

УДК 35.08

*Статья подготовлена по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Актуальные проблемы и современные тенденции развития социально-экономических систем», Донской государственной технической университет, Ростов-на-Дону, 4-6 декабря 2023 года*

**Аксёнов Алексей Александрович**

канд. эк. наук, доцент Донского государственного  
технического университета, г. Ростов-на-Дону

**Фёдорова Александра Николаевна**

магистрант Донского государственного  
технического университета, г. Ростов-на-Дону

## ФАКТОРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

**Аннотация.** Статья посвящена определению факторов оценки, влияющих на эффективность работы служащих государственной власти. В работе предлагается использовать методику «Оценки бизнес-компетентности», адаптированную под специфику функций государственных служащих. Проведен сравнительный анализ среднего значения показателей оценки деловых и личностных качеств государственных служащих до и после внедрения расстановки и распределения ролей в администрации. Внедрение методики в практическую деятельность позволило снизить количество внутриорганизационных конфликтов, сократить рабочее время на определение зон ответственности каждого сотрудника, обеспечить минимизацию риска «выгорания» и потери интереса к государственной и муниципальной службе

**Ключевые слова.** Государственные служащие, оценка эффективности работы, факторы оценки, государственная служба, деловые и личностные качества, внутриорганизационные конфликты, рабочее время, государственное управление, поведение государственных служащих, принципы государственной службы, профессиональная этика

**Aksenov Alexey Alexandrovich**

Associate Professor of Don State  
Technical University, Rostov-on-Don

**Fedorova Alexandra Nikolaevna**

master's student at Don State  
Technical University, Rostov-on-Don

## FACTORS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF CIVIL SERVANTS

**Abstract.** The article is devoted to identifying assessment factors that influence the performance of government employees. The work proposes to use the “Business Competence Assessment” methodology, adapted to the specifics of the functions of civil servants. A comparative analysis of the average value of indicators for assessing the business and personal qualities of civil servants before and after the implementation of the arrangement and distribution of roles in the administration was carried out. The introduction of the methodology into practical activities made it possible to reduce the number of intra-organizational conflicts, reduce working time for determining the areas of responsibility of each employee, and minimize the risk of “burnout” and loss of interest in state and municipal service

**Keywords.** Civil servants, performance assessment, assessment factors, public business service, intra-organizational conflicts, working hours, public administration, behavior of civil servants, principles of civil service, professional ethics

Государственная служба как социально-правовой институт занимает особое место в достижении общенациональных целей и играет важную роль в механизме государственного управления. Для выполнения своих профессиональных обязанностей государственный служащий должен не только обладать профессиональными знаниями, но и определенным набором поведенческих черт и личностных качеств, необходимых для осуществления профессиональной деятельности. Поведение государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления должно обеспечивать доверие

населения к государственной службе и службе в органах местного самоуправления [1, с.629].

Поведение государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления основывается на принципах государственной службы и службы в органах местного самоуправления, определенных Законами «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [2] и «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3]. Соблюдение этих правил и требований государственными служащими напрямую связано с уровнем эффективности их работы. Взаимоотношения гражданина и государственного служащего требуют регулирования поведения государственного служащего. В условиях полномасштабной интеграции в европейские стандарты этот вопрос становится стержневым для дальнейшего развития государственной службы в частности и государственной службы в целом [4, с.41].

Долгое время доминирующим подходом к анализу поведения государственных служащих было предположение об их рациональности. Однако эмпирическими исследованиями накапливается все больше доказательств того, что государственным служащим свойственно наличие систематических отклонений от рационального поведения в процессе принятия решений. Их учет важен для процессов государственного строительства и для каждого гражданина в частности. Использование поведенческого анализа во многом обеспечит выявление угрозы неэтичного поведения государственных служащих [5, с.100], что и обусловило во многом необходимость данного исследования. Вся профессиональная деятельность государственного служащего может быть сведена к двум основным характеристикам:

- 1) система ценностей, которые защищаются и утверждаются в обществе;
- 2) специальные навыки и знания, а также черты характера, которые присущи представителям той или иной профессии (профессиональный и этический уровень государственных служащих является определяющим для успеха всех государственных институтов и их инструментов).

Профессиональная этика государственных служащих является отражением образа власти и общественной морали, поэтому сочетание профессиональных и личностных характеристик является определяющим для развития государственного служащего и государственной службы в целом. Хорошая профессиональная этика государственных служащих помогает государству завоевать доверие. В то же время, при надлежащем соблюдении профессиональной этики, государственные служащие могут беспристрастно рассматривать дела, выполнять свои обязанности и предоставлять более качественные услуги населению [6, с.977].

