55	4,6	4,95	11,5	11,9

**Примечание:** \* весовой коэффициент категории оценки; цветом выделена колонка оценки сотрудника из описываемого примера. Сокращения, применяемые в таблице: К – консультант; ВСЭ – ведущий специалист-эксперт; ГСЭ – главный специалист-эксперт.

Третий этап процедуры оценки эффективности и результативности продемонстрирован выше, и представленный в качестве примера ведущий специалист-эксперт (ВСЭ 4) имеет относительно равномерно распределенную с коллегами служебную нагрузку – превышение составляет 0,18% (аналогично – персональный уровень эффективности служащего по данному блоку оценки), что также может оцениваться в стоимостном эквиваленте (путем умножения на «стоимость» процентного пункта), или поощряться нематериальными методами, или считаться несущественным превышением (но служебная деятельность признается результативной), по решению органа власти. Таким образом, изложенный подход с применением матрицы РАЗУ дает четкую количественную оценку уровня эффективности и достижения результата служебной деятельности, а также суммы материального вознаграждения за выполняемый служащим функционал, его дополнительные усилия по профессиональному развитию и принятию на себя дополнительных функций и задач.

Авторам видится, что заявленная система оценки может быть рассмотрена как вариант решения описанной выше многоаспектной проблемы оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих.

Проблема формальности и субъективности оценки по показателям должностного регламента (первый аспект проблемы) решается в операционном блоке введением балльных оценок уровня выполнения показателей эффективности и результативности деятельности по должностному регламенту при условии их дифференциации в зависимости от должности и специфики органа власти.

Проблема коллективности полученного результата и оценки персонального вклада (второй аспект проблемы) решается через применение матрицы РАЗУ: нагрузка на соответствующую должность конкретизирована с учетом реально выполняемых служащим функций и задач по факту его готовности

и желания брать дополнительные обязанности в рамках своих полномочий и учитывает его вклад в общий результат (в процентном и балльном соотношении), а далее привязывается к системе поощрения путем введения денежного эквивалента («стоимости» балла).

Проблема оценки процессных должностных обязанностей (третий аспект проблемы) также решается в рамках применения матрицы РАЗУ – декомпозицией функций подразделения на составляющие и персонализированной оценкой участия служащих в их реализации.

Проблема использования классического подхода к оценке эффективности (четвертый аспект проблемы) решается путем применения всех рекомендованных этапов оценки от операционного блока до оценки служебной нагрузки; в совокупности применения этих составляющих слагается формула измерения эффективности и результативности деятельности государственного служащего.

Проблема трудоемкости оценки (пятый аспект проблемы) может быть решена благодаря внедрению дополнительных модулей внутри информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»; опыт использования указанной системы для альтернативных целей (для оценки профессионального уровня служащих и возможности включения в кадровый резерв) у органов власти имеется.

## Заключение

Комплексная оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности служащих должна включать измерение выполнения текущих постоянных обязанностей сотрудников (операционная деятельность), их достижений, связанных с профессиональной деятельностью (аналогично «Экрану достижений»), а также учитывать уровень загруженности должностными обязанностями (по матрице распределения административных задач управления). Регулярность проведения оценки загруженности определяется изменениями штатного расписания, кадрового состава подразделения (появление или закрытие вакансий), сменой лиц, замещающих должности, появлением новых задач или перераспределением функциональных обязанностей.

В операционном блоке оценки в соответствии с должностным регламентом служащего представлено несколько категорий оценки и совокупность показателей, по которым присваиваются баллы. Каждая категория и показатель имеют весовой коэффициент (коэффициент значимости), с применением которого осуществляется суммирование баллов и расчет итогового результата. Значимость категорий оценки и отдельных показателей следует дифференцировать по категориям и группам должностей служащих. Так, для специалистов целесообразно на первое место по значимости вывести категорию «своевременность и оперативность выполняемых поручений». Для руководителей приоритетной является категория оценки «ответственность за последствия своих действий». Операционный блок следует дополнять перспек-

тивной оценкой по показателям развития в профессиональной, корпоративной и личной сферах. Необходимым аспектом оценки (с обусловленной периодичностью) является учет степени загруженности государственных гражданских служащих в соответствии с их должностным регламентом. Относительно сниженный уровень эффективности по операционному блоку деятельности служащего может быть следствием его перегрузки функциональными обязанностями из-за неравномерного распределения задач, кадровых изменений внутри структурного подразделения и кадровых проблем.

