

Н. Н. Богдан

Сибирский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Новосибирск, Россия)

М. А. Глинянов

Сибирский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Новосибирск, Россия)

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Принята к публикации 04.10.2020

В статье показана роль и место оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих в системе управления госслужбой. Рассмотрены ретроспектива развития понятий эффективности и результативности в экономике, развитие теорий управления эффективностью в управленческой науке. Исследованы наиболее известные методы оценки эффективности и результативности, получившие распространение в менеджменте, политологии, социологии и т. д. На основе изучения научных публикаций рассмотрены взгляды отечественных и зарубежных авторов на проблемы, связанные с оценкой эффективности деятельности государственных служащих. Анализ законодательных и нормативных правовых актов позволил обобщить наиболее актуальные вопросы, имеющие место в практике оценки эффективности и результативности деятельности государственных служащих в Российской Федерации в целом и отдельно в деятельности военнослужащих на примере органов Федеральной службы охраны России (ФСО России).

Ключевые слова: государственная служба, военная служба, эффективность и результативность деятельности, оценка эффективности деятельности государственных служащих, методы оценки эффективности, показатели эффективности, критерии результативности

DOI: 10.32324/2412-8945-2020-4-18-24

Проблема оценки эффективности деятельности государственных служащих — одна из наиболее острых проблем на современном этапе обеспечения государственного управления. Эта проблема актуализируется необходимостью разработки путей создания эффективной государственной службы.

В современных условиях от государственной службы требуется решение огромного спектра задач, направленных на наиболее полное удовлетворение потребностей населения путем предоставления государственных услуг высокого качества и в минимальные сроки. Достижение этих целей, на наш взгляд, зависит от профессиональной компетентности кадрового состава государственных органов и от готовности управленцев к оперативному принятию решений. Наличие разработанного механизма оценки эффективности и мониторинга результативности деятельности государственных служащих становится необходимым условием реализации данной цели.

Задача повышения эффективности деятельности государственных служащих ставится практически во всех законодательных и нормативных правовых документах, регламентирующих развитие государственной службы. В указах Президента Российской Федерации данная задача присутствует в том или ином контексте, их анализ позволяет определить, какие механизмы государство считает приоритетными для ее решения на каждом этапе развития государственной службы.

Так, в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» сформулированы новые принципы кадровой политики в государственной службе, предусматривающие, в том числе, установление особого порядка оплаты труда государственных гражданских служащих в зависимости от достижения показателей результативности профессиональной служебной деятельности, а также применение системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности, в том числе на базе со-

циальных сетей и с учетом мнения сетевых сообществ.

В дорожной карте по реализации указа предусмотрено установление критериев и порядка оценки гражданами, в том числе с использованием информационно-телекоммуникационных сетей и информационных технологий, эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, их структурных подразделений; применение результатов оценки в качестве основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующими руководителями своих должностных обязанностей.

Таким образом, оценка эффективности и результативности деятельности служащих начинает прямо влиять на оплату труда и карьерный рост служащих.

В Указе Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 403 «Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016—2018 годы» прямо не говорится о необходимости оценки эффективности и результативности деятельности госслужащих, однако в качестве ведущего направления определено совершенствование управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации, а в дорожной карте в качестве механизма предусмотрено совершенствование методов оценки профессиональных качеств гражданских служащих, для чего должно быть создано соответствующее методическое обеспечение.

В Указе Президента Российской Федерации от 24 июня 2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019—2021 годы» в перечне направлений установлено стимулирование гражданских служащих к повышению эффективности своей профессиональной служебной деятельности, а также предусмотрено применение таких механизмов оценки, как внедрение единой методики прохождения испытания на гражданской службе, совершенствование на основе единых методологических подходов порядка проведения аттестации гражданских служащих. При этом следует иметь в виду, что, как при оценке профессиональных качеств служащих, так и при проведении испытания и аттестации, одним из критериев оценки является показатель эффективности и результативности деятельности.

Таким образом, в кадровую политику в отношении государственной службы последовательно внедряется принцип оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, что должно найти отражение в различных подходах к ее осуществлению.

Однако изучение деятельности по реализации данных указов показывает, что их основные положения пока не находят применения в управлении государственной службой. По мнению ряда авторов (Г. Борщевский, В. Прокофьев, А. Адамович и др.), наиболее частым препятствием

к развитию государственной службы является слабое применение современных подходов к управлению кадрами государственной службы.

