

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Д. В. Симутова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия

В России одним из главных приоритетных направлений государственного управления является повышение его эффективности и результативности, а одна из основных целей государственного кадрового менеджмента состоит в повышении эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. Реализация данных задач невозможна без эффективного использования современных методов и способов воздействия на кадровый состав государственных органов. В статье дано авторское определение современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. В качестве потенциальных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих автором рассматриваются: 1) управление по целям и результатам и система сбалансированных показателей; 2) проектное управление; 3) эффективный контракт. В результате проведенного исследования данные методы определены как современные методы управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. При этом выявлены существенные недостатки их практического использования. Значимость настоящего исследования определяется необходимостью модернизации выявленных современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. Устранение выявленных в результате исследования недостатков позволит не только адаптировать данные инструменты под современные цели государственных органов, но и повысить эффективность государственного управления в целом.

Ключевые слова: метод управления, эффективность, управление по целям и результатам, система сбалансированных показателей, проектное управление, эффективный контракт, ключевые показатели эффективности.

ADVANCED METHODS OF MANAGING THE EFFICIENCY OF PROFESSIONAL OFFICE DUTIES OF CIVIL SERVANTS

Daria V. Simutova

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

One of the most important lines in state governance in Russia is an increase in its effectiveness and one of the utmost goals of state HR management is a rise in efficiency and effectiveness of professional service duties of civil servants. To attain these results is impossible without effective use of advanced methods and ways of influencing the staff of state bodies. The article provides the author's definition of advanced methods of managing the efficiency of professional office duties of civil servants. As potential methods of managing the efficiency of professional office duties of civil servants the author puts forward the following: 1) management by goals and results and the system of balanced indicators; 2) project management; 3) effective contract. As a result of the research these methods were defined as advanced methods of managing the efficiency of professional office duties of civil servants. At the same time serious drawbacks in their practical application were found. The importance of the research is shown by the need

to modernize the found advanced methods. Elimination of these drawbacks could allow us not only to adapt these tools to the present day goals of state bodies, but also to raise the efficiency of state governance in general.

Keywords: management method, efficiency, management by goals and results, system of balanced indicators, project management, effective contract, key indicators of effectiveness.

Эффективность служебной деятельности – довольно актуальная тема в практике управления кадровым составом государственной службы. Так, одной из основных целей управления в государственном органе является повышение эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности госслужащих.

Чаще всего эффективность профессиональной деятельности рассматривается с экономической точки зрения, т. е. производительности. При этом основными показателями эффективности труда служат факторы производительности труда и факторы эффективности.

Кроме того, эффективность профессиональной деятельности сотрудников рассматривается с точки зрения организации труда, мотивации, социально-психологических факторов. Здесь основным критерием эффективности является персонал: уровень образования, квалификация, коэффициент текучести кадров, дисциплина, социально-психологический климат в трудовом коллективе, качество служебной деятельности.

Таким образом, эффективность профессиональной деятельности сотрудника – понятие комплексное, включающее в себя не только коэффициент продуктивности, но и совокупность психологических факторов, обуславливающих личную эффективность сотрудника.

Согласно определению Новейшего философского словаря, метод – это путь исследования или познания.

В определениях Большого экономического словаря и Краткого словаря базовых управленческих терминов методы управления характеризуются как способы воздействия субъекта управления на коллективы и отдельных работников (на объект) для достижения поставленной цели.

Г. С. Сиялова приводит подход к определению метода управления Б. А. Райзберга и Р. А. Фатхутдинова: «Это метод воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению тактических и стратегических целей системы управления» [16].

Таким образом, в контексте данных определений достижение эффективности отождествляется с достижением поставленной цели. При этом эффективность подразумевает обязательное достижение поставленной цели, но в отличие от результативности она достигается в заданных условиях с минимальными издержками.

В. Ф. Савин под эффективностью труда понимает соотношение ее полезного результата и объема использованных или затраченных для этого ресурсов [14].

Г. С. Сиялова для характеристики метода управления предлагает определение, согласно которому метод управления является способом воздействия, а также способом использования тех или иных средств управления [16].

