

Знаменский Дмитрий Юрьевич
канд. полит. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация
e-mail: belyferz@list.ru

Гусаров Андрей Сергеевич
студент магистратуры, ФГБОУ ВО
«Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация
e-mail: andreygusarov1@yandex.ru

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ)

Аннотация. Содержанием данной статьи является разбор теоретических и методологических основ оценки профессионально-служебной деятельности государственных гражданских служащих в Российской Федерации. Актуальность работы заключается в том, что постоянный процесс трансформации государственного управления и повышения требований от населения к государственным гражданским служащим требует разработки новых методов к оценке эффективности их деятельности для успешного отбора государственных служащих современного типа, способных соответствовать нарастающим требованиям, исходящим от населения и успешно справляться с поручениями и задачами, исходящими от руководства страны. Рассмотрены различные теоретические подходы исследователей государственного управления к оценке эффективности государственных гражданских служащих. Анализ международного опыта построения и становления системы оценки эффективности государственных гражданских служащих позволит выделить и внедрить элементы оценки эффективности государственных гражданских служащих, учитывая правовые, исторические и социальные особенности Российской Федерации.

Ключевые слова: государственное управление, государственная служба, оценка эффективности, методы оценки эффективности, государственные служащие, государственные гражданские служащие.

Цитирование: Знаменский Д.Ю., Гусаров А.С. Оценка эффективности государственных гражданских служащих российской федерации (теоретико-методологические основы)//Вестник университета. 2020. № 2. С. 12–18.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC CIVIL SERVANTS OF THE RUSSIAN FEDERATION (THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS)

Abstract. The content of this article is an analysis of the theoretical and methodological foundations for assessing the professional and service activities of public civil servants in the Russian Federation. The relevance of the article lies in the fact that the ongoing process of transforming public administration and increasing demands from the population to public civil servants requires the development of new methods for assessing the effectiveness of their activities in the Russian Federation for the successful selection of a modern civil servants who can comply with the growing requirements emanating from population and successfully cope with the assignments and tasks emanating from the country's leadership. Different theoretical approaches of public administration researchers to assessing the effectiveness of public civil servants have been considered. An analysis of international experience in building and establishing a system for evaluating the effectiveness of public servants will highlight and implement elements of evaluating the effectiveness of public civil servants, taking into account legal, historical and social features of the Russian Federation.

Keywords: public administration, public service, performance evaluation, performance evaluation methods, public servants, public civil servants.

For citation: Znamenskiy D.Yu., Gusarov A.S. (2020) Assessment of the effectiveness of public civil servants of the Russian Federation (theoretical and methodological foundations). *Vestnik universiteta*. I. 2, pp. 12–18. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-12-18

Znamenskiy Dmitry
Candidate of Political Sciences, State
University of Management, Moscow, Russia
email: belyferz@list.ru

Gusarov Andrey
Graduate student, State University
of Management, Moscow, Russia
email: andreygusarov1@yandex.ru



В современном мире государственные гражданские служащие являются опорой и исполнителями воли государственной власти, представляя собой промежуточное звено и посредников во взаимоотношениях между государством и гражданами. Одновременно профессиональная деятельность государственных гражданских служащих направлена на защиту прав и свобод граждан. Только профессиональные, компетентные, целеустремленные и ответственные госслужащие считаются оплотом процветания и успешного социально-экономического развития России. Актуален вопрос, как выделить из большого аппарата государственных служащих способных справиться с постоянно нарастающими вызовами и задачами, которые ставит государство на фоне постоянной трансформации целей и задач в связи с часто меняющимися потребностями и условиями жизни граждан.

Создание целостной и единой системы оценки эффективности государственных служащих станет плацдармом для отбора в органы власти лучших кандидатов, способных стать движущей силой в развитии страны, будет способствовать развитию и раскрытию способностей и талантов госслужащих для достижения успеха в областях, важных для реализации целей власти и государства. Оценка эффективности работы государственных служащих также выявляет и устраняет слабые стороны их деятельности, что в конечном итоге дает возможность повысить эффективность работы органов власти. Учитывая вышеизложенные доводы в пользу введения оценки эффективности профессионально-служебной деятельности госслужащих государственные органы должны использовать специальные методы оценки профессиональной деятельности государственных служащих с учетом специфики их деятельности и целей.