Рассмотрение теоретико-методологических основ оценки эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных служащих предполагает уточнение значения базовых понятий, их соотношения, места и роли в управлении кадрами применительно к сфере государственной службы.

Впервые понятие «эффективность» использовал В. Парето, который определил его как состояние экономики, когда все ресурсы используются максимально эффективно, а потребители обеспечиваются возможно большей полезностью [11]. Г. Эмерсон раскрывает понятие эффективности как основной задачи управления и впервые связывает эффективность с функциональностью [7]. В работах П. Друкера происходит разделение понятий результативности как чисто экономической категории, а эффективности как социально-экономической категории. Мысль автора заключалась в том, что результативность является отражением эффективности [4].

Рассматривая методологию анализа эффективности деятельности государственных служащих, представленную в работах зарубежных авторов, Е. И. Васильева отмечает, что эта деятельность имеет особенности, связанные с реализацией публичного менеджмента [2]. Так, она приводит мнение К. Номдена о том, что современное управление персоналом на государственной службе представляет «систему компонентов, что подразумевает, с одной стороны, акцент на потребностях общества и самого госслужащего как части этого общества, с другой — оценку эффективности и сопоставимости деятельности государственного служащего с потребностями государства в целом» [2, с. 16—17] и основывается исключительно на парадигме администрирования — четкой разработке правил и стандартов [3]. При этом, как указывает Е. И. Васильева, А. Матей и Г. Камелия на основе анализа эффективности государственного управления в Румынии выделяют показатели эффективности, в число которых включают ориентацию на граждан (уровень сервиса), сокращение времени оказания услуг, сокращение расходов и качество услуг. Я. Булека и Л. Мура, напротив, не заостряют внимание на клиентоориентированности и уровне сервиса, а предлагаемые ими показатели эффективности включают в свой состав помимо качества услуг, времени, потраченного на оказание услуг, умение адаптироваться в условиях неопределенности и эффективность использования имеющихся ресурсов [2].

Анализ современных отечественных публикаций (В. В. Волков, Л. В. Вагина, М. В. Мелкумова, Н. Н. Клищ и др.) указывает на то, что в России в настоящий момент отсутствует единый подход к оценке эффективности и результативности деятельности госслужащих [9]. Более того, придавая высокую значимость управлению

эффективностью госслужбы в целом, фактически в нормативных и методических документах сами понятия эффективности и результативности четко не конкретизируются и не дифференцируются, зачастую рассматриваются и употребляются в контексте как синонимы, хотя очевидно, что, основываясь на общепринятом толковании данных терминов, под результативностью следует понимать степень достижения поставленных целей, а под эффективностью — степень использования для этого имеющихся ресурсов.

Возможно, это и приводит к ситуации, когда методология оценки эффективности деятельности государственных служащих предполагает широкий спектр подходов и нормативных систем, которые, в свою очередь, по мнению ряда исследователей (Е. И. Васильева, Т. Е. Зерчанинова, А. В. Ручкин, Н. А. Барашкова, А. В. Михайлова и др.), не связывают уровень компетентности государственного служащего, эффективность его труда и мотивацию профессиональной деятельности [1; 2]. Так, Н. Н. Клищ, основываясь на изучении практики, отмечает, что «выбор того или иного подхода, как правило, зависит от конкретной ситуации, при которой осуществляется оценка, либо от предпочтений организатора оценочных процедур» [5, с. 73].

Общеизвестно, что оценка — это процесс соотношения самой деятельности служащего с нормативно закреплённым эталоном такой деятельности. Оцениваться при этом должна не только деятельность государственного служащего как процесс, но и результаты этой деятельности по степени достижения тех или иных конкретных целей. В. М. Маслова по этому поводу отмечает: «...при оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление „сотрудник — стандарт работы“. Сравнить можно только то, насколько один работник больше или меньше соответствует стандарту работы, чем другой» [8, с. 314]. Резонно заключить, что заданный стандарт деятельности необходим как эталон для оценки. Однако в настоящее время оценка эффективности деятельности госслужащих, основанная на существующих в российском правовом поле нормативных документах, в большей степени учитывает формальные показатели и субъективный подход, что не позволяет считать это стандартом деятельности.