Таким образом, метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих в общем виде представляет собой способ воздействия на эффективность профессиональной служебной деятельности госслужащих.

Следовательно, под методами управления эффективностью понимается совокупность способов и средств воздействия субъекта управления на коллективы и отдельных государственных гражданских служащих для достижения эффективности их профессиональной служебной деятельности.

Воздействуя на компоненты деятельности – эффективно управляя ими, можно влиять на результаты и, следовательно, на

эффективность профессиональной деятельности в целом. При этом понятие эффективности приравнивается к понятию результативности.

Для более детального рассмотрения эффективности профессиональной служебной деятельности стоит отметить, что профессиональная деятельность также представляет собой сложноструктурированное, многоаспектное явление.

Так, Е. М. Иванова определяет профессиональную деятельность как сложный многопризнаковый объект, представляющий собой систему, включающую субъект труда, который является его интегрирующим, систематизирующим компонентом. Субъект труда определяет качество системы [8].

Таким образом, эффективность профессиональной деятельности зависит от качеств и возможностей реализации субъекта профессиональной деятельности.

В отличие от В. Ф. Савина [14] С. А. Шапиро [19] понимает категорию «эффективность труда» более широко: как совокупный показатель трудовой деятельности работников, включающий, во-первых, количественную составляющую в форме производительности труда, во-вторых, качественные факторы, отражающие удовлетворенность работников процессом трудовой деятельности и уровень повышения качества трудовой жизни [19].

Таким образом, под современными методами управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих будут пониматься средства и способы воздействия субъекта управления (представителя нанимателя, руководителя структурного подразделения, администрации) на кадровый состав государственных органов и отдельных государственных гражданских служащих для достижения поставленных целей государственного органа с наименьшими издержками, в минимальный срок, с высоким уровнем качества, в заданных условиях, отвечающих современным требованиям.

Рассмотрим, какие из способов и средств воздействия на эффективность профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих можно отнести к современным методам управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Для определения современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих обратимся к авторскому определению, на основе которого выделим основные критерии современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Используя метод аналогии, выявим, каким из обозначенных критериев соответствует тот или иной метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Так, к современному методу управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих будет отнесен метод, соответствующий следующим критериям (К):

К1: является средством или способом воздействия субъекта управления (представителя нанимателя, руководителя структурного подразделения, администрации) на кадровый состав государственных органов и отдельных государственных гражданских служащих;

К2: используется для достижения поставленных целей государственного органа;

К3: с наименьшими издержками;

К4: в минимальный срок;

К5: с высоким уровнем качества;

К6: в заданных условиях;

К7: в условиях, отвечающих современным требованиям.

В качестве потенциальных методов управления эффективностью профессио-

нальной служебной деятельности государственных гражданских служащих рассмотрим:

- управление по целям и результатам и систему сбалансированных показателей;
- проектное управление;
- эффективный контракт.

Управление по целям и результатам и система сбалансированных показателей

Одним из наиболее действенных методов стимулирования эффективной работы ряд авторов считают систему управления по целям и результатам, основанную на применении системы сбалансированных показателей Key Performance Indicators (KPI) – ключевых показателей эффективности [4].

В частности, Д. П. Нортон и Р. С. Каплан рассматривали человеческие ресурсы с позиции концепции управления по целям в системе сбалансированных показателей [11].

Главным преимуществом методов, основанных на ключевых показателях эффективности, является возможность установления взаимосвязи между результатами труда

и вознаграждением на основе количественных методов.

Также авторами отмечаются следующие преимущества систем управления на основе KPI:

- прозрачные и понятные критерии оценки деятельности;
- повышение объективности оценки;
- корректировка кадровой политики;
- повышение мотивации работников;
- стимулирование эффективности профессиональной служебной деятельности госслужащих;
- повышение качества работы госслужащих
- создание системы обратной связи [6].

Благодаря данным преимуществам в результате реализации управления по целям и оценки по результатам на основе системы сбалансированных показателей повышается эффективность работы служащих.

Можно сделать вывод, что метод управления по целям и оценки по результатам и система сбалансированных показателей соответствуют критериям K1, K2, K5, K6 и K7 (таблица).