Четкость и ясность процедуры и инструмента оценки, количественная определенность набора показателей (в том числе качественных), минимизация субъективности оценки и прочная связь с мерами поощрения и суммами материального вознаграждения – адекватный способ совершенствования механизма стимулирования эффективной и результативной деятельности государственных гражданских служащих.

При реализации предложенного подхода возможности кадровой резолюции будут расширены: появляются оценочные индикаторы для анализа перспектив развития служащего, его мотивации в рамках профессиональной деятельности и основа для расчета мотивирующих выплат. Оценивается участие служащего подразделения или государственного органа в решении поставленных перед ними задач, инициативность госслужащего в профессиональной сфере, его желание развиваться, а также включенность в важные для статуса и имиджа государственного служащего активности.

Проведение оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих – трудоемкое мероприятие, требующее особого внимания к деталям, больших временных ресурсов, объективности и корректности проведения процедур.

Комплексная оценка по трем предложенным авторами блокам требует автоматизации процесса путем внедрения отдельного модуля для внутреннего пользования в *единую информационную систему управления кадровым составом* (ЕИСУКС), доступную для кадровых подразделений органов государственной власти. Блоки, включенные в систему отдельным модулем, следует синхронизировать с блоками разработанной системы оценки. Внедрение модуля в ЕИСУКС позволит отследить профессиональное развитие служащего (прогресс и регресс) внутри системы государственной службы и обеспечит обмен кадровой информацией между органами власти. Указанное направление является перспективным также для автоматизации процесса и обеспечения возможности внедрения описываемого подхода в практику органов власти. Обязательной при таком подходе является детализация индикаторов оценки и адаптация к специфике деятельности структуры (например, показатели оценки для служащих контрольно-надзорных органов власти и органов, оказывающих государственные услуги, должны существенно отличаться). Интересным и важным с практической точки зрения является проведение эксперимента по внедрению изложенного подхода в оценку деятельности госслужащих различного рода органов власти с целью выявления принятия системы оценки сотрудниками и динамики их мотивации с последующей корректировкой подхода по результатам опроса.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Барабашев А.Г. Клименко А.В. Ретроспективный анализ основных направлений модернизации системы государственного управления и государственной службы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 3. С. 36–72. EDN: MUKSLX.
2. Беркович Т.А. Совершенствование управления персоналом, находящимся на государственной службе: оценка эффективности труда // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2009. № 3. С. 71–75. EDN: KHQOHF.
3. Богдан Н.Н., Глинянов М.А. Подходы к оценке эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных служащих // Развитие территорий. 2020. Т. 22, № 4. С. 18–24. DOI: 10.32324/2412-8945-2020-4-18-24. EDN: FDEPJK.
4. Божья-Воля А.А. Организация оценки результативности деятельности российских госслужащих с учетом особенностей административной модели // Вопросы государственного и муниципального управления. 2011. № 3. С. 62–73. EDN: OIHSYN.
5. Божья-Воля А.А. Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 2. С. 81–103. EDN: KKNOEX.
6. Борщевский Г.А. Оценка тенденций развития государственной службы: вопросы методологии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 1. С. 103–128. EDN: YHVEAX.
7. Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. 2016. Т. 88, № 4. С. 14–26.
8. Вертакова Ю.В. Подход к административной реформе на основе реорганизации системы управления регионом // Регион: системы, экономика, управление. 2009. Т. 6, № 3. С. 141–149. EDN: KYFNRP.
9. Воронина Л.И., Радченко Т.Е. Анализ теоретико-методологических и нормативно-правовых основ проведения комплексной оценки результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих // Вопросы управления. 2015. Т. 37, № 6. С. 197–203. EDN: WMJZWT.
10. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Ефремов А.А., Ключкова Е.Н., Талапина Э.В., Старцев Я.Ю. Цифровое будущее государственного управления по результатам. М.: РАНХиГС, 2019. EDN: YVCBKH.
11. Дудникова В.А. Централизация процессных функций в государственном управлении: актуальные проблемы и их решения (на примере Новосибирской области) // Государственная служба. 2023. Т. 25, № 2. С. 29–38. DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-2-29-38. EDN: WPSEDL.

