

УДК 331.108

АСРИЯНЦ КАРИНЭ ГЕННАДЬЕВНА

к.э.н., доцент кафедры «Государственного и муниципального управления»
ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,
e-mail: divikas@mail.ru

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ В РЕСПУБЛИКЕ ДАГЕСТАН

Аннотация. Предметом работы является эффективность государственной гражданской службы и методы ее оценки. **Цель работы** — разработка методологии оценки государственной службы на основе анализа теоретических основ и прикладных аспектов оценки эффективности государственной гражданской службы. **Методология проведения работы** основывается на общенаучных принципах конкретности, объективности, на основах комплексности, использованы такие общенаучные методы, как анализ, систематизация, сравнительно-правовой анализ, описательный, логический, структурно-функциональный методы. **Результаты работы:** проведен анализ системы критериев и методов оценки государственных гражданских служащих на примере РД, определены основные направления повышения эффективности государственной гражданской службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих, разработаны предложения по совершенствованию системы оценки государственной гражданской службы. **Область применения результатов:** возможность применения на практике разработанной системы критериев и показателей оценки эффективности государственной гражданской службы в органах исполнительной власти Республики Дагестан и в целом по России. **Выводы.** Государственная гражданская служба не является достаточно открытой, низким является уровень вовлеченности гражданского общества в процессы, происходящие в органах государственной власти. Сегодня не достигнуты цели по обеспечению государственной службы квалифицированным и профессионально подготовленным персоналом, который должен функционировать на основе принципа постоянного роста эффективности и профессионализма своей служебной деятельности. На результативность деятельности государственных гражданских служащих оказывает влияние множество причин, основанных на личностных мотивациях служащего, профессиональной подготовке, а также внутренних условиях труда. Выявлены серьезные проблемы в обеспечении эффективности государственной гражданской службы: недостаточно высокая мотивация государственных гражданских служащих на эффективную и результативную деятельность, отсутствие системы строгих критериев и показателей оценки профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. **Ключевые слова:** государственная служба, государственные служащие, эффективность государственной службы.

ASRIYANTS KARINE GENNADIEVNA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of
“State and Municipal Management” of FSEBI of HE “Dagestan State University”,
e-mail: divikas@mail.ru

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF STATE CIVIL SERVICE IN THE REPUBLIC OF DAGESTAN

Abstract. The subject of this study is the effectiveness of state civil service and methods of its evaluation. The goal of the study is developing a methodology of evaluating state service based on an analysis of theoretical foundations and applied aspects of evaluation of effectiveness of state

*civil service. **The methodology** of completing the study is based on general scientific principles of specificity, objectivity, based on a complex approach. We have used such general scientific methods as analysis, systematization, a comparative legal analysis, descriptive, logical, structural-functional methods. **The results** of the study are in the fact that we have completed an analysis of the system of criteria and methods of evaluation of state civil servants based on an example of the Republic of Dagestan, we have determined the main areas of focus of improving the effectiveness of state civil service and the results of the professional civil activity of state servants. We have decided to determine suggestions on improving the system of evaluation of state civil service. **The area of application** of the results is an ability to use the developed system of criteria in practice, and the ability to use the developed system of indicators of evaluation of effectiveness of state civil service in the executive power authorities in the Republic of Dagestan, as well as in Russia overall. **The conclusions:** State civil service is not open enough, there is a low level of involvement of civil society in the processes taking place in the governmental authorities. Today we have not achieved the goals of providing civil service with qualified and professionally trained staff that has to function based on the principle of continuous growth of effectiveness and professionalism of its service activity. A great number of reasons based on personal motivations of each employee, professional training, as well as internal labor conditions impact the effectiveness of activity of state civil servants. We have found serious problems in providing for the effectiveness of state civil service: insufficient motivation of state civil servants for effective and result-oriented activity, absence of a system of strict criteria and indicators of evaluation of professional activity of state civil servants.*

Keywords: state service, governmental employees, effectiveness of state service

Организационно-функциональной основой государства является государственная служба, которой принадлежит исключительная роль в осуществлении важнейших государственных функций и задач [7].

Государственная гражданская служба определяется в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1] как вид государственной службы, представляющий собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации (должности гражданской службы) по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, лиц, занимающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ (включая нахождение в кадровом резерве и иные случаи).