Оценка соответствия критериям современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих

Метод / критерий	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Управление по целям и результатам и система сбалансированных показателей	++	++	+-	+-	+-	++	++
Проектное управление	++	++	+-	+-	+-	++	++
Эффективный контракт	++	+-	+-	+-	+-	++	++

При этом разработка ключевых показателей эффективности требует немалых издержек и ресурсов со стороны государственного органа: «показатели должны быть комплексно подобраны, формализованы и сбалансированы» [1].

Также необходимо учитывать тот факт, что KPI для каждого конкретного органа власти уникальны и динамичны: могут изменяться по мере продвижения государственного органа к намеченной цели [1].

Трудоемкость и сложность данной системы предопределяет, что на практике метод управления по целям и результатам и система сбалансированных показателей не в полном объеме соответствуют критериям K3 и K4.

Как отмечают А. В. Зинченко и Е. В. Слепцова, именно разработка ключевых критериев эффективности является главной проблемой в реализации концепции управления персоналом по целям в системе государственной службы [6].

Анализируя отечественный опыт внедрения системы оценки на основе ключевых показателей эффективности на государственной службе, А. М. Ветитнев и П. В. Волощук выделяют следующие проблемы:

- системы показателей пока относительно слабо характеризуют реальный вклад конкретных органов власти в итоговые результаты;

- недостаточно разработана проблема последовательной декомпозиции показателей результативности деятельности;

- нерешенной является проблема выбора оптимального количества критериев оценки; переизбыток критериев приводит к усложнению процедуры оценки;

- не в полном объеме реализовано строгое определение и приведение к измеряемому формату ключевых критериев эффективности;

- существуют неточности и расхождение при установлении иерархии показателей и степени их значимости;

- имеет место самооценка – возможное искажение государственными органами реальной картины [3].

Данные факторы могут не только усложнить и привести к дополнительным издержкам, но и негативно отразиться на качестве результатов применения метода. Следовательно, под сомнение ставится выполнение критерия К5.

Таким образом, управление по целям и результатам и система сбалансированных показателей как современный метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих в полной мере соответствуют четырем критериям из семи и частично соответствуют критериям К3, К4 и К5 (см. таблицу).

Проектное управление

Проектное управление в органах власти регламентируется Распоряжением Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ, Методическими рекомендациями по внедрению проектного управления

в органах исполнительной власти и Постановлением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (в редакции от 30 июля 2019 г.). Несмотря на то, что в данных документах учтена наиболее успешная мировая и отечественная практика внедрения проектного управления, деятельность государственных и муниципальных служащих регламентируется действующим законодательством Российской Федерации, поэтому управление проектами в органах власти в целом не может регулироваться только на основании данных документов.

Тем не менее проектное управление включает в себя способы и средства, направленные на достижение целей проекта при сохранении баланса между объемами работы, ресурсами (материалы, труд, время, финансы), качеством и рисками.

Проектное управление вошло в практику современной жизни, став практически инновационным методом. Цель системы управления проектами в органах власти – эффективное управление проектной деятельностью, достижение наилучшего результата с использованием наименьшего набора ресурсов [5].

По мнению сотрудников Минэкономразвития России, «подходы, используемые в проектном управлении, позволяют обеспечить прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений» [2. – С. 47].

Данные тезисы подтверждают соответствие метода критериям К1 – К7.

А. И. Васильев и С. Е. Прокофьев отмечают: «Проектное управление дороже обычного, требует дополнительных затрат, времени, специальных навыков и знаний» [2. – С. 50]. Данное утверждение ставит под сомнение выполнение критериев К3 и К4.

Проектное управление как современный метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих

также требует разработки ключевых показателей эффективности, их усовершенствования и адаптации под конкретные проекты. В связи с этим полагаем, что соответствие метода критериям К3 и К4 осуществляется не в полном объеме (см. таблицу).

Безусловно, качество реализации проектного управления в органах власти будет зависеть от компетентности человеческих ресурсов проектной деятельности: внедрение современных систем управления неэффективно без обеспечения их квалифицированными кадрами [10].