12. Зеленцова С.Ю., Хадасевич Н.Р. Анализ информационно-методического обеспечения оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих в субъектах РФ // Регион: системы, экономика, управление. 2021. Т. 53, № 2. С. 158–163. DOI: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-158-163. EDN: JJRUSR.
13. Знаменский Д.Ю., Гусаров А.С. Анализ практик оценки эффективности государственных гражданских служащих в Российской Федерации // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2020. Т. 10, № 4. С. 104–108. DOI: 10.26794/2226-7867-2020-10-4-104-108. EDN: GDZRLZ.
14. Киселева О.В., Салахова В.Б., Зорина И.Ю. Методы оценки эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих: проблемы безопасности их применения и направления совершенствования // Образование личности. 2020. № 3–4. С. 30–41. EDN: AZMKNS.
15. Клименко А.В. Клищ Н.Н. Российский чиновник – задачи на сегодня // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. С. 23–32. EDN: PAEQWH.
16. Клищ Н.Н. Показатели результативности на государственной службе // Государственная служба. 2007. Т. 47, № 3. С. 67–74. EDN: HZYCQZ.
17. Первенцев А.В. РСВ о кадровом голоде в государственном секторе // Журнал «Бюджет». 2023. Т. 246, № 6. С. 21–23. EDN: DDDJRW.
18. Рассолова И.Ю., Газизова О.В., Кашапова Р.А. Оценка регулирующего воздействия и матрица распределения ответственности // Дискуссия. 2022. Т. 111, № 2. С. 28–36. DOI: 10.46320/2077-7639-2022-2-111-28-36. EDN: OWJIXE.
19. Рыбакова М.В., Иванова Н.А. Цифровые технологии в современной системе государственной службы // Социология. 2022. № 2. С. 271–280. EDN: ORRQXR.
20. Селезнева Е.В. Представления российских государственных служащих о ценности общественного служения // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 96. С. 88–103. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-88-103. EDN: XNRXNM.
21. Титова Е.А. Безупречная и эффективная гражданская служба: от модели заслуги к этико-профессиональному стандарту // Административное право и процесс. 2021. № 1. С. 84–88. DOI: 10.18572/2071-1166-2021-1-84-88. EDN: GFINWN.
22. Шершень И.В., Емельянова О.Я. Исследование проблемы управления профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих // Регион: системы, экономика, управление. 2023. Т. 60, № 1. С. 127–131. DOI: 10.22394/1997-4469-2023-60-1-127-131. EDN: QNHTMW.
23. Эльбиева Л.Р., Джабраилова Л.Х., Эфендиева Д.С. Основные подходы к эффективности деятельности государственных служащих // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № 1. С. 88–94. DOI: 10.47576/2949-1894\_2023\_1\_88. EDN: WQKAFM.

24. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 33–73. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73. EDN: BRJМAM.
25. Январев В.А., Семионова Е.А. Воздействие регламентации деятельности органов власти на эффективность исполнения ими государственных функций (по результатам опроса государственных служащих) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 3. С. 71–92. EDN: KVTEMD.
26. Arham A.S., Wanusmawatie I., Novita A.A. Analysis of the Work Performance Assessment of Civil Servants at the Tourism Office of North Kalimantan Province // Proceedings of the International Conference of Public Administration and Governance. 2022. ASSEHR 761. P. 11–20. DOI: 10.2991/978-2-38476-082-4\_3. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icopag-22/125989157> (дата обращения: 17.09.2024).
27. Barabashev A., Klimenko A. Administrative and civil service reforms in Russia: Recent trends at the time of turbulence // Public Administration Issues. 2023. No. 6. P. 44–61. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-6-44-61. URL: <https://vgmu.hse.ru/en/2023--6/862592891.html> (дата обращения: 17.09.2024).
28. Demmke C. Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States. European Institute of Public Administration. 2007. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60403cd6-51fb-473e-bea5-e7d157960450> (дата обращения: 17.09.2024).
29. Dolidze N., Kuprashvili T., Burduli E., Dalakishvili T., Nozadze N., Shapharidze S. Attitudes and perceptions of civil servants on performance appraisal system. Iliia State University. 2019.
30. Kaselis M., Pivoras S. Civil Servants' Performance Assessment by Results: Challenges of Implementation in Lithuania // Public Policy and Administration. 2012. Vol. 11, no. 1. P. 139–152. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/871> (дата обращения: 17.09.2024).
31. Lan Z. Application of Projection Pursuit Model in civil servants' performance assessment. MSIE. Harbin. 2011. P. 861–864. DOI: 10.1109/MSIE.2011.5707544
32. Liu J. Research on the Performance Appraisal of Civil Servants in the Era of Big Data // International Conference on Business, Economics, Management Science. Advances in Economics, Business and Management Research. 2019. Vol. 80. P. 525–528. DOI: 10.2991/bems-19.2019.94. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/bems-19/125907470> (дата обращения: 17.09.2024).
33. Marianian D., Rusilawatib T., Amaludin A. Performance Assessment of Civil Servants (PNS) in the Sub-Section for Oversight Facilities of the DPRD Secretariat of Lahat Regency // Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. 2023. Vol. 2, no. 1. P. 175–182. DOI: 10.58222/fisipvoice.v2i1.211. URL: <https://journal.bengkuluinstitute.com/index.php/fisipvoice> (дата обращения: 17.09.2024).

