

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Ирина Юрьевна Андрюхина^a

DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-2-101-106

^a Западный филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: В статье представлен анализ существующих методов оценки кадрового состава органов государственной власти и местного самоуправления и предложены новые формы проведения оценки кадрового состава. Для решения задачи повышения темпов социально-экономического развития России требуется выбор специалистов, обладающих творческим мышлением и креативностью, готовых к переменам. Проблема необходимости изменения традиционных подходов к оценке профессиональной служебной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих формулируется на основе анализа современных методов оценки персонала коммерческих организаций. Росту эффективности государственной и муниципальной службы препятствует применение традиционных кадровых технологий на этапах отбора персонала, адаптации новых сотрудников и при проведении анализа продуктивности их служебной деятельности. Предлагается введение регулярной всесторонней оценки служебной деятельности гражданских служащих методами KPI, «360 градусов» и BARS. Предполагается, что новый алгоритм внедрения нововведений приведет к организационным изменениям в работе кадровых служб органов государственной власти и местного самоуправления, в том числе в связи с проведением предлагаемых мероприятий на постоянной основе. Обновление методического инструментария для проведения оценки кадрового состава на основе методов KPI, «360 градусов» и BARS будет способствовать повышению эффективности деятельности органов государственной власти и местных администраций.

Ключевые слова: государственные гражданские и муниципальные служащие, методы подбора персонала, метод KPI, метод «360 градусов», метод BARS

Дата поступления статьи в редакцию: 10 марта 2024 года.

IMPROVING THE METHODS FOR ASSESSING THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF STATE CIVIL AND MUNICIPAL EMPLOYEES

Irina Yu. Andryukhina^a

RESEARCH ARTICLE

^a Western Branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration

Abstract: The article presents an analysis of existing methods for assessing the personnel of state and local government bodies and proposes new forms for assessing the personnel. The challenge of accelerating Russia's socioeconomic development necessitates hiring experts possessing creative minds and adaptability. The need to change traditional approaches to evaluating the professional performance of public civil and municipal servants is addressed by examining modern personnel assessment methods in commercial organizations. Applying traditional HR technologies during the hiring process, adaptation period, and performance analysis impedes the growth of efficiency in state and municipal services. The author suggests implementing frequent, thorough performance reviews for public employees using the KPI, «360 degrees», and BARS methods. The new algorithm for implementing innovations is expected to bring about organizational changes in the operations of personnel services in state authorities and local self-government bodies, including the permanent integration of the proposed activities. Updating the methodological toolkit for personnel assessment using the KPI, «360 degrees», and BARS methods will enhance the efficiency of state authorities and local administrations.

Keywords: state civil and municipal employees, personnel selection methods, KPI method, «360 degrees» method, BARS method

Received: March 10, 2024.

Введение

Решение задачи достижения национальных целей развития Российской Федерации требует совершенствования кадрового состава органов государственной власти и местных администраций. Об этом, в частности, говорится в Указе Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

Одной из актуальных проблем на современном этапе является проблема формирования и развития эффективного корпуса государственных и муниципальных служащих Российской Федерации, связанная в том числе с повышением профессионализма служащих и мотивации их труда [Халиков, 2019. С. 77]. Решение данной проблемы находится в плоскости обновления форм и методов работы с кадровым составом органов власти и местных администраций в части обновления традиционных методов работы с персоналом.

Актуален вопрос: как найти специалистов, способных справиться с нарастающими вызовами и задачами, которые ставит государство? [Знаменский, Гусаров, 2020. С. 13]

Основной проблемой, препятствующей росту эффективности государственной и муниципальной службы, является применение традиционных кадровых технологий – как на этапе приема (отбора) персонала, так и адаптации новых сотрудников, проведения оценки эффективности их служебной деятельности.

На первый план сегодня в числе основных требований к государственным служащим выступают готовность к переменам, адаптивность, творческое мышление и креативность [Васильева, 2018. С. 129]. Актуально и своевременно утверждение, что эффективность деятельности органов власти зависит от уровня профессионализма служащих [Масилова, Лобов, 2019. С. 171].