Следует согласиться с точкой зрения представителя научной школы ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Г. А. Борщевского, что именно разработка системы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных гражданских служащих считается сложной научной и прикладной задачей, чем создание модели эффективности для работников в производственном секторе или в сфере услуг в коммерческом секторе экономики [5, с. 9].

В данном случае представляется разумным определение эффективности государственного служащего отечественными исследователями автором данной статьи с соавторами, как: «...соответствие профессионального уровня, навыков, личных и деловых качеств государственного служащего, а также его подхода к выполнению служебных обязанностей и результатов его профессиональной деятельности для достижения целей, поставленных государственным органом власти» [11, с. 13].

Представитель Уральского института управления Е. И. Васильева дает свою собственную интерпретацию понятию эффективности государственных гражданских служащих, как особенную черту успеха профессиональной деятельности государственных гражданских служащих с точки зрения степени достижения запланированного результата и отражения в виде социального эффекта, а также отношения достигнутых результатов к затраченным ресурсам [8, с. 18].

Для оценки эффективности должностных лиц Российской Федерации (далее – РФ) необходимы технологии и процедуры оценки, исполнительная власть и госслужащие должны быть объективными, гибкими и оперативно изменять цели и задачи, установленные органами власти исходя из сложившейся ситуации.

Чтобы выделить конкретные критерии для подготовки к оценке критерии должны:

- 1) привести к выполнению оценочных задач и охватить все выявленные проблемы;
- 2) быть конкретными, чтобы оценка могла проводиться на практике;
- 3) поддерживаться соответствующими аргументами и (или) исходить из авторитетных источников;
- 4) соответствовать друг другу, а также критериям, использованным в предыдущих оценках.

Теоретик и исследователь А. И. Турчинов, основываясь на типе представления информации по предмету оценки, различает логико-словесные (словесные), наглядно-образные (знаковые, графические), и комбинированные формы представления оценки в результате. Наиболее распространенными формами оценки как процесса выступают аттестация, квалификационный экзамен, кадровый мониторинг [14, с. 379].

Стоит выделить основные цели внедрения системы оценки эффективности в государственном секторе, а именно:

- стимулирование эффективности и качества работы органов, их подразделений и служащих;
- анализ функций служащих согласно общественным потребностям;
- повышение прозрачности деятельности государственных органов.

При оценке эффективности высших и главных должностных лиц внимание часто уделяется анализу не «окончательных результатов» их деятельности, а постоянной ответственности за организацию работы

государственного органа (или структурного подразделения), планированию и контролю за выполнением инструкций, уровню самоорганизации, успеху руководства и многому другому. Продемонстрированные лидерские, личные и деловые навыки не всегда указывают на успех в достижении ключевых результатов.

Отечественный исследователь З. Р. Алижанова представляет свою теорию оценки эффективности работы государственных служащих, основанную на таких принципах, как:

- учет «особенностей объекта оценки (не только экономическая, но и социальная эффективность)»;
- определение «результатов деятельности должностного лица на основании его обязанностей и обязанностей государственного органа»;
- использование «внутренних критериев оценки эффективности»;
- учитывая факторы, способствующие труду работников [4, с. 199].

Трудно не согласиться с мнением представителя научной школы ФГБОУ ВО «Высшей школы экономики» А. К. Бочаровой, что: «...на данный момент в России качество исполнения и последующей реализации механизмов совершенствования государственного управления, в частности оценки эффективности, остается в России на невысоком уровне. Более того, в настоящее время, вопреки происходящим изменениям, отсутствуют тенденции к улучшению ситуации в сфере качества государственного администрирования» [7, с. 9].

Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – ФЗ-79) предусматривает, что существует два типа показателей эффективности деятельности государственных служащих: обобщенные (утверждаются Президентом РФ и Правительством РФ) и подробные (утверждаются правовыми актами органа власти, учитывая особенности задач и функционала) [1].

Российское законодательство предусматривает оценку профессиональной гражданской службы государственных служащих, претендентов на вакантные должности государственной службы в форме конкурса на замещение вакантных государственных должностей, текущей оценки профессиональной служебной деятельности, аттестации и квалификационных экзаменов.