34. Nezhina T., Barabashev A., Prokofiev V., Utkina V. Public Personnel Job Satisfaction and Retention: The Effects of Perceived Image and Prestige of Government Jobs // *International Journal of Public Administration*. 2021. No. 44(16). P. 1435–1445. DOI: 10.1080/01900692.2021.1939714. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/560076679.pdf> (дата обращения: 17.09.2024).
35. Palchyk H. The System of Certification and Performance Evaluation of Civil Servants in the Republic of Belarus // *The International Journal of Civil Service Reform and Practice*. 2020. Vol. 5, Iss. 14, no. 2. URL: <https://astanahubjournal.org/index.php/ijcsrp/article/view/148> (дата обращения: 17.09.2024).
36. Podungge D., Mashudi I., Napu K. Analysis of Performance Assessment System Model of Civil Servants in Gorontalo Province Training and Education Agency // *Journal La Sociale*. 2020. Vol. 01, Iss. 04. P. 27–32. DOI: 10.37899/journal-la-sociale.v1i4.143. URL: <https://www.researchgate.net/publication/347095454> (дата обращения: 17.09.2024).
37. Rahmadi H., Widyaiswara M.Si., Madya A. Assessment of Civil Servants Work Achievement in Human Resources Development Agency, South Kalimantan Province // *JournalNX*. 2020. Vol. 6, Iss. 7, no. 2581–4230. P. 210–218. URL: <https://www.neliti.com/publications/336544/assessment-of-civil-servants-work-achievement-in-human-resources-development-age#cite> (дата обращения: 17.09.2024).
38. Staroňová K., Thijs N., Dlesková A. Performance Appraisal in the Eu Member States and the European Commission. Government Office of Slovakia. 2017.
39. Thuy D.T.T. The Model of Performance Based Evaluation of Civil Servants in Vietnam // *Archives of Business Research*. 2018. Vol. 6, no. 2. P. 56–66. DOI: 10.14738/abr.62.4200
40. Thuy N.T.T., Phinaitrup B.A. The Effect of Public Service Motivation on Job Performance of Public Servants in Vietnam: The Role of Mediation of Job Satisfaction and Person-organization Fit // *International Journal of Public Administration*. 2021. No. 46(5). P. 326–343. DOI: 10.1080/01900692.2021.1995747
41. Tumija T., Bukit D. Performance Appraisal among Civil Servants through Electronic Performance (E-Performance) at Badan Keregawaian Daerah (BKD) of Karo Regency, North Sumatera Province // *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur*. 2023. Vol. 11, no. 1. P. 1–17. DOI: 10.33701/jmsda.v11i1.3104. URL: <https://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/article/view/3104> (дата обращения: 17.09.2024).
42. Vollmuth J. Approaches and Instruments of Civil Servants Performance Appraisal in European Countries // *International Journal of Civil Service Reform and Practice (IJCSRP)*. 2014. No. 3(1). P. 20–35.
43. Xiaowen G. Civil Servant Performance Appraisal Problems and Countermeasures. Social Security and Administration Management. Clausius Scientific Press. 2023. P. 7–12. DOI: 10.23977/socsam.2023.040502
44. Zhang J. Performance Evaluation of Civil Servants from the Perspective of Service-Oriented Government // *Humanities and Social Sciences Research Project of Wuhan Polytechnic University. Technology for Education and Learning. AISC 136*. P. 663–669. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-27711-5\\_88](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-27711-5_88) (дата обращения: 17.09.2024).