Система ключевых показателей часто основывается на бюджетных данных, давая неверное представление о результатах деятельности [7. – С. 89]. «Проблемы возникают при формировании показателей результативности проекта, отсутствии оптимального механизма сбора и обработки интересующих сведений» [9].

Можно обозначить частичное соответствие метода проектного управления критерию К5. При этом доказано соответствие критериям К1, К2, К6, К7 (см. таблицу).

Можно сделать вывод, что проектное управление как современный метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих соответствует четырём критериям из семи, а также частично соответствует критериям К3, К4, К5 (см. таблицу).

Эффективный контракт

Эффективный контракт – трудовой договор, в котором «в отношении каждого работника уточнены и конкретизированы его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда» [13. – С. 136].

Первоначально эффективный контракт был разработан с целью совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях посредством дифференциации заработной

платы работников в зависимости от их квалификации, качества и объема труда, индивидуальных и коллективных результатов профессиональной деятельности [17].

Эффективный контракт не применялся в практике управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, поэтому критерий К2 не выполняется в контексте его использования на государственной службе, однако используется для достижения целей бюджетных организаций и потенциально может быть использован для достижения целей государственного органа.

Кроме того, по мнению ряда исследователей, обусловлена необходимость внедрения эффективного контракта в систему трудовых отношений с госслужащими [13].

Так, А. В. Сапронова в качестве одного из основных векторных направлений повышения эффективности профессиональной служебной деятельности госслужащих выделяет модернизацию существующих систем оплаты труда государственных гражданских служащих с помощью КРІ [15].

Введение эффективных контрактов становится особенно актуальным в связи с развитием системы увязки коллективных и индивидуальных результатов труда с результатами деятельности всей организации.

Как отмечает Э. Лоулер, происходит становление индивидуализированного типа оплаты труда в связи с трансформацией системы управления вознаграждениями в систему управления конкурентными качествами и компетенциями работника.

На основе эффективного контракта формируется персонифицированный перечень ключевых показателей эффективности работника.

Таким образом, эффективный контракт: – является средством или способом воздействия субъекта управления (представителя нанимателя, руководителя структурного подразделения, администрации) на кадровые составы государственных органов и отдельных государственных гражданских

служащих, а значит, соответствует критерию К1;

– используется для достижения поставленных целей государственного органа – выполняется сходство по критерию К2.

Внедрение эффективных контрактов предполагало в том числе оценку качества труда, что, основываясь на теоретических данных, соответствует критерию К5. В структуре эффективного контракта задаются определенные условия, соответствующие современным требованиям, т. е. выявлено сходство по критериям К6 и К7.

Эффективный контракт отражает прямую зависимость результатов труда от достижения стратегических целей организации и выражается в размерах вознаграждения за труд. Оплата пропорционально результату труда подразумевает снижение издержек, следовательно, можно сделать вывод о соответствии критерию К3.

При использовании эффективного контракта практики сталкиваются с проблемой формирования ключевых показателей эффективности, что ставит под сомнение соответствие данного метода критериям К3 и К4.

Так, анализ, проведенный М. А. ПолUTOвой по результатам внедрения эффективных контрактов в государственных учреждениях, показал, что решить задачу привязки оплаты труда к результатам профессиональной деятельности удалось далеко не всем организациям. «Количественные и качественные показатели и критерии эффективности деятельности персонала организаций проработаны недостаточно, а в отдельных случаях их применение носит формальный характер», – отмечает автор [12. – С. 138].

С. А. Фирсова и Н. А. Первухина выделяют основную проблему внедрения целевых показателей эффективности для перехода к эффективному контракту: «Целевые показатели рекомендуются чиновниками и плохо связаны с реалиями деятельности конкретной организации» [18].

Исходя из рассмотренных особенностей практики внедрения эффективного контракта в государственных учреждениях

следует отметить, что соответствие критерию К5 (с высоким уровнем качества) обусловлено теоретическим определением категории «эффективный контракт», а на практике соответствие не подтверждается.

Таким образом, эффективный контракт как метод управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих в полной мере соответствует трем критериям из семи: теоретически соответствует критерию К2 и частично – критериям К3, К4 и К5 (см. таблицу).