Феномен эффективности возник в условиях рыночной экономики. Эффективность — это интегральная и структурированная характеристика деятельности организации, комплексно отображающая успешность этой деятельности, ее соответствие миссии, целям и задачам организации. Многогранность эффективности означает принципиальную невозможность отразить вкладываемое в нее содержание каким-то «одномерным» понятием и показателем. Важно подчеркнуть, что показатели эффективности в экономике неправильно автоматически переносить на систему государственного управления. Это касается понятий и категорий. По мере развития общества в сфере государственного управления формируются собственные критерии эффективности [16].

Отмечая особый характер государственной службы, трудовые отношения в которой принципиально отличаются от таковых в других сферах деятельности, Ю. В. Гаврилкина подчеркивает, что и для аппарата публичного управления эффективность является одной из ключевых категорий [8].

Е. И. Васильева, Т. Е. Зерчанинова и А. В. Ручкин определяют эффективность деятельности государственных служащих как характеристику успешности профессиональной деятельности государственных служащих с точки зрения степени достижения запланированного результата и желаемого социального эффекта, а также соотношения достигнутых результатов деятельности с ресурсами, затраченными на ее осуществление. Оценка эффективности деятельности государственных служащих рассматривают как процесс сопоставления результатов деятельности, которые государственным служащими достигнуты, с результатами, которые нормативно установлены, заданы на этапе планирования. На данном этапе производится оценка со-

ответствия требований, предъявляемых к должностям государственной службы и результативности деятельности госслужащих [6].

Следует отметить, что на эффективность деятельности государственных гражданских служащих оказывает влияние множество причин, основанных на личностных мотивациях служащего, профессиональной подготовке, а также внутренних условиях труда. Оценка государственных служащих является одной из приоритетных технологий формирования кадрового потенциала государственной службы. Оценка профессиональной подготовки кадров и соответствие служащего занимаемой должности заложена в процедуре аттестации. Аттестация также важна при проведении конкурса на замещение должностей или включения в кадровый резерв. Такая оценка проводится с целью роста профессиональной эффективности служащих, при этом направлена на выполнение условия соответствия современным требованиям управления. Аттестация в большей степени относится к правовому рычагу кадровой политики и основывается на принципах открытости, объективности и обязательности. Однако аттестация по большому счету не способна определить эффективность деятельности служащего, определить его личностный вклад в достижение целей, а сам процесс аттестации достаточно трудоемкий, включает в себя множество методик и процедур, большинство из которых относятся в общем ко всем органам государственной власти и не учитывают особенности отдельных из них.

Международный опыт оценки эффективности служащих, занятых в государственном управлении, основан на различных подходах, к числу которых относятся и методы оценки личностных характеристик, и поведенческих качеств, и оценка с помощью конкретизации отдельных направлений деятельности, и оценка через служебные обязанности. Личностная оценка уместна в тех государственных структурах, которые связаны с охраной правопорядка, в том числе и в экономической сфере. Данный метод предполагает наличие оценочных листов, в которых отмечаются все самые необходимые для сферы деятельности качества. По каждому критерию выставляются определенные баллы. Такая оценка успешна в долгосрочной перспективе, служащие подбираются с учетом необходимых качеств, однако наблюдается некоторая субъективность в оценках. Метод оценки поведенческих характеристик основывается на анализе поведения служащего при выполнении должностных обязанностей, которое либо способствует эффективности деятельности, либо, наоборот, ее снижает. Такой способ оценки может иметь успех только в больших группах, а также при четком определении целей. Поведение служащих при выполнении какой-либо задачи оценивается их непосредственными руководителями, сравниваются, после чего можно получить объективное мнение об эффективности служащих.

Наиболее простой в понимании метод оценки эффективности основывается на конкретных результатах деятельности служащего в количественном выражении. Однако можно столкнуться с проблемой широкого спектра задач, выполняемых служащим, что не позволит добиться высоких количественных показателей по каждому из них.

Поэтому здесь нужно избегать субъективных оценок и стремиться к определению всех независимых факторов.

Д. А. Андреева предлагает под эффективностью деятельности государственного гражданского служащего понимать отношение достигнутых результатов к использованным ресурсам [3].