По мнению Е. А. Маклаковой, «к числу проблем оценки эффективности деятельности государственных служащих относятся формальность оценки их профессиональной деятельности, сложность оценки в случаях, когда результаты деятельности могут быть результатом совместной с кем-то деятельности, либо когда между каким-то видом деятельности и его результатами достаточно большой промежуток времени» [6, с. 200]. Кроме того, по мнению автора, проблема оценки эффективности деятельности госслужащих существенно зависит от приема на государственную службу граждан с соответствующими

профессионально важными качествами [6, с. 197—201].

Поскольку оценка эффективности деятельности государственного служащего преследует цели повышения результативности его работы, наиболее полного раскрытия и использования его профессионального потенциала, обеспечения коллег и руководителей информацией, необходимой для принятия решений, то для осуществления такой оценки многие авторы предлагают к применению ряд методов. В их числе прежде всего метод управления по целям и ряд других широко известных в таких науках, как менеджмент, теория государственного управления, политология, социология и др. Рассмотрим некоторые из них с точки зрения особенностей применения в сфере государственной службы.

Метод управления по целям основан на оценке достижения целей за определенный период. При этом предусматривается количественное определение целей и сроков их достижения, регулярное обсуждение достигнутых и недостигнутых целей. Данный метод, на наш взгляд, лишен важного показателя — качества выполненной работы, а в практике государственной службы требует четкого определения системы критериев и показателей, их декомпозиции до каждого рабочего места.

Метод шкалы графического рейтинга основан на оценке по установленной шкале — от «отлично» до «неудовлетворительно» для каждого показателя деятельности и личности оцениваемого специалиста: количество и качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и т. д. Данный метод в большей степени касается качеств и компетенций самого служащего и в меньшей мере может быть использован для оценки результатов его профессиональной деятельности.

Метод вынужденного выбора основан на отборе наиболее характерных для конкретного специалиста характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (заранее заданные стандарты). Применение балльной шкалы к характеристикам позволяет рассчитывать индекс эффективности деятельности. При использовании подобного метода встает вопрос о нормативной определенности и объективности выбираемых характеристик и задаваемых стандартов. Без закрепления этих показателей в утвержденных документах, по нашему мнению, вопрос о субъективности результатов при применении данного метода остается открытым.

Описательный метод предполагает описание (через отчеты руководителей и коллег) области деятельности специалиста, умений и навыков, требующих улучшения, а также основных достижений и сильных сторон специалиста. Особенность данного метода — возможность фиксировать и оценивать повседневное поведение государственного служащего, его инициативность, а также поведение в нестандартных ситуациях. Результаты оценки деятельности сотрудника при

таком подходе, на наш взгляд, существенно зависят от степени лояльности, уровня межличностных отношений руководителя и коллег по отношению к оцениваемому сотруднику. При применении данного метода возникает риск коррупционных проявлений.

Метод анкет (сравнительных анкет) базируется на наборе вопросов/ответов или описаний поведения государственного служащего. Руководитель или эксперт, выполняющий оценку, отмечает описания только тех черт характера, которые, по его мнению, присущи оцениваемому специалисту. Сумма таких отметок дает общий рейтинг анкеты данного госслужащего. В данном случае встает вопрос об уровне компетентности эксперта и степени лояльности руководителя.

Метод оценки по решающей ситуации основан на ведении руководителем журнала описаний «правильного» и «неправильного» поведения государственного служащего в отдельных, так называемых решающих ситуациях. В таком журнале описания «решающих ситуаций» распределяются по разделам, в зависимости от характера работы оцениваемого специалиста. Этот метод слабо применим в государственной службе, так как деятельность госслужащего по большей части носит рутинный характер.

Метод шкалы рейтингов поведенческих установок (называемый иногда также методом поведенческих шкал или шкалой ожидаемого поведения) основан на использовании решающих ситуаций, которые служат ключевыми позициями на шкале и из которых выводятся характеристики результативности труда на основании рейтинга описания поведения государственного служащего и его квалификации. Оценка деятельности госслужащего должна проводиться по результатам всех аспектов его работы.

Метод шкалы наблюдений за поведением аналогичен методу шкалы рейтингов поведенческих установок, но вместо определения поведения в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда государственный служащий вел себя тем или иным специфическим образом ранее, т. е. фиксирует количество случаев типичного или специфического (нетипичного) поведения. Данный метод не затрагивает вопросов оценки эффективности деятельности, а является инструментом определения поведенческих особенностей госслужащего.