45. Zouain D.M., Bittencourt F.T.R., Bezerra L.F., Duarte A.L.F., Souza L.A.V. Professional Performance Assessment in Civil Service: A Bibliometric Study from 2008 to 2017 // *European Journal of Scientific Research*. 2019. Vol. 154, no. 3. P. 301–311. URL: [https://www.academia.edu/41093351/Professional\\_Performance\\_Assessment\\_in\\_Civil\\_Service\\_A\\_Bibliometric\\_Study\\_from\\_2008\\_to\\_2017](https://www.academia.edu/41093351/Professional_Performance_Assessment_in_Civil_Service_A_Bibliometric_Study_from_2008_to_2017) (дата обращения: 17.09.2024).
46. Zuhrufillah I., Farikhin Isnanto R. Civil servant behaviors performance evaluation: Combining DEANP and 360-degree feedback // *International Conference on Information and Communications Technology*. 2018. P. 280–285. DOI: 10.1109/ICOIACT.2018.8350691. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8350691/authors#authors> (дата обращения: 17.09.2024).

## REFERENCES

---

1. Arham, A.S., Wanusmawatie, I. and Novita, A.A. (2022) 'Analysis of the work performance assessment of civil servants at the tourism office of North Kalimantan Provinc', *Proceedings of the International Conference of Public Administration and Governance*, ASSEHR 761, pp. 11–20. DOI: 10.2991/978-2-38476-082-4\_3. Available at: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icopag-22/125989157> (accessed 17 September 2024).
2. Barabashev, A.G. and Klimenko, A.V. (2010) 'Retrospective analysis of the main directions of modernization of the system of public administration and public service', *Public Administration Issues*, 3, pp. 36–72. (In Russian).
3. Barabashev, A. and Klimenko, A. (2023) 'Administrative and civil service reforms in Russia: Recent trends at the time of turbulence', *Public Administration Issues*, 6, pp. 44–61. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-6-44-61. URL: <https://vgmu.hse.ru/en/2023--6/862592891.html> (accessed 17 September 2024).
4. Berkovich, T.A. (2009) 'Improving the management of personnel in public service: an assessment of labor efficiency', *Bulletin of Irkutsk State Economics Academy*, 3, pp. 71–75. (In Russian).
5. Bogdan, N.N. and Glinyanov, M.A. (2020) 'Approaches to assessing the effectiveness and efficiency of professional activities of civil servants', *Territory Development*, 4(22), pp. 18–24. DOI: 10.32324/2412-8945-2020-4-18-24 (In Russian).

6. Borschevsky, G.A. (2017) 'Assessing trends in the development of public service: methodology issues', *Public Administration Issues*, 1, pp. 103–128. (In Russian).
7. Bozha-Volya, A.A. (2011) 'Organization of performance assessment of Russian civil servants, taking into account the peculiarities of the administrative model', *Public Administration Issues*, 3, pp. 62–73. (In Russian).
8. Bozha-Volya, A.A. (2009) 'Evaluation of the effectiveness of civil servants of senior management: international experience and Russian prospects', *Public Administration Issues*, 2, pp. 81–103. (In Russian).
9. Demmke, C. (2007) *Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States*. European Institute of Public Administration. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60403cd6-51fb-473e-bea5-e7d157960450> (accessed 09 September 2024).
10. Dobrolyubova, E.I., Yuzhakov, V.N., Efremov, A.A., Klochkova, E.N., Talapina, E.V. and Startsev, Ya.Yu. (2019) *The digital future of public administration by results*. Moscow: RANEP. (In Russian).
11. Dolidze, N., Kuprashvili, T., Burduli, E., Dalakishvili, T., Nozadze, N. and Shapharidze, S. (2019) *Attitudes and perceptions of civil servants on performance appraisal system*. Ilia State University.
12. Dudnikova, V.A. (2023) 'Centralization of process functions in public administration: current problems and their solutions (the example of the Novosibirsk region)', *Public Administration*, 25(2), pp. 29–38. (In Russian). DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-2-29-38
13. Elbieva, L.R., Dzhabrailova, L.H. and Efendieva, D.S. (2023) 'Basic approaches to the effectiveness of civil servants', *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*, 1, pp. 88–94. (In Russian). DOI: 10.47576/2949-1894\_2023\_1\_88
14. Kaselis, M. and Pivoras, S. (2012) 'Civil servants' performance assessment by results: Challenges of implementation in Lithuania', *Public Policy and Administration*, 11(1), pp. 139–152. Available at: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/871> (accessed 09 September 2024).
15. Kiseleva, O.V., Salakhova, V.B. and Zorina, I.Yu. (2020) 'Methods for assessing the effectiveness of government and municipal employees: problems of safety of their application and directions for improvement', *Personality Formation*, 3–4, pp. 30–41. (In Russian).
16. Klimenko, A.V. and Klisch, N.N. (2012) 'Russian official – tasks for today', *Public Administration Issues*, 2, pp. 23–32. (In Russian).
17. Klishch, N.N. (2007) 'Performance indicators in the public service', *Public Administration*, 3(47), pp. 67–74. (In Russian).
18. Lan, Z. (2011) *Application of Projection Pursuit Model in civil servants' performance assessment*. MSIE. Harbin, pp. 861–864. DOI: 10.1109/MSIE.2011.5707544