Вопросы оценки кандидатов на замещение вакантных должностей государственных гражданских и муниципальных служащих, результатов их служебной деятельности должны находиться в центре внимания на современном этапе.

Методы оценки персонала в системе государственной гражданской и муниципальной службы

Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ установлены требования к проведению конкурсного отбора на государственную гражданскую службу, а также порядок и методика проведения аттестации служащих, которая сегодня является основным и практически единственным официально утвержденным методом оценки персонала в рассматриваемой сфере.

В то же время оценка служащих в ходе проведения процедуры аттестации обычно проводится в форме

тестирования на выявление знаний законодательства Российской Федерации и собеседования, в ходе которого определяется уровень понимания служащим содержания будущих профессиональных обязанностей. В настоящее время нет законодательных препятствий в сфере принятия решений о выборе методов оценки как кандидатов на вакантные должности, так и служащих. В Указе Президента Российской Федерации от 24 июня 2019 года № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы», в частности, говорится о совершенствовании методов оценки (в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий) профессиональных качеств гражданских служащих и лиц, претендующих на замещение должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв на гражданской службе. Объектом оценки должна быть индивидуальная подготовленность служащих к выполнению служебных задач [Грибова, Корниенко, 2019. С. 173].

Сегодня в Российской Федерации официально утвержден только один метод оценки эффективности деятельности кадрового состава – аттестация служащих. Рассматриваются предложения о проведении процедур аттестации, а также оценки профессионального уровня служащих, заменившей квалификационный экзамен, в письменной форме [Евдокимов, Сергеев, 2018. С. 2]. Также анализируются подходы, предусматривающие разработку критериев оценки профессиональных компетенций аттестуемых [Галий, Хуссамов, 2017. С. 76].

Анализ современных методов оценки персонала

В настоящее время созданы условия для внедрения новых форм проведения оценки результатов профессиональной служебной деятельности служащих в рамках проведения экспериментов (Указ Президента Российской Федерации от 31 августа 2020 года № 536 «Об утверждении Положения о порядке организации экспериментов, направленных на развитие федеральной государственной гражданской службы»).

Ограничением для организации работы в данном направлении является отсутствие нормирования в сфере государственной и муниципальной службы, несмотря на возможность количественного подсчета исполненных служащим поручений в рамках должностных обязанностей и проведения анализа на качественную оценку их выполнения. Электронный документооборот органов власти позволит получить выгрузку данных о количестве подготовленных служащим ответов на жалобы и обращения граждан, проектах локальных и нормативно-правовых актов. После получения количественного анализа несложно выполнить качественный анализ, проанализировав, сколько проектов актов принято из числа разрабо-

танных проектов и сколько результативных ответов, предусматривающих конкретное решение проблемы заявителя, подготовлено служащим.

Критериями оценки эффективности деятельности служащих также могут выступать результаты работы, исполнительская дисциплина, а также качество профессиональных взаимоотношений [Грибова, Корниенко, 2019. С. 173].

Отсутствие нормирования на государственной гражданской и муниципальной службе нередко приводит к перегрузке наиболее ответственных служащих, на которых возложен больший объем работы, что может приводить к их профессиональному выгоранию. Эта проблема требует отдельного рассмотрения.

По мнению ряда отечественных авторов, содержанием оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего должна стать оценка результативности, проводимая на регулярной основе. Несмотря на тезис о невозможности оценить умственный труд, авторы предлагают проводить количественную и качественную оценку результативности выполняемых служащими полномочий.

Предлагается использовать такой критерий, как дисциплина, декомпозируемый на следующие показатели: выполнение государственных и муниципальных функций без нарушения установленных сроков исполнения; прибытие согласно распорядку, установленному в органе власти¹.

Безусловно, можно количественно подсчитать объем выполненных функций (поручений) конкретным служащим за отчетный период. Также можно подсчитать количество опозданий на работу и ранних уходов с работы, если таковые имели место. Качественными показателями исследователи предлагают считать так называемые показатели профессионализма муниципальных и гражданских служащих, в том числе конкретные результативные решения проблем граждан-заявителей.