Рассматривая перечисленные методы оценки с точки зрения пригодности их применения в системе государственной службы, приходим к выводу, что метод управления по целям, несмотря на отмеченные недостатки, является наиболее оптимальным, поскольку позволяет определить экономические, технические (управленческие) и социальные параметры результативности. Кроме того, он может быть применен как на уровне отдельных структурных подразделений, органов государственного управления, так и на федеральном уровне.

Считается, что наилучшего результата при внедрении системы оценки эффективности можно добиться, используя совокупность различных методов оценки. Однако перечисленные методы — это унифицированные инструменты, подходящие для использования во многих сферах. Как правило, возможность внедрения и функционирования таких подходов в государственной службе объективно ограничено уровнем готовности кадровых служб госорганов в технологическом, организационном, информационном и ресурсном отношении.

Вместе с тем с целью внедрения единого подхода к оценке эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных служащих Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации разработан Методический инструментальный по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) (далее — инструментальный) [10].

В инструментальной сформулированы такие понятия и определения, как «комплексная оценка гражданского служащего», «эффективность и результативность», «показатели эффективности и результативности».

Так, под комплексной оценкой гражданского служащего понимается «интегральная оценка квалификации гражданского служащего, его профессиональных качеств, а также эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданского служащего» [10, с. 6].

Эффективность и результативность определяются 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 ресурсов, имеющихся в распоряжении государственного органа. Показатели эффективности и результативности — набор количественных и качественных характеристик профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, позволяющих определить степень достижения целей, оценить объем и качество полученного результата, сроки выполнения и эффективность использования ресурсов.

Предложенная система оценки включает параметры, необходимые для комплексной оценки служащего, и включает уровень подготовки, стаж, опыт, соответствие квалификационным требованиям и профессиональной направленности, степень соответствия эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности конкретным показателям, в том числе с привлечением общественного мнения. Методика основана на передовом международном опыте, содержит подробное описание системы комплексной оценки и отдельных ее элементов, порядок организации и проведения комплексной оценки, а также способы учета резуль-

татов и позволяет дать всестороннюю оценку деятельности государственного служащего.

Однако на сегодняшний день внедрение системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности тормозится тем, что ее применение на практике не является обязательным, она не закреплена на федеральном уровне нормативным правовым актом, регулирующим гражданскую службу, хотя и не противоречит федеральному законодательству. Вместе с тем принятие на законодательном уровне подобных механизмов оценки может стать достаточной мотивацией для обеспечения единой правоприменительной практики и распространения передовых кадровых технологий.

Исследуя подходы к оценке эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных служащих, рассмотрим данную проблему применительно к такому виду государственной службы, как военная служба, в частности в органах государственной охраны — Федеральной службе охраны Российской Федерации (ФСО России).

В соответствии со ст. 2 Федерального закона от 28 марта 1998 г. № 53-ФЗ «О воинской обязанности и военной службе» (далее — закон № 53-ФЗ), «военная служба — особый вид федеральной государственной службы, исполняемой гражданами, в Вооруженных Силах Российской Федерации и в войсках национальной гвардии Российской Федерации, в спасательных воинских формированиях федерального органа исполнительной власти, уполномоченного на решение задач в области гражданской обороны, Службе внешней разведки Российской Федерации, органах федеральной службы безопасности, органах государственной охраны...».

В рамках нашего исследования интерес представляет организационное и нормативно-правовое обеспечение деятельности по оценке военнослужащих ФСО России.

В соответствии с п. 1 ст. 26 Положения о порядке прохождения военной службы, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 16 сентября 1999 г. № 1237 (далее — Положение о военной службе), «основу оценки профессиональной деятельности военнослужащих составляет аттестация».

Порядок проведения аттестации военнослужащих ФСО России определен требованиями положений закона № 53-ФЗ, Положением о военной службе, ведомственными приказами ФСО России.

Таким образом, для ФСО России предусмотрен единственный вид оценки — аттестация служащих. Рассмотрим подробнее подходы к ее организации и проведению, с тем чтобы выявить возможности ее использования для оценки эффективности и результативности служебной деятельности.

В соответствии с Положением о военной службе военнослужащие, проходящие военную службу по контракту, аттестуются не реже чем

через каждые пять лет и не менее чем за четыре месяца до истечения срока военной службы, а также по окончании военно-учебного заведения, адъюнктуры, военной докторантуры.