Разработка стратегии управления персоналом входит в зону ответственности высшего руководства министерств или ведомств, а реализацией этой стратегии занимаются сотрудники. Без конкретных целей, задач и системы мотивации сотрудники очень редко способны скоординировать свои действия в соответствии с заявленной стратегией. Поэтому для решения этой проблемы необходимо подбирать такие показатели, которые, во-первых, будут отличаться системностью, а во-вторых, будут сбалансированы. Ведь деятельность государственного служащего невозможно оценить, если не знать, какие обязанности на него возложены и какой именно вклад он вносит в реализацию той или иной цели, задачи, стратегии.

Сегодня проблема формирования эффективной государственной службы в России находится под постоянным контролем высших лиц государства. Так, Правительством РФ утвержден план мероприятий по реализации Основных направлений развития государственной граждан-

ской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 года № 403 [2].

По мнению Ю. М. Большаковой, в нашей стране государственная служба не является достаточно открытой, низок уровень вовлеченности гражданского общества в процессы, происходящие в органах государственной власти. При взаимодействии с государственными органами потребители услуг, как правило, отмечают недостаточно качественный уровень их оказания, существуют определенные сложности в эффективной организации административных процессов при их предоставлении клиентам. В должностных регламентах государственных служащих не всегда четко обозначены служебные обязанности, что также не всегда позволяет добиться высокой эффективности и результативности профессиональной деятельности. Формируемые ныне показатели результативности служебной деятельности в основном ориентированы на внутренние процессы функционирования государственных органов и не учитывают общественное мнение, его отношение к государственной службе. В целом уровень эффективности государственной службы в глазах общества остается крайне низким [5].

Сегодня негативные оценки в адрес чиновников раздаются не только со стороны населения, но и руководители различных уровней остро критикуют работников государственных и муниципальных органов власти и упрекают их в недостаточном профессионализме. Звучат заявления о том, что «система управления у нас тяжела и несовершенна», говорят о кадровом голоде в органах власти всех уровней, подчеркивается необходимость таких государственных служащих, которые способны были бы справиться с нестандартными ситуациями, имели бы опыт решения новых задач, не регламентированных инструкциями, а требующих творческого подхода. Современные государственные служащие часто не в состоянии решать задачи, которые ставит перед ними общество, особенно в условиях реформирования государственного аппарата. У них недостаточно сформированы необходимые лично-деловые качества: инициативность, навыки эффективной коммуникации, открытость для любых новых идей, самостоятельность в принятии решений и др. [17].

Можно отметить недостаточный уровень технологий управления персоналом государственной службы.

Стабилизация социально-экономического положения регионов России, обеспечение их дальнейшего развития обуславливают необходимость совершенствования государственной службы субъектов РФ как механизма государственно-регионального управления. Именно в деятельности государственных служащих субъектов РФ воплощены задачи и функции государственного управления на региональном уровне, кроется секрет его эффективности и неудач. Организация государственной гражданской службы субъекта РФ находится в ведении субъекта РФ и представляет собой формирование системы государственной гражданской службы субъекта РФ на основе законодательно определенных принципов и подходов. В организацию государственной гражданской службы субъекта РФ входят следующие основные элементы:

- формирование структуры органов государственного управления и государственной службы субъекта РФ;
- формирование системы управления государственной гражданской службой субъекта РФ;
- определение задач и функций гражданских служащих субъекта РФ и разработка должностных регламентов;
- определение дополнительных квалификационных требований к должностям гражданской службы субъекта РФ;
- разработка штатного расписания органа государственной власти субъекта РФ;
- формирование кадрового состава и отбор кадров на государственную гражданскую службу субъекта РФ;
- определение технологий и способов проведения дополнительного профессионального образования гражданских служащих;
- определение технологий и способов обеспечения должностного роста и ротации кадров на гражданской службе субъекта РФ;
- ведение личных дел и Реестра государственных гражданских служащих субъекта РФ;
- определение дополнительных государственных социальных гарантий гражданским слу-

жащим субъекта РФ;

– определение поощрений и награждений за гражданскую службу;

– определение порядка финансирования государственной гражданской службы субъекта РФ и размеров денежного содержания гражданским служащим.