19. Liu, J. (2019) 'Research on the performance appraisal of civil servants in the era of big data', *International Conference on Business, Economics, Management Science. Advances in Economics, Business and Management Research*, 80, pp. 525–528. DOI: 10.2991/bems-19.2019.94. Available at: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/bems-19/125907470> (accessed 09 September 2024).
20. Mariania, D., Rusilawatib, T. and Amaludin, A. (2023) 'Performance assessment of civil servants (PNS) in the sub-section for oversight facilities of the DPRD Secretariat of Lahat Regency', *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 2(1), pp. 175–182. DOI:10.58222/fisipvoice.v2i1.211
21. Nezhina, T., Barabashev, A., Prokofiev, V., Utkina, V. (2021) 'Public personnel job satisfaction and retention: The effects of perceived image and prestige of government jobs', *International Journal of Public Administration*, 44(16), pp. 1435–1445. DOI: 10.1080/01900692.2021.1939714
22. Palchyk, H. (2020) 'The system of certification and performance evaluation of civil servants in the Republic of Belarus', *The International Journal of Civil Service Reform and Practice*, 14(2). Available at: <https://astanahubjournal.org/index.php/ijcsrp/article/view/148> (accessed 09 September 2024).
23. Perventsev, A.V. (2023) 'RSV on personnel hunger in the public sector', *Journal «Bujet»*, 6(246), pp. 21–23. (In Russian).
24. Podungge, D., Mashudi, I. and Napu, K. (2020) 'Analysis of performance assessment system model of civil servants in gorontalo province training and education agency', *Journal La Sociale*, 1(4), pp. 27–32. DOI: 10.37899/journal-la-sociale.v1i4.143
25. Rahmadi, H., Widayiswara, M.Si. and Madya, A. (2020) 'Assessment of civil servants work achievement in human resources development agency, South Kalimantan Province', *JournalNX*, 7(2581–4230), pp. 210–218. Available at: <https://www.neliti.com/publications/336544/assessment-of-civil-servants-work-achievement-in-human-resources-development-age#cite> (accessed 10 September 2024).
26. Rassolova, I.Yu., Gazizova, O.V. and Kashapova, R.A. (2022) 'Regulatory impact assessment and responsibility distribution matrix', *Discussion*, 2(111), pp. 28–36. (In Russian). DOI: 10.46320/2077-7639-2022-2-111-28-36
27. Rybakova, M.V. and Ivanova, N.A. (2022) 'Digital technologies in the modern system of public service', *Sociology*, 2, pp. 271–280. (In Russian).
28. Selezneva, E.V. (2023) 'Ideas of Russian civil servants about the value of public service', *Public Administration. E-journal*, 96, pp. 88–103. (In Russian). DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-88-103
29. Shershen, I.V., Yemelyanova, O.Ya. (2023) 'Research of the problem of management of professional adaptation of state civil servants', *Region: systems, economics, management*, 1(60), pp. 127–131. (In Russian). DOI: 10.22394/1997-4469-2023-60-1-127-131
30. Staroňová, K., Thijs, N. and Dlesková, A. (2017) *Performance appraisal in the Eu Member States and the European Commission. Government office of Slovakia*.