Основными задачами аттестации военнослужащих являются:

а) определение соответствия военнослужащих занимаемым воинским должностям и перспектив их дальнейшего служебного использования;

б) подбор военнослужащих для назначения на воинские должности, определение целесообразности заключения новых контрактов с военнослужащими, достигшими предельного возраста пребывания на военной службе, а также отбор кандидатов для направления на учебу;

в) создание резерва кандидатов для выдвижения и направления на учебу;

г) определение служебного предназначения выпускников военно-учебных заведений;

д) представление военнослужащих к награждению государственными наградами Российской Федерации и присвоению очередных воинских званий досрочно и на одну ступень выше воинских званий, предусмотренных штатом для занимаемых воинских должностей;

е) оценка причин, которые могут служить основанием для досрочного увольнения военнослужащего с военной службы.

Данный перечень задач свидетельствует о том, что аттестация военнослужащего проводится на всех этапах его карьеры, будь то продвижение по службе, представление к государственной награде, включение в кадровый резерв, направление на учебу, увольнение с военной службы. Вместе с тем задача оценки эффективности и результативности деятельности военнослужащего в аттестации не определена в явном виде и в целом не ставится.

Как правило, в ходе аттестации проводится оценка достижений военнослужащего в исполнении должностных обязанностей, качество специальной подготовки, результаты сдачи зачетов по предметам служебно-боевой подготовки, оценивается уровень дисциплинированности, полнота выполненных рекомендаций предыдущих аттестаций, т. е. оценивается уровень компетентности военнослужащего, степень его соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к должности (уровень и профиль образования, стаж службы и пр.).

В ФСО России приказом от 9 августа 2018 г. № 391 «Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения сотрудниками органов государственной охраны своих должностных обязанностей» определен перечень требований к профессиональным знаниям и навыкам, которыми должен обладать сотрудник той или иной категории.

Вместе с тем наличие у военнослужащего определенных компетенций или достижений в каких-либо сферах жизни не является залогом результативности его профессиональной дея-

тельности. Очевидно, что данные критерии не отражают вопросы эффективности и результативности деятельности. Скорее, их следует рассматривать как факторы, которые могут влиять на уровень эффективности и результативности.

Основа аттестации — это сформулированное заключение в виде отзыва-характеристики военнослужащего, составленного его непосредственным руководителем. По нашим наблюдениям, такая характеристика, как правило, построена на субъективных суждениях, поскольку объективных критериев не содержит, и, таким образом, оценка аттестуемого военнослужащего чаще всего зависит от степени лояльности руководителя, поэтому возможны случаи продвижения более «удобных» или «нужных» военнослужащих на ключевые должности в военных структурах.

Можно сделать вывод, что установленная Положением о военной службе процедура аттестации может рассматриваться лишь как оценка соответствия служащего требованиям, предъявляемым к должности, — наличия определенных компетенций, знаний и навыков. Однако не может являться инструментом оценки эффективности деятельности военнослужащего. Отсутствие конкретных показателей результативности деятельности в данной системе зачастую приводит к тому, что оценка строится на наличии или отсутствии нареканий к конкретному военнослужащему со стороны руководства, что делает оценку необъективной.

Для того чтобы рассматривать аттестацию военнослужащего как способ оценки эффективности и результативности его деятельности, необходимо включить в процедуру дополнительные методы и показатели.

Вместе с тем формой оценки результативности работы служащих косвенно можно считать периодические комплексные проверки оперативно-служебной деятельности, финансово-хозяйственные ревизии, инспекторские проверки по отдельным вопросам. Порядок проведения таких проверок в подразделениях ФСО России определен распоряжением директора ФСО России. Однако как инструмент оценки их можно рассматривать только применительно к целому подразделению либо к определенной категории руководителей.

Отсутствие в нормативно-правовой базе ФСО России нормативных актов, регламентирующих оценку эффективности и результативности деятельности сотрудников, делает актуальным вопрос о разработке в органах государственной охраны системы оценки на основе подходов, предлагаемых в инструментарии, разработанном для государственной гражданской службы.

Однако это требует адаптации и формирования критериев и показателей, необходимых для комплексной оценки с учетом специфики деятельности ФСО России, выполняемых задач и функций.