Среди общих недостатков рассмотренных методов, не позволяющих в полной мере охарактеризовать их как современные методы управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, можно выделить формализованность, трудоемкость методов, сложность их использования. Данные негативные факторы отражаются на ресурсах, времени исполнения и/или качестве (К3, К4, К5) (см. таблицу).

Кроме того, технология применения данных методов предусматривает количественную оценку на основе ключевых показателей эффективности. Как выявлено в ходе исследования, именно разработка ключевых критериев эффективности является главной проблемой данной группы методов, поскольку требует дополнительных трудозатрат, времени, специальных компетенций, навыков и знаний.

Таким образом, для модернизации современных методов управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих необходима работа по совершенствованию ключевых показателей эффективности (KPI), а также систем их разработки и оценки.

Реализация данных направлений позволит сэкономить ресурсы, сократить время применения методов, повысит качество управления эффективностью профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Список литературы

1. Аляутдинов Н. Ф., Галкин А. И. КPI как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9. – № 9. – С. 1103–1112.
2. Васильев А. И., Прокофьев С. Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки. – 2016. – Т. 6. – № 4. – С. 44–52.
3. Ветитнев А. М., Волощук П. В. Система оценки эффективности государственных гражданских служащих: анализ российской и зарубежной практики // Вестник Поволжского института управления. – 2016. – № 6 (57). – С. 103–110.
4. Герш М. В. Ключевые показатели эффективности // Отдел кадров коммерческой организации. – 2016. – № 10. – С. 61–66.
5. Добросоцкий В. И. Совершенствование проектного управления в России // Вопросы управления. – 2017. – № 6 (49). – С. 90–97.
6. Зинченко А. В., Слепцова Е. В. Применение концепции управления по целям в системе управления персоналом государственной службы // Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 4 (28). – С. 128–132.
7. Зуев Л. П., Жуков А. А. Территориальное общественное самоуправление в системе отношений управления, самоуправления и самоорганизации субъектов местного сообщества (к вопросу о методике социологического исследования ТОС) // Современный город: власть, управление, экономика. – 2015. – № 1. – С. 86–96.
8. Иванова Е. М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. – М., 1987.
9. Кузнецова Е. К., Безвиконная Е. В. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления : монография. – Hamburg : Anchor Academic Publishing, 2018.
10. Медведев А. И., Медведева Н. М. Проектные механизмы формирования системы кадрового обеспечения муниципальной службы // Власть и управление на Востоке России. – 2017. – № 4. – С. 97–103.
11. Нортон Д. П., Каплан Р. С. Система сбалансированных показателей : монография. – М. : Олимп-Бизнес, 2003.
12. ПолUTOва М. А. Эффективный контракт как инструмент объективной оценки деятельности персонала организации // Теория и практика управления человеческими ресурсами : материалы V Международной очно-заочной научно-практической конференции. – Чита : Забайкальский государственный университет, 2018.
13. Разработка эффективной системы мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов : отчет о НИР. – М. : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2017.
14. Савин В. Ф. Повышение эффективности механизмов кадрового обеспечения государственной службы // Экономическая среда. – 2016. – № 2 (16). – С. 191–193.
15. Сапронова А. В. Ключевые показатели эффективности в контексте оценки профессиональной деятельности государственных служащих // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 1. – С. 129–136.
16. Сялова Г. С. Организационно-экономический механизм управления предприятиями : монография. – Оренбург : ОГУ, 2006.
17. Танеева А. А. Эффективный контракт как механизм управления // Инновационное развитие современной науки. – 2018. – С. 241–244.
18. Фирсова С. А., Первухина Н. А. Эффективный контракт: преимущества и недостатки // Аллея Науки. – 2018. – Т. 7. – № 6 (22). – С. 770–776.

19. Шаниро С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в экономике Российской Федерации : монография. – М.; Берлин : Директ-Медиа, 2017.

References

1. Alyautdinov N. F., Galkin A. I. KPI kak instrument otsenivaniya effektivnosti deyatel'nosti organov gosudarstvennogo upravleniya Rossiyskoy Federatsii [KPI as a Tool for Assessing the Effectiveness of Government of the Russian Federation]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2015, Vol. 9, No. 9, pp. 1103–1112. (In Russ.).