Профессиональная этика государственных служащих, как основная часть социально-нравственного построения, оказывает положительное влияние на стабильное развитие социальной экономики и политики. Формирование профессиональной этики государственных служащих имеет решающее значение для их собственного развития. Работа государственных служащих и государственных ведомств должна стать более прозрачной и справедливой, а наказание за коррупционное поведение госслужащих должно быть ужесточено. Для карьерного роста в сочетании с поведенческим анализом государственных служащих и результатами практического исследования профессиональной этики государственных служащих легко выявить и нейтрализовать внутренние организационные риски. Особое внимание следует уделять изучению личности и морали при приеме на работу государственных служащих для формирования профессиональной этики государственных служащих, а также проводить систематическое и организованное обучение профессиональной этике [7, с.565].

Необходимо усилить управление профессиональными ценностями и профессиональной мотивацией государственных служащих с целью выявления и устранения неэтичных профессиональных ценностей, таких как индивидуализм, стремление к незаконному обогащению и бюрократия. Нормы профессионального поведения и профессиональной роли молодых государственных служащих должны культивироваться через трудовую

практику, чтобы надлежащая профессиональная этика могла быть выстроена под контролем масс и общества. Также необходимо учитывать приоритет нематериальных мотивов для других возрастных групп государственных служащих, что будет отвечать их психологическим потребностям, способствовать формированию траектории их поведения и повышению мотивации [8, с.203].

Одним из главных, важнейших факторов эффективной деятельности государственного служащего является желание и готовность выполнять свои обязанности. Что касается умственного труда, то эта проблема до сих пор остается нерешенной, что обуславливает необходимость применения определенных методов исследования. По этой причине нами предлагается использовать методику «Оценка бизнес-компетентности» [9, с.23], используемая The Performance Thinking Network, глобальным сообществом людей и организаций, адаптированной под особенности деятельности государственных служащих (табл. 1).

Таблица 1 – Методика «Оценка деловых и личностных качеств»

№	Критерии	Размер				
		1	2	3	4	5
1	Умение держать свое слово	1	2	3	4	5
2	Честность	1	2	3	4	5
3	Оперативность в принятии решений	1	2	3	4	5
4	Эмоциональная стабильность	1	2	3	4	5
5	Самоуважение	1	2	3	4	5
6	Психологическая направленность	1	2	3	4	5
7	Инициатива	1	2	3	4	5
8	Самопринятие	1	2	3	4	5
9	Креативный подход к делу	1	2	3	4	5
10	Способность к самосовершенствованию и развитию	1	2	3	4	5
11	Поведенческая гибкость	1	2	3	4	5
12	Нацеленность на результат	1	2	3	4	5
13	Сострадание	1	2	3	4	5
14	Моральный облик	1	2	3	4	5
15	Поведенческая стратегия	1	2	3	4	5

где 5 баллов – этот критерий характерен и отображается во всех случаях на 100%;

4 балла – этот критерий проявляется во всех случаях в среднем на 75%;

3 балла – этот критерий отображается во всех случаях в среднем на 50%;

2 балла – этот критерий отражается во всех случаях в среднем на 25%;

1 балл – этот критерий никогда не проявляет себя 0%.

Этот вид поведенческого анализа способствуют пониманию деловых и личностных качеств и муниципальных служащих. Далее необходимо провести сравнительный анализ среднего значения показателей оценки деловых и личностных качеств государственных служащих до и после внедрения расстановки и распределение ролей (табл. 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ показателей оценки деловых и личностных качеств государственных служащих

<i>№</i>	<i>Критерии</i>	<i>Среднее значение для реализации методики</i>	<i>Средний показатель после внедрения методики</i>
1	Умение держать слово	3,5	4,2
2	Честность	2,4	3,5
3	Оперативность при принятии решения	2,9	4,1
4	Эмоциональная стабильность	2,1	3,5
5	Самоуважение	2,7	3,8
6	Психологическая направленность	3,5	4,6
7	Инициатива	2,4	4,4
8	Самопринятие	3,8	3,5
9	Креативный подход к делу	3,1	3,9
10	Способность к самосовершенствованию и развитию	2,4	3,3
11	Поведенческая гибкость	1,8	2,9
12	Нацеленность на результат	3,1	4,1
13	Сострадание	2,2	3,8
14	Моральный облик	2,9	4,1
15	Поведенческая стратегия	3,5	3,6

Прежде всего, стоит подчеркнуть, что после исследования и внедрения методики [10, с.5] наблюдается рост практически всех показателей. Повысились критерии энергоэффективности, так как сотрудники стали избегать внутриорганизационных конфликтов, а также тратить рабочее время на определение зон ответственности каждого сотрудника, что повысило производительность и качество работы. Это говорит и о большей заинтересованности и мотивированности муниципальных служащих работать эффективнее. После внедрения усовершенствованной системы оценки эффективности резко возросла эффективность принятия управленческих решений, что в свою очередь упрощает поиск ответственного сотрудника в конкретной ситуации, требующей оперативного решения.

По результатам проведенной работы дополнительно выделены три группы факторов, которые могут повлиять на улучшение этих показателей:

1) фактор «саморегуляции», включающая в себя эмоциональную устойчивость, толерантность и уравновешенность;

2) фактор «эффективности и адаптивности социальных контактов», состоящий из самооценки, самопринятия и поведенческой гибкости;

3) фактор «ориентации на других», включающий в себя психологическую направленность, поведенческую стратегию и сострадание, эмпатию.