Так, для оценки эффективности и результативности профессиональной деятельности ряда руководителей структурных подразделений органов государственной охраны возможно использование таких показателей эффективности, как выполнение бюджета (в том числе по подотчетным статьям финансирования), полнота и своевременность выполнения плана деятельности, позиция подразделения в рейтинге, удовлетворенность других подразделений качеством взаимодействия, динамика устранения выявленных контролирующими органами нарушений, своевременность и качество представления отчетных документов, своевременность и качество выполненных поручений за определенный период, а также показатели развития кадрового потенциала: количество сотрудников, повысивших квалификацию, индекс стабильности кадрового состава и т. д.

В целом предложенные показатели могут составить основу оценки эффективности и результативности деятельности военнослужащих ФСО России.

Обобщая изложенное, можно констатировать, что систему оценки эффективности и результативности государственных служащих в целом и военнослужащих органов государственной охраны в частности на современном этапе развития государственного управления нельзя назвать полноценно сформированной при том, что существуют разные подходы к оценке и применяются различные методы. На сложившуюся ситуацию влияет ряд факторов, среди которых основными являются отсутствие единых нормативно закрепленных методов оценки эффективности и результативности, что влечет разнообразную практику проведения оценки в органах власти, неразработанность критериев и показателей деятельности государственных служащих, поддающихся исчислению, на основе которых возможна оценка эффективности результатов их работы; традиционные формы оценки, как, например, аттестация, не позволяют получить объективную оценку эффективности и результативности государственных служащих.

В то же время разработка научно обоснованной системы оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих позволяет обеспечить принятие взвешенных кадровых решений, применение обоснованной системы мотивации, карьерное продвижение служащих и др. Подобная работа должна быть осуществлена в рамках соответствующего проекта, основываться на международном опыте и лучших российских практиках оценки, а также обязательно учитывать возможность адаптации под специфику конкретных органов управления.

Список литературы

1. *Богатырева З. А.* Критерии эффективности государственной службы в системе взаимодействия органов государственной власти // Гос-

ударственная служба. Организация, кадры, управление. М. : РАГС, 2002.

2. *Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкин А. В.* Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Управлен. консультирование. 2016. № 4. С. 14—26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата обращения: 13.05.2020).

3. *Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкин А. В.* Проблемы управления человеческими ресурсами в органах государственной власти // Науч. ведомости. 2016. № 32.

4. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М. Котельниковой. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. 288 с.

5. *Клищ Н. Н.* Повышение результативности государственных служащих : автореф. дис. ... канд. экон. наук: специальность 08.00.05 «Экономика и упр. нар. хоз-вом (упр. инновациями, регион. экономика)» / Моск. гос. ун-т. М., 2006. 28 с. URL: <https://dissercat.com> (дата обращения: 13.05.2020).

6. *Маклакова Е. А.* Проблема оценки эффективности деятельности государственных служащих в современных условиях // Царскосельские чтения. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 20.04.2020).

7. *Маршев В. И.* История управленческой мысли : учеб. М. : Инфра-М, 2005. 731 с.

8. *Маслова В. М.* Управление персоналом. М. : Юрайт, 2015.

9. *Мелкумова М. В.* Оценка эффективности труда государственных служащих // Вестн. национал. ин-та бизнеса. М., 2008. Вып. 3.

10. *Методический* инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) / М-во труда и соц. защиты Рос. Федерации. М., 2016. URL: <http://rosmintrud.ru/ministry/programmms/gossluzhba/16/4/0>

11. *Ногин В. Д.* Сужение множества Парето: аксиоматический подход. М. : ФИЗМАТЛИТ, 2016. 272 с.

N. N. Bogdan, M. A. Glinyanov

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF PROFESSIONAL ACTIVITIES OF CIVIL SERVANTS

The article presents role and place of evaluating the effectiveness and efficiency of civil servants in the civil service management system. A retrospective of the development of the concepts of efficiency and effectiveness in economics is considered, as well as the development of efficiency management theories in management science. The most well-known methods of evaluating efficiency and effectiveness, which have become widespread in management, political science, sociology, etc., are studied. Based on the study of scientific publications, the views of domestic and foreign authors on the problems associated with the assessment of the effectiveness of civil servants are considered. The analysis of legislative and normative acts allowed to review the most relevant issues occurring in the practice of assessing the efficiency and effectiveness of civil servants in the Russian Federation as a whole and separately in the activities of soldiers by the example of the Federal Security Service of Russia (FSS RF).

Keywords: civil service, military service, efficiency and effectiveness of activities, evaluation of the effectiveness of civil servants, methods of evaluating effectiveness, effectiveness indicators, efficiency criteria.