31. Thuy, D.T.T. (2018) 'The model of performance based evaluation of civil servants in Vietnam', *Archives of Business Research*, 6(2), pp. 56–66. DOI: 10.14738/abr.62.4200
32. Thuy, N.T.T. and Phinaitrup, B.A. (2021) 'The effect of public service motivation on job performance of public servants in Vietnam: The role of mediation of job satisfaction and person-organization fit', *International Journal of Public Administration*, 46(5), pp. 326–343. DOI: 10.1080/01900692.2021.1995747
33. Titova, E.A. (2021) 'Impeccable and effective civil service: from the model of merit to the ethical and professional standard', *Administrative Law and Procedure*, 1, pp. 84–88. (In Russian). DOI: 10.18572/2071-1166-2021-1-84-88
34. Tumija, T. and Bukit, D. (2023) 'Performance appraisal among civil servants through electronic performance (e-performance) at Badan Kepegawaian Daerah (BKD) of Karo Regency, North Sumatera Province', *Journal Management Sumber Daya Aparatur*, 11(1), pp. 1–17. DOI: 10.33701/jmsda.v11i1.3104
35. Vasilyeva, E.I., Zerchaninova, T.E. and Ruchkin, A.V. (2016) 'Assessing the effectiveness of public servants', *Administrative Consulting*, 4(88), pp. 14–26. (In Russian).
36. Vertakova, Yu.V. (2009) 'An approach to administrative reform based on the reorganization of the regional management system', *Region: systems, economics, management*, 3(6), pp. 141–149. (In Russian).
37. Vollmuth, J. (2014) 'Approaches and instruments of civil servants performance appraisal in European Countries', *International Journal of Civil Service Reform and Practice*, 3(1), pp. 20–35.
38. Voronina, L.I. and Radchenko, T.E. (2015) 'Analysis of the theoretical, methodological and regulatory framework for conducting a comprehensive assessment of the effectiveness of professional service activities of civil servants', *Management Issues*, 6(37), pp. 197–203. (In Russian).
39. Xiaowen, G. (2023) 'Civil servant performance appraisal problems and countermeasures', in: *Social Security and Administration Management*. Clausius Scientific Press, pp. 7–12. DOI: 10.23977/socsam.2023.040502
40. Yanvarev, V.A. and Semionova, E.A. (2009) 'The impact of regulation of the activities of government authorities on the effectiveness of their performance of state functions (based on the results of a survey of civil servants)', *Public Administration Issues*, 3, pp. 71–92. (In Russian).
41. Yuzhakov, V.N., Pokida, A.N., Zybunovskaya, N.V. and Starostina, A.N. (2023) 'Digitalization of interaction between citizens and the state: citizens' assessment of effects, risks and prospects', *Public Administration Issues*, 2, pp. 33–73. (In Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-2-33-73
42. Zelentsova, S.Yu. and Khadasevich, N.R. (2021) 'Analysis of information and methodological support for evaluating the effectiveness of public civil servants in the subjects of the Russian Federation', *Region: systems, economics, management*, 2(53), pp. 158–163. (In Russian). DOI: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-158-163

43. Zhang, J. (2012) 'Performance evaluation of civil servants from the perspective of service-oriented government', *Humanities and Social Sciences Research Project of Wuhan Polytechnic University. Technology for Education and Learning*, AISC 136, pp. 663–669. Available at: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-27711-5\\_88](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-27711-5_88) (accessed 10 September 2024).
44. Znamensky, D.Yu. and Gusarov, A.S. (2020) 'Analysis of practices for evaluating the effectiveness of public civil servants in the Russian Federation', *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*, 10(4), pp. 104–108. (In Russian). DOI: 10.26794/2226-7867-2020-10-4-104-108
45. Zouain, D.M., Bittencourt, F.T.R., Bezerra, L.F., Duarte, A.L.F. and Souza, L.A.V. (2019) 'Professional performance assessment in civil service: A bibliometric study from 2008 to 2017', *European Journal of Scientific Research*, 154(3), pp. 301–311. Available at: [https://www.academia.edu/41093351/Professional\\_Performance\\_Assessment\\_in\\_Civil\\_Service\\_A\\_Bibliometric\\_Study\\_from\\_2008\\_to\\_2017](https://www.academia.edu/41093351/Professional_Performance_Assessment_in_Civil_Service_A_Bibliometric_Study_from_2008_to_2017) (accessed 10 September 2024).
46. Zuhrufillah, I. and Isnanto, F.R. (2018) 'Civil servant behaviors performance evaluation: Combining DEAHP and 360-degree feedback', *International Conference on Information and Communications Technology*, pp. 280–285. DOI: 10.1109/ICOIACT.2018.8350691. Available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8350691/authors#authors> (accessed 10 September 2024).

Статья поступила в редакцию 25.04.2024;  
одобрена после рецензирования 02.09.2024;  
принята к публикации 25.09.2024.