Все виды оценки регулируются федеральным законом, в частности ФЗ-79. Каждый вид оценки (проведение процедуры отбора через конкурс, квалификационный экзамен, аттестация) также регулируется отдельным указом Президента РФ.

Основой для оценки являются события, непосредственно предшествующие оценке и выступающие в качестве первого этапа в организации процедуры оценки.

Министерство труда и социальной защиты РФ в письме от 14.06.2016 г № 18-1/10/8-3980 «О методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего» предпринял попытку разработки рекомендаций к внедрению данной методики [2]. Однако внедрение на федеральном уровне не принесло ожидаемых успехов из-за отсутствия единого метода комплексной оценки для всех государственных органов власти, с учетом специфики государственного органа, трудоемкости внедрения данной методики и в связи с невозможностью оценить индивидуальный вклад государственного гражданского служащего в достижение целей и задач государственного органа власти.

Борщевский Г. А. в своем учебном пособии «Государственная служба: учебник и практикум для академического бакалавриата» предполагает, что: «...ключевые показатели эффективности» (KPI) определяют вклад государственного гражданского служащего в конечный результат [6, с. 255]. Уровень денежного содержания и материальные поощрения связаны с достижением показателей эффективности, закрепленные в служебном договоре руководителя и специалиста.

С помощью «Системы сбалансированных показателей» (Balanced Scorecard, BSC) разнородные приоритеты объединяются в единый механизм и определяется влияние каждого критерия на конечную результативность.

Автор научных публикаций и представитель научной школы ФГБОУ ВО «Высшей школы экономики» Н. Н. Клиш, обращая внимание на «сбалансированную систему показателей», подчеркивает, что: «...система BSC уделяет больше внимания взаимосвязи между отдельными показателями эффективности друг с другом, чтобы максимизировать оценку их совокупного влияния на конечный эффект, система KPI основана на выборе наиболее важных показателей эффективности, характеризующих конечный результат» [12, с. 317]. Поэтому еще одной областью исследования эффективности деятельности государственных служебных является подтверждение соблюдения принципа взаимосвязи между KPI

и вознаграждением за профессионально-служебную деятельность, а также разработка методов стимулирования эффективности.

Оценка эффективности работы государственных служащих должна основываться на принципах государственного сфокусированного на достижение ожидаемых результатов (управление эффективностью). Такие критерии, как эффективность, результативность, справедливость, прозрачность, объективность и профессионализм, являются основополагающими для оценки эффективности работы государственных служащих в некоторых развитых странах.

Автор настоящей статьи, как представитель научной школы ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», отмечал в предыдущем исследовании: «в большинстве стран вводится система ежегодной оценки выполнения на основе индивидуального собеседования, когда акцент делается на поощрении отличившихся сотрудников, их профессиональном развитии, практических результатах работы. В то же время организации стремятся расширить применение моделей материального поощрения на коллективной основе за достижение общих организационных целей» [10, с. 32].

Обобщая результаты исследования, накопленного в области оценки эффективности профессионально-служебной деятельности государственных служащих, российский исследователь И. В. Абакумов выделяет ряд методов, определяющих успешность проведения такой оценки:

- метод оценки профиля личности;
- метод оценки поведенческого плана;
- метод оценки, основанный на анализе сегмента результата деятельности;
- метод оценки, основанный на анализе служебных обязанностей [3, с. 7].

Метод оценки профиля личности используется при решении задач связанных с главенствующей ролью личности. Выделяют в такой оценке такие критерии, как независимость, принятие решений, сосредоточенность, пунктуальность, надежность и т. д.

Метод оценки поведенческого плана ориентирован на создание рейтинга для использования в деятельности госслужащих.

Согласно методу оценки, основанному на анализе любого сегмента результата деятельности, задачи и конечные результаты оцениваются в количественном выражении. Средняя сумма всех полученных сумм являются итоговой оценкой деятельности государственного гражданского служащего.

Для достижения утвержденных целей стоит обратить внимание на британскую систему контроля над достижением ключевых показателей деятельности государственных служащих.

Мониторинг ключевых показателей эффективности, выбранных премьер-министром, поручается специальному административному органу – Отделу по обеспечению эффективности.