Количественные и качественные показатели работы служащих предлагается разрабатывать в зависимости от поставленной цели оценивания каждым органом местного самоуправления или государственной власти самостоятельно. Органы государственной власти и местного самоуправления на основе полученных результатов количественной и качественной оценки профессиональной служебной деятельности служащих могут формировать рейтинги. При проведении оценки по выбранным показателям рекомендуется сравнивать результаты работы конкретного служащего за несколько отчетных периодов и только после получения итоговых результатов проводить сравне-

ние показателей между служащими подразделения².

Предложение авторов понятно, так как служащие даже одного структурного подразделения в разные временные периоды могут нести различную нагрузку. Нормы выполнения поручений не предусмотрены, то есть отсутствует нормативно или локально утвержденное количество документов, которые должен обработать служащий в течение отчетного периода.

Конкретный функционал каждого гражданского и муниципального служащего закреплен в должностных регламентах (инструкциях), но объем выполнения тех или иных поставленных задач в разное время не одинаков.

Например, в период государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования будут перегружены специалисты Министерства просвещения Российской Федерации, занимающиеся вопросами проведения ОГЭ и ЕГЭ, а в период подготовки к отопительному сезону большая нагрузка по контролю и надзору мероприятий в данной сфере возлагается на специалистов структур Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации (Минстроя России).

Примером разной загруженности служащих может служить период до и после новогодних праздников, накануне которых возрастает нагрузка и на работников культуры и муниципальных служащих, курирующих данные сферы, и на экономические подразделения местных администраций, подготавливающих годовую отчетность и документацию для сдачи в федеральные и региональные государственные структуры.

Таким образом, сравнение результатов выполнения служебной деятельности служащих предлагается осуществлять посредством применения индексов статистики, использование которых позволяет получить объективную картину, то есть объективную оценку деятельности конкретного служащего.

Наиболее подходящим для решения рассматриваемой задачи можно считать такой статистический показатель, как индекс Пааше, позволяющий сравнить показатели разных периодов времени друг с другом³.

В Указе Президента Российской Федерации от 16 января 2017 года № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» сформулированы цели государственной политики на долгосрочный период, реализация которых требует совершенствования методов оценки кадрового обеспечения.

В настоящий период получил распространение метод оценки компетенций гражданских служащих (ра-

1 См.: Андрюхина И.Ю., Карама Л.Л. Современные подходы в оценке эффективности служебной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих. *Евразийский юридический журнал*. 2022. № 2 (165). С. 98–99.

2 См.: Андрюхина И.Ю., Рак Е.А., Рак В.Е. Совершенствование методов оценки кадрового состава органов государственной власти и местного самоуправления. *Евразийский юридический журнал*. 2023. № 10 (185). С. 293–294.

3 <https://scienceforum.ru/2023/article/2018033184>

Кадровые технологии

ботников) «360 градусов». Использование данной методики предполагает проведение оценки компетенций сотрудника его коллегами, с которыми он тесно общается и контактирует при выполнении служебных обязанностей. «Это позволяет повысить объективность оценки как за счет количества участников, так и за счет того, что оценки делового окружения базируются на реальном опыте взаимодействия в процессе работы»⁴.

Отечественными исследователями разработан инструментарий для активного применения данного метода⁵. Предлагается внедрить ассессмент-оценку служащих, групповые и индивидуальные интервью.

Ассессмент-оценка – это всесторонняя оценка как кандидата на вакантную должность, так и лица, работающего в компании в целях его карьерного роста. Данный метод широко применяется в реальном секторе экономики для отбора наиболее достойных кандидатов. В рамках проведения всесторонней оценки применяются групповые и индивидуальные интервью, позволяющие сравнить компетенции кандидатов и выбрать наиболее способного. Также широко применяется использование моделируемых ситуаций, позволяющих увидеть умение кандидата принимать управленческие решения, навыки работы в команде, наличие лидерских качеств. Технологии ассессмент-центра уже широко внедряются в оценке кадрового состава органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, например в Липецкой области [Гончарова, Рукин, 2021. С. 26].