В целях оценки эффективности деятельности государственных служащих Республики Дагестан в марте 2017 года был проведен опрос 100 государственных гражданских служащих. Цель опроса была следующая: изучение мнений государственных гражданских служащих о различных аспектах их профессиональной деятельности, включая возможности профессионального развития и должностного роста, повышения мотивации и удовлетворенности своей профессиональной служебной деятельностью, оценку и создание условий для более успешной работы как структурного подразделения, так и государственного органа в целом.

Рассмотрим результаты опроса.

Таблица 1

Распределение ответов государственных гражданских служащих на вопросы анкеты

1	Вопрос о реальной возможности улучшать свои навыки	<p> ■ да ■ скорее да, чем нет ■ скорее нет, чем да ■ нет </p>
2	Обладание достаточной информацией для качественного выполнения своей работы	<p> ■ да ■ скорее да, чем нет ■ скорее нет, чем да ■ нет </p>
3	Мотивирован искать и применять новые и лучшие способы выполнения своей работы	<p> ■ да ■ скорее да, чем нет ■ скорее нет, чем да ■ нет </p>
4	Работа дает служащему чувство личного удовлетворения	<p> ■ да ■ скорее да, чем нет ■ скорее нет, чем да ■ нет </p>
5	Работа нравится	<p> ■ да ■ скорее да, чем нет ■ скорее нет, чем да ■ нет </p>

Продолжение таблицы 1

6	Служащий в целом знает, что от него ожидают на работе (качество и результаты моего труда, отношение к работе и т. п.)	<p> ■ да ■ скорее да, чем нет ■ скорее нет, чем да </p>
7	При необходимости служащий готов приложить дополнительные усилия, чтобы выполнить свою работу	<p> ■ да ■ скорее да, чем нет ■ скорее нет, чем да </p>
8	Служащий ищет способы, чтобы лучше выполнять свою работу	<p> ■ да ■ скорее да, чем нет ■ скорее нет, чем да </p>
9	Способности служащего эффективно используются на рабочем месте	<p> ■ да ■ скорее да, чем нет ■ скорее нет, чем да </p>

В целом государственные гражданские служащие знают, как их работа связана с целями и приоритетами государственного органа — 98 %, два сотрудника затруднились ответить на данный вопрос.

Для 50 % госслужащих работа, которую они выполняют, является важной, не важной свою работу посчитали 20 респондентов, скорее да, чем нет — выбрали данный ответ 10 %, скорее нет, чем да — 10 %, затруднились ответить — 10 %.

Что касается оценки руководителем текущей деятельности госслужащего, ответы распределились следующим образом:

- да — 70 %;
- скорее да, чем нет — 15 %;
- скорее нет, чем да — 10 %;
- нет — 5 %.

Ответственным за результаты своей работы чувствуют 80 % респондентов, скорее да, чем нет — 10 %, скорее нет, чем да — 5 %, затруднились ответить — 5 %.

С непосредственным руководителем эффективность своей работы обсуждают только 15 % государственных служащих, от случая к случаю — 30 %, никогда — 50 %.

Ценности государственной службы распределились следующим образом.



Рис. 1. Распределение ценностей государственной службы, баллы.

Возможностями должностного роста в государственном органе удовлетворены только 35 % опрошенных.

Из опрошенных только 5 % состоят в кадровом резерве.

Удовлетворены своей работой в целом только 42 % государственных гражданских служащих. Оплатой труда довольны 15 % респондентов.

Таким образом, можно сделать вывод о проблемах в обеспечении эффективности государственной гражданской службы, необходимо решать вопросы следующего плана: необходимо мотивировать государственных гражданских служащих на эффективную и результативную деятельность, поскольку на практике оценка эффективности деятельности государственных служащих связывается с системой стимулирования и премирования, необходима выработка строгих критериев и показателей оценки профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. Необходимо разработка и внедрение системы регулярной оценки эффективности деятельности государственных служащих, что позволит связать материальное стимулирование с результатами профессиональной деятельности. Помимо этого, для повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих необходимо своевременное и качественное обучение персонала государственной службы.

Анализ существующих проблем в системе государственной гражданской службы подтвердил необходимость незамедлительного их решения.