Если брать во внимание опыт оценки Великобритании, цели и задачи государственных служащих основаны на целях и задачах органа государственной власти и его структурных подразделений. Базовыми критериями служебного контракта для государственных служащих являются [15, с. 50]:

- знания и навыки;
- сфера ответственности;
- критерии эффективности и их целевые значения;
- полугодовой отчет;
- цель или достигнута или не достигнута;
- индивидуальный план развития с критериями оценки.

Канадский опыт оценки эффективности выражается в решении задач государственными служащими, которые определяются через целеполагание и разделение целей для успешного их достижения руководителями и органом власти [16, с. 1].

В договоре должно быть несколько разделов. Они включают:

- даты начала и окончания служебного контракта;
- текущие обязательства и критерии эффективности;
- основные обязательства и критерии эффективности;
- итоговые результаты (должны быть завершены после истечения срока действия контракта);
- письменная оценка (заполняется самостоятельно под конец контракта и оценивается непосредственным руководителем).

Основные обязанности изменяются каждый год в связи с изменениями в приоритетных областях государственного органа. На плановый период устанавливаются от одного до трех основных обязательств. Критерии эффективности описывают степень достижения результатов и ожидаемый уровень эффективности

В Новой Зеландии система измерений и оценки эффективности деятельности должностных лиц была создана на основе полученных результатов. Служащие отчитываются о показателях эффективности, закрепленных в контрактах для реализации конкретных пунктов повестки дня нынешнего политического руководства [6].

В ЮАР опубликовано специальное руководство к оценке служебных обязанностей государственных служащих, а также в планировании краткосрочных и долгосрочных планов для государственных органов власти. В данном методологическом руководстве выдвинута модель государственного управления, нацеленная на конкретные результаты, включающая в себя последовательные этапы действий:

- консультативная часть;
- стратегическая разработка методов по реализации поставленных задач;
- соблюдение десяти этапов процесса внедрения модели;
- формирование цикла полной реализации внедрения модели;
- оценка результатов [13].

Во Франции ежегодно независимые комиссии оценивают в баллах работу каждого служащего. Учитывается уровень профессионализма, стремление к профессиональному развитию, организованность, скорость исполнения заданий и психологический аспект деятельности госслужащего. Полученные данные помогают лучше понять профессиональные возможности служащего, понять, насколько хорошо он может выполнять свои обязанности, способен ли он применять важные решения и т. д. [6].

В Нидерландах методология оценки деятельности органов власти была разработана в конце 1990-х гг. Основной принцип заключается в получении лучших результатов при меньших затратах, связанных с возможностью реальной оценки эффективности работы государственных служащих. Кроме того, введенная система гарантирует полную прозрачность: информация о результатах оценки государственных служащих публикуется каждый год в средствах массовой информации [9].

Реформа государственной службы состоит из введения элементов системы оплаты, основанной на результатах работы. Это нововведение сопровождалось сопротивлением со стороны федеральных и региональных властей на основе убеждения, что предлагаемые рейтинговые системы труднореализуемы, а выплаты премий незначительны. Для оценки работы государственных служащих внедрен метод «360 градусов». Данный метод оценки деятельности государственного гражданского служащего включает мнение непосредственного руководителя, коллег и подчиненных. Использование этого метода помогло повысить уверенность сотрудников в оплате согласно достигнутым результатам.

Проанализировав международный опыт построения и становления системы оценки эффективности госслужащих, стоит обратить внимание на опыт стран, принадлежащих к англо-саксонской модели государственного управления (Великобритания, США, Канада) в части присуждения итоговой оценки непосредственным руководителем с учетом мнения служащих, непосредственно окружающих государственного гражданского служащего в его повседневной деятельности («метод 360 градусов»). Стоит также отметить, что для государственных гражданских служащих Великобритании, Канады, США, Нидерландов, Бельгии и Южной Кореи стимулирующую роль играет установление четкой взаимосвязи между результатами оценки и карьерным ростом.

Точное понимание госслужащими задач и целей, поставленных органу исполнительной власти Правительством или Президентом, а также выработка органом власти внутренних «ключевых показателей эффективности» мотивирует государственных служащих достигать результатов, поставленных перед органом власти. После успешного внедрения единого метода оценки государственных гражданских служащих и «ключевых показателей эффективности» (КПИ), функции оценки эффективности государственных служащих необходимо передать специальному органу, связанному с управлением государственной службой РФ.