Таким образом, проведенное исследование послужило основой для унификации ключевых показателей поведенческого анализа всех государственных служащих и доработки модели поведенческого анализа государственных служащих [11, с.57]. Предложенная методика исследования приоритета нематериальной мотивации во многом позволит вовремя выявить элементы неэтичного поведения и обеспечить минимизацию риска выгорания и потери интереса к муниципальной службе. Применение поведенческого анализа имеет теоретическое и прикладное значение. Результаты теоретического и эмпирического исследования теорий поведенческого анализа позволят применить его в деятельности государственных служащих при использовании методики «Оценка деловых качеств».

### **Список литературы**

1. Аксёнов А.А., Есакова А.В. Оценка уровня командных ролей в Администрации Верхнедонского района Ростовской области // Наука, образование и инновации для АПК: состояние, проблемы и перспективы. – 2020. – №11. – С.629-632

2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ, с изменениями и дополнениями от 08.12.2020 №395-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/)

3. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ, с изменениями и дополнениями от 10.07.2023 №286-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс» - Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/)

4. Матвеев В.В. Зарубежный опыт управления персоналом государственной службы и его адаптация к условиям России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – №1. – С.41-49

5. Полюшкевич О.А., Абдрашитова О.А. Особенности нематериальной мотивация государственных гражданских служащих в Иркутской области // Социология. – 2022. – №3. – С.100-108

6. Аксёнов А.А., Фабрая Д.О. Совершенствование системы мотивации персонала ООО «РОСА» посредством реализации технологий тимбилдинга // Актуальные проблемы науки и техники. – 2022. – №9. – С.977-979

7. Аксенов А.А. Современные проблемы управления персоналом: реалии функционирования отечественных организаций / А. А. Аксенов // Актуальные проблемы науки и техники. 2018: Материалы национальной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 12–14 марта 2018 года. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2018. – С.565-567

8. Лымарева О.А., Жемгуразова И.Р. Мотивация труда в системе государственной службы // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №1-1. – С.202-204

9. Росс Г.В., Янкин Д.В. Методика определения компетентности персонала компании при выполнении бизнес-процессов // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – №10(67). – 23-31

10. Лукашук В.И. Подходы к оценке эффективности системы государственного управления // Вестник ИМСИТ. – 2022. – №2. – С.5-8

11. Петоян С.А., Великодная И.В. Личностно-профессиональное развитие госслужащих как фактор влияния на эффективность деятельности // Научный Лидер. – 2023. – С.53-64



## References

1. Aksenov A.A., Esakova A.V. Assessing the level of command roles in the Administration of the Verkhnedonsky district of the Rostov region // Science, education and innovation for the agro-industrial complex: state, problems and prospects. – 2020. – No. 11. – P.629-632
2. On the state civil service of the Russian Federation: Federal Law dated July 27, 2004 No. 79-FZ, with amendments and additions dated December 8, 2020 No. 395-FZ // SPS “ConsultantPlus” - Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/)
3. On municipal service in the Russian Federation: Federal Law dated March 2, 2007 No. 25-FZ, with amendments and additions dated July 10, 2023 No. 286-FZ // SPS “ConsultantPlus” - Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/)
4. Matveev V.V. Foreign experience in public service personnel management and its adaptation to Russian conditions // State and municipal management. Scientific notes. – 2020. – No. 1. – P.41-49
5. Polyushkevich O.A., Abdrashitova O.A. Features of non-material motivation of state civil servants in the Irkutsk region // Sociology. – 2022. – No. 3. – P.100-108
6. Aksenov A.A., Fabraya D.O. Improving the personnel motivation system of ROSA LLC through the implementation of team building technologies // Current problems of science and technology. – 2022. – No. 9. – P.977-979
7. Aksenov A.A. Modern problems of personnel management: realities of functioning of domestic organizations / A. A. Aksenov // Current problems of science and technology. 2018: Proceedings of the national scientific and practical conference, Rostov-on-Don, March 12–14, 2018. – Rostov-on-Don: Don State Technical University, 2018. – P.565-567
8. Lymareva O.A., Zhemgurazova I.R. Labor motivation in the public service system // Economics and business: theory and practice. – 2021. – No. 1-1. – P.202-204

9. Ross G.V., Yankin D.V. Methodology for determining the competence of company personnel when performing business processes // Economic analysis: theory and practice. – 2006. – No. 10(67). – 23-31

10. Lukashchuk V.I. Approaches to assessing the effectiveness of the public administration system // Bulletin of IMSIT. – 2022. – No. 2. – P.5-8

11. Petoyan S.A., Velikodnaya I.V. Personal and professional development of civil servants as a factor influencing the effectiveness of their activities // Scientific Leader. – 2023. – P.53-64

**Рецензент:** заведующий кафедрой «Экономика» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донской государственный технический университет», кандидат экономических наук, доцент Ерёменко Игорь Анатольевич