Показатели эффективности государственной службы и результативности деятельности государственных служащих должны включаться в программы профессионального развития служащих, в их должностные регламенты, отражаться в служебных контрактах, присутствовать в перечнях их профессиональных компетенций. Наличие показателей эффективности государственной службы и результативности деятельности государственных служащих позволяет лучше планировать программы развития кадрового потенциала, включая привлечение новых специалистов и дополнительное профессиональное образование государственных служащих, работу с кадровыми резервами и резервами управленческих кадров. Оценки результатов деятельности государственных служащих могут учитываться при особом порядке оплаты служебной деятельности, при премировании и моральном поощрении, они должны стать важнейшим

элементом принятия решений об их карьерном росте. Наконец, результативность деятельности государственных служащих при исполнении определенных (постоянных и временных) должностных обязанностей дает информацию для анализа административных процессов и подготовки предложений по их оптимизации [5].

Наиболее важным во внедрении управления эффективностью на государственной службе сегодня является преодоление недостатков текущей процедуры оценки. Также требуется формирование такой системы стимулирования эффективности труда государственных служащих, которая будет опираться в первую очередь на удовлетворенность как получателей государственных услуг, так и представителей вышестоящих органов государственной власти. Субъективность оценки эффективности может быть устранена за счет увеличения круга оценщиков и преобразования рутинной процедуры аттестации в более динамичный и последовательный по своим результатам процесс [4].

Предлагается усовершенствование механизма аттестации, призванной не только определить соответствие государственного служащего занимаемой им государственной должности, но и установить уровень его подготовки, профессионализма и умений. Такие меры помогут привнести свои преимущества за счет того, что аттестация будет не только по своему прямому назначению, но еще и в качестве средства выявления, осознания и принятия критериев оценки профессиональных качеств служащих.

С целью совершенствования системы оценки эффективности государственной службы необходимо создавать базы методических рекомендаций и привлекать к их созданию рабочие группы, в составе которых должны быть эксперты из числа научных и общественных деятелей.

Совершенствование технологического обеспечения управления карьерой персонала предполагает разработку и внедрение инновационных подходов к реализации кадровых технологий на основе применения компетентностно ориентированных процедур.

Так, оценку кандидатов в кадровый резерв необходимо осуществлять, как минимум, трижды: при отборе, в процессе подготовки для оценки ее эффективности, при принятии решения о готовности к замещению должности. Во всех случаях оценка должна проводиться на соответствие разработанной компетентностной модели, а модель, в свою очередь, включать в себя перечень не только профессиональных, но и значимых личностных компетенций и их поведенческих показателей, а также предусматривать оценку потенциала к развитию, то есть изучение мотивации, ценностей и установок в отношении профессионального развития и карьеры государственного муниципального служащего.

Результаты оценки должны быть положены в основу формирования индивидуального плана профессионального развития резервиста, так как при его разработке следует в первую очередь ориентироваться на те компетенции, которые сформированы в недостаточной степени.

Однако оценка профессиональных и личностных компетенций государственных гражданских служащих, включенных в кадровый резерв, самоцелью являться не должна, поскольку работа по формированию кадрового резерва не может сводиться только к отбору потенциально способных к должностному продвижению государственных гражданских служащих, необходимо подготовить резервистов к будущей деятельности. Поэтому должна решаться задача развития профессиональных компетенций кандидатов.

Особенностью подготовки специалистов, зачисленных в кадровый резерв, является выраженный прикладной характер в отношении не только развития профессиональных компетенций, но и приобретения резервистами практического опыта работы. Это возможно в ходе стажировки, проектной деятельности, исполнения обязанностей руководителя при его временном отсутствии или в качестве дублера (выполнение функций его помощника или заместителя) и др.

Подготовка резервистов также должна предусматривать ознакомление их с действующей системой, принципами и методами управления в органе исполнительной власти Республики Дагестан, предоставлять им возможность вносить предложения с целью ее улучшения, а также включать работу по разъяснению кандидатам направлений развития деятельности. Помимо накопления опыта и развития профессиональных компетенций, это будет способствовать

формированию соответствующей мотивационно-ценностной основы профессиональной деятельности (соответствующих установок, ценностей и мотивов).

Таким образом, основные направления совершенствования системы оценки эффективности государственной службы включают в себя следующие составляющие: кадровое обеспечение (внедрение и реализация инновационных технологий профессионально-личностного развития государственных гражданских служащих); информационно-методическое обеспечение (создание единого коммуникационного пространства, Центра оценки профессиональных и личностных компетенций государственных гражданских служащих и пр.); техническое обеспечение (разработка и внедрение инновационных подходов к реализации кадровых оценочных технологий на основе применения компетентностно ориентированных процедур, разработка индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих).