Совокупность рассмотренных в статье различных методов и подходов представителей научных школ ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», ФГБОУ ВО «Высшая школа экономики», ФГБОУ ВО «Государственный университет

управления» и международного практического опыта Великобритании, Канады, ЮАР, Нидерландов, Франции позволит пересмотреть текущие подходы в оценивании эффективности государственных гражданских служащих в Российской Федерации и создать новую теоретико-методологическую базу проведения оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих, итогом которой станет отбор служащих, способных своевременно и результативно решать цели и задачи, поставленные перед исполнительными органами власти государством.

Библиографический список

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 01.05.2019) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons/> (дата обращения: 15.11.2019).
2. Письмо Минтруда России от 14.06.2016 № 18-1/10/В-3980 «О Методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons/> (дата обращения: 16.11.2019).
3. Абакумов, И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 7. – С. 5-10.
4. Алижанова, З. Р. Оценка эффективности управления в системе государственной службы // Социология власти. – 2010. – № 2. – С. 195-202.
5. Борщевский, Г. А. Оценка эффективности работы государственных гражданских служащих // Управленческие науки. – 2012. – № 2 (3). – С. 8-15.
6. Борщевский, Г. А. Государственная служба : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Борщевский. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – С. 381.
7. Бочарова, А. К. Механизм оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: препринт WP14/2012/05 / А. К. Бочарова; ВШЭ. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2012. – С. 68.
8. Васильева, Е. И., Зерчанинова, Т. Е., Ручкин, А. В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. – 2016. – № 4 (88). – С. 4-26.
9. Ветитнев, А. М., Волощук, П. В. Система оценки эффективности государственных гражданских служащих: анализ Российской и зарубежной практики // Вестник ПАГС. – 2016. – № 6 (57). – С. 103-110.
10. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба: учебник для бакалавриата и магистратуры / Д. Ю. Знаменский; отв. ред. Н. А. Омельченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – С. 414.
11. Знаменский, Д. Ю., Гладких, В. И., Минасян, С. П. Управление эффективностью на государственной службе: метод. пособие. – М.: изд-во ГУУ, 2011. – С. 180.
12. Клищ, Н. Н. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих / Модернизация экономики и государство, отв. ред. Е.Г. Ясин, Кн.1. – М.: Изд. Дом ГУ-ВШЭ, 2007. – С. 316-324.
13. Лобанов, В. В. Государственная служба в Южно-Африканской Республике // Государственная служба. – 2008. – № 4. – С. 72-75.
14. Турчинов, А. И. Управление персоналом: Учебник. Изд. 2-е, доп. и перераб. Под общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – С. 608.
15. Ketelaar, A., Manning, N., Turkisch, E. Performance-based arrangements for senior civil servants OECD and other country experiences // OECD working papers on public governance, OECD Publishing. – 2007. – No. 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/gov/38990099.pdf> (дата обращения: 16.11.2019).
16. Performance management program. Deputy ministers, associate deputy ministers and individuals paid in the GX salary range/Senior personnel secretariat and privy council office Canada, 2018. Режим доступа: http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/dm-sm/guide_e.htm (дата обращения: 16.11.2019).

References

1. Federal'nyi zakon "O gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe Rossiiskoi Federatsii" ot 27.07.2004 No. 79-FZ (red. ot 01.05.2019) [Federal law "On the state civil service of the Russian Federation" dated on July 27, 2004, No. 79-FZ (as amended on May 1, 2019)], legal reference system "Consultant plus". Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons/> (accessed 15.11.2019).