Наличие теоретической и правовой основы расширяет горизонты для более широкого применения современных методов оценки кадрового состава служащих, что подтверждает Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ (с изменениями и дополнениями).

Основными формами оценки в органах государственной власти выступают конкурс на замещение вакантных должностей, аттестация и оценка профессионального уровня служащего, заменившая квалификационный экзамен. Указами Президента Российской Федерации регламентирован порядок проведения каждого вида оценки персонала (Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» и Указ Президента Российской Федерации от

1 февраля 2005 года № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»).

В целях поиска и отбора наиболее подходящих для системы государственной и муниципальной службы технологий требуется провести анализ методов оценки персонала, применяемых в реальном секторе экономики.

Опыт коммерческих организаций в сфере оценки персонала

Распространенной методикой, широко используемой в практике работы организаций коммерческого сектора, является система оценки персонала по методике KPI, суть которой в обобщении в определенную систему необходимых показателей, которые используются для оценки эффективности работы сотрудников. Метод KPI как система оценки персонала используется для достижения целей любой организации, в числе которых рост профессионализма сотрудников (повышение результативности деятельности) [Клочков, 2010. С. 7].

Безусловно, выбранные показатели должны коррелировать с показателями эффективности работы всей организации [Банникова, 2014. С. 31]. По мнению ряда авторов, метод KPI влияет и на систему мотивации в организациях [Коптева, 2014. С. 128].

Служебная деятельность имеет свою специфику. Это умственный труд, не предусматривающий создание конкретного продукта. Результатом работы служащих являются конкретные управленческие решения, выступающие важнейшим фактором эффективности государственного управления [Герасименко, 2016. С. 295].

Таким образом, в случае коллективного участия в разработке управленческого решения, выполнения конкретной функции органа власти (муниципальной услуги) также можно определить вклад каждого участника в их выполнение. При этом предполагается разработка конкретных показателей, необходимых для реализации конкретного проекта или выполнения функции или предоставления муниципальной услуги и определения «веса» каждого показателя в общем результате [Клиш, 2006. С. 19].

Весами показателей являются так называемые «роли» выполняемых полномочий, функций, поручений в общем результате деятельности сотрудника. Вес показателя, как правило, не может быть больше единицы.

Таким образом, индекс KPI – это коэффициент результативности. При установлении размеров премиального фонда может быть введен не только повышающий, но и понижающий коэффициент (при условии выявления нарушения сроков исполнения поручений и иных ситуаций).

Не меньший интерес при проведении оценки профессиональной служебной деятельности служащих

4 <https://cdto.work/documents/methodical-recommendation-360.pdf>

5 См.: Андрюхина И.Ю., Пехова Л.С. Совершенствование кадровых технологий в управлении кадровым составом представительных органов местного самоуправления. *Евразийский юридический журнал*. 2022. № 6 (169). С. 121–122. <https://elibrary.ru/item.asp?id=49312808>

вызывает метод BARS, суть которого в разработке шкалы оценки сотрудника по определенным (разработанным заранее) показателям поведения.

Для государственной гражданской и муниципальной службы такую шкалу можно разработать, используя должностные регламенты (должностные инструкции) при проведении аттестации работника или оценивании выполнения последним должностных обязанностей (полномочий). Шкала может быть пяти- или десятибалльной, в зависимости от количества оцениваемых показателей (должностных обязанностей). Например, подготовка ответов на жалобы и обращения граждан как одна из должностных обязанностей служащего может оцениваться в зависимости от результатов ее выполнения: служащий может подготовить ответ с нарушением установленных сроков исполнения поручения, подготовить формальный ответ или обстоятельный и глубоко проработанный ответ, предлагающий решение проблемы заявителя.