Необходимо отметить, что активным субъектом реализации кадровой государственной политики является Дагестанский кадровый центр [20] — образовательная организация дополнительного профессионального образования.

Работа ДКЦ выстроена по принципу «корпоративного университета», в котором практики обучают практиков. Программы ДКЦ ориентированы на каждого, кто стремится к капитализации своих знаний. В условиях роста конкуренции на рынке труда и повышения требований работодателя к работнику или соискателю все большую роль играет их образование. Чтобы быть конкурентоспособным, необходимо постоянно учиться. Сегодня ДКЦ — это крупная образовательная площадка для обучения руководителей и специалистов органов государственной и муниципальной власти, организаций различных сфер деятельности.

Ежегодно в ДКЦ проходят обучение несколько тысяч слушателей. Для создания новой образовательной среды ДКЦ ориентируется как на традиционные, так и на новейшие технологии. Образовательные программы реализуются в очной, очно-дистанционной и дистанционной формах обучения — всего более 40 направлений.

При формировании программ используется компетентностный подход, где передача слушателю практического опыта и структурирование имеющихся у него знаний — центральное ядро курса. Дагестанский кадровый центр уполномочен на реализацию Госзаказа в сфере дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Республики Дагестан.

В планах центра — проведение оценки кандидатов в основные кадровые резервы Республики Дагестан — резерв управленческих кадров и молодежный кадровый резерв. Комплексная оценка кандидатов основана, в том числе, на применении средств психодиагностики, профессиональных тестирований и полиграфа — детектора лжи.

Существенным шагом в обеспечении эффективности государственной гражданской службы станет расширение представительства общественности в конкурсных комиссиях по замещению вакантных должностей гражданской службы, создаваемых в соответствии с законодательством о государственной гражданской службе. Для повышения эффективности их работы планируется создание совета независимых экспертов области государственного и муниципального управления, а также проведение научно-практических совещаний на такие темы, как: поступление на службу, профессиональное развитие служащих, лучшие кадровые проекты. В условиях возрастания потребности органов власти в высококвалифицированных кадрах, способных эффективно осуществлять служебную деятельность, приоритетными направлениями деятельности такого совета независимых экспертов на предстоящем этапе может стать разработка рекомендаций по выбору отборочных конкурсных процедур в конкретных ситуациях их организации (порядок проведения конкурсных процедур подробно регламентирует формальную сторону процесса, но не содержит соответствующих рекомендаций), а также разработка методики оценки кандидатов на замещение должностей гражданской службы в случае внеконкурсного отбора. В связи с отсутствием принципиальных различий в процедурах отбора кандидатов на замещение должностей гражданской и муниципальной службы после апробации разработанные методики будут востребованы не только на республиканском, но и на муниципальном уровне.