2. Pis'mo Mintruda Rossii ot 14.06.2016 No. 18-1/10/V-3980 "O Metodike vsestoronnei otsenki professional'noi sluzhebnoi deyatelnosti gosudarstvennogo grazhdanskogo sluzhashchego" [*Letter of the Ministry of Labor of Russia dated on June 14, 2016 No. 18-1 / 10 / B-3980 "On the Methodology for the Comprehensive Assessment of the Professional Performance of a State Civil Servant"*], legal reference system "Consultant plus". Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_280040/ (accessed 16.11.2019).
3. Abakumov I. V. Metody otsenki effektivnosti deyatelnosti gossluzhashchikh [*Methods for assessing the effectiveness of public servants*]. Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy [*Socio-economic phenomena and processes*], 2014, no. 7, pp. 5-10.
4. Alizhanova Z. R. Otsenka effektivnosti upravleniya v sisteme gosudarstvennoi sluzhby [*Assessment of management effectiveness in the public service system*]. Sotsiologiya vlasti [*Sociology of power*], 2010, no. 2. pp. 195-202.
5. Borshchevskii G. A. Otsenka effektivnosti raboty gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [*Evaluation of the performance of public civil servants*]. Upravlencheskie nauki [*Management Sciences*], 2012, no. 2 (3), pp. 8-15.
6. Borshchevskii G. A. Gosudarstvennaya sluzhba: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata [*Public Service: Textbook and workshop for academic baccalaureate*]. 2-e izd., ispr. i dop. Moscow, Yurait, 2019. 381 p.
7. Bocharova A. K. Mekhanizm otsenki effektivnosti deyatelnosti organov ispolnitel'noi vlasti sub'ektov Rossiiskoi Federatsii, preprint WP14/2012/05 [*The mechanism for evaluating the effectiveness of the executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation*]. VShE. Moscow, Izd. dom VShE, 2012. 68 p.
8. Vasil'eva E. I., Zerchaninova T. E., Ruchkin A. V. Otsenka effektivnosti deyatelnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh [*Evaluation of the effectiveness of public servants*]. Upravlencheskoe konsul'tirovanie [*Management Consulting*], 2016, no. 4 (88), pp. 4-26.
9. Vetitnev A. M., Voloshchuk P. V. Sistema otsenki effektivnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: analiz Rossiiskoi i zarubezhnoi praktiki [*A system for assessing the effectiveness of civil servants: an analysis of Russian and foreign practice*]. Vestnik PAGES, 2016, no. 6 (57), pp. 103-110.
10. Znamenskii D. Yu. Gosudarstvennaya i munitsipal'naya sluzhba: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury [*State and municipal service: a textbook for undergraduate and graduate programs*]. D. Yu. Znamenskii; otv. red. N. A. Omel'chenko. 3-e izd., pererab. i dop. Moscow, Yurait, 2019. 414 p.
11. Znamenskii D. Yu., Gladkikh V. I., Minasyan S. P. Upravlenie effektivnost'yu na gosudarstvennoi sluzhbe: metod. posobie [*Performance management in public service: a method. allowance*]. Moscow, GUU, 2011. 180 p.
12. Klishch N. N. Pokazateli effektivnosti i rezul'tativnosti professional'noi sluzhebnoi deyatelnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [*Indicators of the efficiency and effectiveness of professional performance of public civil servants*]. Modernizatsiya ekonomiki i gosudarstvo [*Modernization of the economy and the state*], otv. red. E.G. Yasin, Kn.1. Moscow, VShE, 2007. Pp. 316-324.
13. Lobanov V. V. Gosudarstvennaya sluzhba v Yuzhno-Afrikanskoj Respublike [*Public Service in the Republic of South Africa*]. Gosudarstvennaya sluzhba [*Public service*], 2008, no. 4, pp. 72-75.
14. Turchinov A. I. Upravlenie personalom: Uchebnik [*Personnel Management. Textbook*]. Izd. 2-e, dop. i pererab. Pod obshch. red. A. I. Turchinova. M.: Izd-vo RAGS, 2008. 608 p.
15. Ketelaar A., Manning N., Turkisch E. Performance-based arrangements for senior civil servants OECD and other country experiences. OECD working papers on public governance. OECD Publ., 2007, no. 5. Available at: <https://www.oecd.org/gov/38990099.pdf> (accessed 16.11.2019).
16. Performance management program. Deputy ministers, associate deputy ministers and individuals paid in the GX salary range. Senior personnel secretariat and privy council office Canada, 2018. Available at: http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&page=secretariats&sub=spsp-psps&doc=pmp-pgr/dm-sm/guide_e.htm (accessed 16.11.2019).