Специалист кадровой службы или непосредственный руководитель служащего разрабатывает значения каждого из названных выше показателей. Подготовленный ответ на жалобу (обращение) гражданина, содержащий конкретное решение проблемы заявителя, должен иметь наивысший балл. Таким образом можно оценить каждого служащего как в ходе подготовки к его очередной аттестации, так и в целях определения размера ежемесячных дополнительных выплат (например, ежемесячного денежного поощрения), так как материальная мотивация занимает важное место в общей мотивации служащего при выполнении должностных обязанностей [Игнатьева, Гилзетдинов, 2022. С. 158].

Заключение

Система материального стимулирования государственных гражданских и муниципальных служащих по KPI позволит повысить ответственность служащих за выполнение конкретных задач в рамках должностного регламента и обеспечить объективную оценку служебной деятельности служащих и их вклад в общие результаты органов власти.

Литература

- Банникова Л.Н., Нидергаус Е.О. Основы управления персоналом: практикум. Екатеринбург: УрФУ, 2014.
- Васильева В.Е. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2018. № 4. С. 120–144. EDN: YQXPYT
- Галий Е.А., Хуссамов Р.Р. Модель «Интегральная оценка компетенций муниципальных служащих». *Вестник НГИЭИ*. 2017. № 7 (74). С. 72–80.
- Герасименко Д.А. О некоторых инструментах повышения результативности деятельности государственных гражданских служащих. *Теория и практика современной науки*. 2016. № 12.

Тиражирование метода «360 градусов», уже успешно применяемого для оценки компетенций служащих в отдельных федеральных органах исполнительной власти, обеспечит получение результатов оценивания как личных, так и профессиональных качеств посредством изучения мнения коллег. Важной содержательной характеристикой оценочного метода «360 градусов» является обзор мнений в отношении служащих, то есть рабочей среды, а не в рамках смоделированной ситуации.

Особого внимания потребует подготовка к проведению данных видов оценки. Например, разработка вопросов для служащих, на основе ответов на которые можно сделать вывод о работе конкретного служащего, или разработка показателей и определение их «весов» при определении вклада в общий итог работы органа власти или местной администрации. Также потребуется определить ответственных лиц за выполнение данной оценки. Потребуется и обучение ответственных лиц методикам применения новых методов оценки, анализу полученной информации, обобщению и представлению результатов оценки руководству для принятия решений о материальном стимулировании служащих. На основе полученных выводов можно осуществлять расчет ежемесячного материального стимулирования служащих, что позволит обеспечить объективную оценку вклада каждого служащего в своевременное и качественное выполнение государственных и муниципальных функций.

С помощью метода BARS можно получить фактические данные о служащих, выполняющих должностные обязанности на высоком профессиональном уровне, и тех, кто относится к своей служебной деятельности формально.

Внедрение в работу с кадровым составом новых методов оценки результативности служебной деятельности служащих не повлечет дополнительных расходов.

Использование названных выше методов оценки профессиональной служебной деятельности служащих будет способствовать повышению мотивации служащих к выполнению поставленных задач на высоком уровне.

- С. 295–297.
- Гончарова Е.А., Рукин К.Н. Использование методики ассесмент-центра при оценке государственных гражданских служащих Липецкой области. *Государственная служба*. 2021. № 3. С. 24–32. DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-3-24-32
- Грибова О.В., Корниенко М.В. Кадровый менеджмент в органах местной власти. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2018. № 3 (47). С. 168–177. DOI: 10.21685/2072-3016-2018-3-17
- Евдокимов С.Ю., Сергеев В.Ю. Критерии и методы аттестации государственных и муниципальных служащих. *Вестник Евразийской науки*. 2018. № 2. <https://esj.today/PDF/22ECVN218.pdf>

Кадровые технологии

- Знаменский Д.Ю., Гусаров А.С. Оценка эффективности государственных гражданских служащих Российской Федерации (теоретико-методологические основы). *Вестник университета*. 2020. № 2. С. 12–18. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-2-12-18
- Игнатъева О.Н., Гилязетдинов А.М. Способы повышения профессиональной эффективности государственных служащих. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022. Т. 11–4 (74). С. 158–160. DOI: 10.24412/2500-1000-2022-11-4-158-160
- Масилова М.Г., Лобов В.Е. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления и пути их решения. *Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса*. 2019. Т. 11.