Литература

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 03.04.2017) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 02.08.2004. — № 31. — Ст. 3215.
2. Указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы» // Собрание законодательства РФ. 15.08.2016. — № 33. — Ст. 5165.
3. Андреева Д. А. Анализ ключевых показателей результативности при оценке эффективности деятельности государственных гражданских служащих // Проблемы современной экономики. — 2014.
4. Арлашкина О. В., Бушуева В. В. Развитие подхода «управление эффективностью» на государственной службе // Теория и практика общественного развития. — 2015 — № 14.
5. Большакова Ю. М. Эффективность государственной службы и государственного управления. Методы оценки и требование качества // Управленческие аспекты развития северных территорий России. Материалы Всероссийской научной конференции (с международным участием). Коми-республиканская академия государственной службы и управления. — 2015.
6. Васильева Е. И., Зерчанинова Т. Е., Ручкин А. В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. — 2016. — № 4 (88).
7. Волкова В. В. Государственная служба: учебное пособие / Волкова В. В., Сапфирова А. А. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
8. Гаврилкина Ю. В. Понятие и назначение оценки персонала на государственной гражданской службе Российской Федерации // Власть. — 2014. — № 6.
9. Гарафутдинова Н. Я., Бибикова Н. А. Новые условия в прохождении государственной гражданской службы как фактор эффективности деятельности органов исполнительной власти // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2016. — № 3 (28).
10. Еремин С. Г. К вопросу о государственной службе в системе государственного управления // Альманах мировой науки. — 2016. — № 1–4 (4).
11. Ибраева М. С., Ешенкулов Т. И. Оценка эффективности системы государственной службы: международный опыт // Россия и Европа: связь культуры и экономики Материалы XIV Международной научно-практической конференции. Отв. редактор: Уварина Н.В. — 2016.
12. Измалкова В. В., Цыганок И. С. Государственная служба как институт государственного управления по развитию деятельности органов исполнительной власти Российской Федерации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2016. — Т. 3. — № 1.
13. Катаева В. И., Родионова А. Б. Государственная служба как специфическая сфера деятельности государственных служащих в системе государственного управления // Материалы Ивановских чтений. — 2016. — № 1 (6).
14. Клейн А. С. Проблемы государственной гражданской службы в субъектах РФ и возможные направления совершенствования законодательства о государственной гражданской службе // Тенденции развития современного общества: экономико-правовой аспект. Сборник научных трудов международной научно-практической конференции. — 2016.
15. Ковалева А. В. Внедрение показателей эффективности и результативности деятельности чиновников как ориентир реформирования государственной службы // Новая наука: От идеи к результату. — 2016. — № 9–2.
16. Коврижных И. В. Эффективность государственной службы: проблема анализа и оценки профессионализма // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. — 2010. — № 5.
17. Переверзева А. А., Шуклинова М. В. Личностно-деловые качества государственных и муниципальных служащих: проблема формирования и развития // Социально-экономические явления и процессы. — 2016. — Т. 11. — № 12. — С. 156.
18. Талалаева О. Зарубежный опыт оценки эффективности деятельности государственной службы // Основные тенденции развития государственного управления и местного самоуправления в РФ: сборник статей по материалам второй студенческой научной конференции. — 2016.
19. Южаков В. Н., Добролюбова Е. И., Александров О. В., Клочкова Е. Н. Повышение эффективности государственной службы и оптимизация численности ее кадрового состава. — М., 2015.
20. Дагестанский кадровый центр. Официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://dprord.ru/o-tsentre/>, свободный. — Загл. с экрана.
21. Косогова К.И. Оценка эффективности деятельности государственных (муниципальных) служащих [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.rostui-comr.ru/news>, свободный. — Загл. с экрана.
22. Республиканский портал государственной службы и кадров. Справки по итогам выездных проверок. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://daggossluzhba.ru/spravki-po-itogam-vyezdnyh-proverok/v-sootvetstviy-s-grafikom-proverki-rabot.html>, свободный. — Загл. с экрана.
23. Methods and styles of management in the public service system Baskanbaeva R., Tokhtabaeva Zh., Zholdasbaev A. Евразийский союз ученых. 2015. No. 10–5 (19).
24. Perceived public participation efficacy: the differential influence of public service motivation across organizational strata Campbell J.W., Im T. Public Personnel Management. 2016. T. 45. No. 3.
25. Civil public service: human resources aspect Yuryeva O.V., Butov G. N., Malganova I. G., Pratchenko O. V. Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. T. 6. No. 1. P. 3.
26. From public administration reform to e-government: russian path to digital public services. Smorgunov L. Communications in Computer and Information Science. 2016. T. 674.

References:

1. Federal law No. 79-FZ of 27.07.2004 (as amended on 03.04.2017) *On the state civil service of the Russian Federation* // Collection of Russian legislation. 02.08.2004. - No. 31. - St. 3215.
2. The decree of the President of the Russian Federation from 11.08.2016 № 403 *About the main directions of development of the state civil service of the Russian Federation in 2016-2018* // collected legislation of the Russian Federation. 15.08.2016. - No. 33. - St. 5165.
3. Andreeva D. A. *analysis of key performance indicators in assessing the effectiveness of public civil servants* // *Problems of the modern economy*. - 2014.
4. Arlashkina O. V., Bushueva V. V. *development of the approach "efficiency management" in the public service* // *Theory and practice of social development*. - 2015 - № 14.
5. Bolshakova Y. M. *Effectiveness of the public service and public administration. Methods of evaluation and quality requirement* // *Management aspects of the Northern territories of Russia. Materials of the all-Russian scientific conference (with international participation)*. Komi Republican Academy of state service and management. - 2015.
6. Vasil'eva E. I., Turchaninov I.e., Ruchkin A.V. *Assessment of efficiency of activities of public employees* // *Management consulting*. - 2016. - No. 4 (88).
7. Volkova V. V. *the State service: study guide* / V. V. Volkov, Sapphire A. A. — M.: YUNITI-DANA, 2015.
8. By Yu. V. *Concept and purpose of personnel evaluation in the civil service of the Russian Federation* // *Power*. -2014. — No. 6.
9. Garafudinova N. I., Bibikova N. *New conditions in the passage of the civil service as a factor of efficiency of the Executive authorities* // *Scientific support of the system of training*. - 2016. - № 3 (28).
10. Eremin S. G. *on the issue of public service in public administration* // *Almanac of world science*. - 2016. No. 1-4 (4).
11. Ibrayeva M. S., Eshenkulov T. I. *assessment of the effectiveness of the public service system: international experience* // *Russia and Europe: the link between culture and Economics Proceedings of the XIV international scientific and practical conference*. OTV. editor: Evarina N. In. — 2016.
12. Izmalkova V. V., Tsyganok I. S. *Public service as Institute of public administration for development of activity of Executive authorities of the Russian Federation* // *international journal of Humanities and natural Sciences*. - 2016. — Vol.3. — No. 1.
13. Kataeva, V. I., Rodionova A. B. *State service as a specific sphere of activity of civil servants in the state administration system* // *proceedings of the Ivanovo readings*. - 2016. — No. 1 (6).
14. Klein A. S. *problems of the public civil service in the subjects of the Russian Federation and possible directions of improvement of the legislation on the public civil service* // *Tendencies of development of modern society: economic and legal aspect*. Collection of scientific works of the international scientific-practical conference. - 2016.
15. Kovaleva A.V. *The introduction of performance indicators and performance of officials as a benchmark of public service reform* // *New science: from idea to result*. - 2016. - № 9-2.
16. Kovrizhnykh I. V. *the Effectiveness of public service: the problem of analysis and evaluation of professionalism* // *Altai Bulletin of the state and municipal service*. - 2010. — No. 5.
17. Pereverzev A. A., Chuklinova M. V. *Personal and professional qualities of state and municipal employees: the problem of formation and development* // *Social-economic phenomena and processes*. - 2016. - T. 11. - No. 12. - P. 156.
18. Talalaeva O. *Foreign experience in assessing the effectiveness of public service* // *the Main trends in the development of public administration and local self-government in the Russian Federation: a collection of articles based on the materials of the second student scientific conference*. - 2016.
19. Yuzhakov VN, Dobrolyubova E. I., Aleksandrov O. V., Klochkova E. N. *Improving the efficiency of the public service and optimizing the number of its personnel*. - M., 2015.
20. Dagestan personnel center. *Official site [Electronic resource]*. — Mode of access: <http://dpord.ru/otsentre/free>. The title. from the screen.
21. Kosogova K. I. *estimation of efficiency of activity of the state (municipal) employees [Electronic resource]*. — Mode of access: <http://www.rostu-comp.ru/news/free>. The title. from the screen.
22. *Republican portal of public service and personnel. Certificates on the results of on-site inspections. [Electronic resource]* - Access mode: <http://daggossluzhba.ru/spravki-po-itogam-vyezdneyh-proverok/v-sootvetstviy-s-grafikom-proverki-rabot.html>, free. The title. from the screen.
23. *Methods and styles of management in the public service system* Baskanbaeva R., Tokhtabaeva Zh., Zholdasbaev A. *Eurasian Union of scientists*. 2015. No. 10-5 (19).
24. *Perceived public participation efficacy: the differential influence of public service motivation across organizational strata* Campbell J. W., Im T. *Public Personnel Management*. 2016. T. 45. No. 3.
25. *Civil public service: human resources aspect* Yuryeva O. V., Butov G. N., Malganova I. G., Pratchenko O. V. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol.6. No. 1. P. 3.
26. *From public administration reform to e-government: russian path to digital public services*. Smorgunov L. *Communications in Computer and Information Science*. 2016. T. 674.