№ 4. С. 170–179. DOI: 10.24866/VVSU/2073-3984/2019-4/170-179. EDN: CVLQRB

- Клиш Н.Н. Повышение результативности деятельности государственных служащих: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М., 2006.
- Коптева К.В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала. *Основы экономики, управления и права*. 2014. № 4 (16). С. 128–131. EDN: SMZMUR
- Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.
- Халиков М.С. Факторы повышения эффективности государственной гражданской службы (по материалам социологического мониторинга). *Аграрное и земельное право*. 2019. № 1 (169). С. 77–83. EDN: HEQWNP

References

- Bannikova L.N., Niedergaus E.O. Fundamentals of personnel management: practicum. Yekaterinburg: UrFU. 2014. In Russian
- Evdokimov S.Yu., Sergeev V.Yu. Criteria and methods of certification of state and municipal employees. *Vestnik Yevraziyskoy nauki*. 2018. No. 2. <https://esj.today/PDF/22ECVN218.pdf>. In Russian
- Galiy E.A., Khussamov R.R. The model «integrated assessment of competencies of municipal employees». *Vestnik NGIEI*. 2017. No. 7 (74). P. 72–80. In Russian
- Gerasimenko D.A. Some instruments for improving the performance of state civil servants. *Teoriya i praktika sovremennoy nauki*. 2016. No. 12. P. 295–297. In Russian
- Goncharova E.A., Rukin K.N. Using the assessment center methodology while evaluating the civil servants of the Lipetsk region. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2021. No. 3. P. 24–32. DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-3-24-32. In Russian
- Gribova O.V., Kornienko M.V. Peculiarities of human resources management in local authorities. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki*. 2018. No. 3 (47). P. 168–177. DOI: 10.21685/2072-3016-2018-3-17. In Russian
- Ignatieva O.N., Gilyazetdinov A.M. Ways to improve the professional efficiency of civil servants. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2022. Vol. 11–4 (74). P. 158–160. DOI: 10.24412/2500-1000-2022-11-4-158-160. In Russian
- Khalikov M.S. Factors of increasing the efficiency of the civil service (based on sociological monitoring). *Agrarnoye i zemel'noye pravo*. 2019. No. 1 (169). P. 77–83. EDN: HEQWNP. In Russian
- Klishch N.N. Increasing the performance of civil servants: abstract of the dissertation of a Candidate of Economic Sciences. Moscow, 2006. In Russian
- Klochkov A.K. KPI and personnel motivation. A complete collection of practical tools. Moscow: Eksmo, 2010. In Russian
- Kopteva K.V. Possibility of using KPI system to motivate personnel. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava*. 2014. No. 4 (16). P. 128–131. EDN: SMZMUR. In Russian
- Masilova M.G., Lobov V.E. Problems of staffing local governments and ways to solve them. *Territoriya novykh vozmozhnostey. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa*. 2019. Vol. 11. No. 4. P. 170–179. In Russian
- Vasilyeva V.E. Competence-based approach in public service: What knowledge and skills do civil servants choose? *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2018. No. 4. P. 120–144. EDN: YQXPYT. In Russian
- Znamensky D.Yu., Gusarov A.S. Assessing the effectiveness of state civil servants of the Russian Federation (theoretical and methodological foundations). *Vestnik universiteta*. 2020. No. 2. P. 12–18. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-2-12-18. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Ирина Юрьевна Андрияхина, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления
Западный филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 236038, Калининград, ул. Артиллерийская, 62). E-mail: andryukhina-iy@ranepa.ru

Для цитирования: Андрияхина И.Ю. Совершенствование методов оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих. *Государственная служба*. 2024. № 2. 101–106.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Irina Yu. Andryukhina, Doctor of Sci. (Pedagogical sciences), Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration
Western Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russian Federation, 236038, Kaliningrad, Artilleriyskaya Str., 62). E-mail: andryukhina-iy@ranepa.ru

For citation: Andryukhina I.Yu. Improving the methods for assessing the professional performance of state civil and municipal employees. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2024. No. 2. P. 101–106.