2. Vasilev A. I., Prokofev S. E. Organizatsiya proektnogo upravleniya v organakh gosudarstvennoy vlasti [Organization of Project Management in Public Authorities]. *Upravlencheskie nauki* [Management Sciences], 2016, Vol. 6, No. 4, pp. 44–52. (In Russ.).

3. Vetitnev A. M., Voloshchuk P. V. Sistema otsenki effektivnosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh: analiz rossiyskoy i zarubezhnoy praktiki [A System for Assessing the Effectiveness of Civil Servants: an Analysis of Russian and Foreign Practice]. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya* [Bulletin of the Volga Institute of Management], 2016, No. 6 (57), pp. 103–110. (In Russ.).

4. Gersh M. V. Klyuchevye pokazateli effektivnosti [Key Performance Indicators]. *Otdel kadrov kommercheskoy organizatsii* [Human Resources Department of a Commercial Organization], 2016, No. 10, pp. 61–66. (In Russ.).

5. Dobrosotskiy V. I. Sovershenstvovanie proektnogo upravleniya v Rossii [Improving project management in Russia]. *Voprosy upravleniya* [Management Issues], 2017, No. 6 (49), pp. 90–97. (In Russ.).

6. Zinchenko A. V., Sleptsova E. V. Primenenie kontseptsii upravleniya po tselyam v sisteme upravleniya personalom gosudarstvennoy sluzhby [Application of the Concept of Management by Goals in the Public Service Personnel Management System]. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [Economics of Sustainable Development], 2016, No. 4 (28), pp. 128–132. (In Russ.).

7. Zuev L. P., Zhukov A. A. Territorialnoe obshchestvennoe samoupravlenie v sisteme otnosheniy upravleniya, samoupravleniya i samoorganizatsii subektov mestnogo soobshchestva (k voprosu o metodike sotsiologicheskogo issledovaniya TOC) [Territorial Public Self-Government in the System of Relations of Management, Self-Government and Self-Organization of Subjects of the Local Community (on the question of the methodology of sociological research TPSG)]. *Sovremennyy gorod: vlast, upravlenie, ekonomika* [Modern City: Power, Management, Economy], 2015, No. 1, pp. 86–96. (In Russ.).

8. Ivanova E. M. Osnovy psikhologicheskogo izucheniya professionalnoy deyatel'nosti [Fundamentals of the Psychological Study of Professional Activities]. Moscow, 1987. (In Russ.).

9. Kuznetsova E. K., Bezikonnaya E. V. Aktualnye problemy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya, monografiya [Actual Problems of State and Municipal Government: monograph]. Hamburg, Anchor Academic Publishing, 2018. (In Russ.).

10. Medvedev A. I., Medvedeva N. M. Proektnye mekhanizmy formirovaniya sistemy kadrovogo obespecheniya munitsipalnoy sluzhby [Design Mechanisms for the Formation of the Personnel System of the Municipal Service]. *Vlast i upravlenie na Vostoke Rossii* [Power and Management in the East of Russia], 2017, No. 4, pp. 97–103. (In Russ.).

11. Norton D. P., Kaplan R. S. Sistema sbalansirovannykh pokazateley, monografiya [Balanced Scorecard, monograph]. Moscow, Olimp-Biznes, 2003. (In Russ.).

12. Polutova M. A. Effektivnyy kontrakt kak instrument obektivnoy otsenki deyatel'nosti personala organizatsii [An Effective Contract as a Tool for an Objective Assessment of the Activities of the Organization's Personnel]. *Teoriya i praktika upravleniya chelovecheskimi resursami, materialy V Mezhdunarodnoy ochno-zaochnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Theory and

Practice of Human Resource Management: Materials of the 5th International Part-Time Scientific-Practical Conference]. Chita, Transbaikal State University, 2018. (In Russ.).

13. Razrabotka effektivnoy sistemy motivatsii trudovoy deyatel'nosti gossluzhashchikh, orientirovannoy na dostizhenie konechnykh rezultatov, otchet o NIR [Development of an Effective System of Motivation of Labor of Civil Servants, Focused on Achieving Final Results: report on research]. Moscow, Financial University under the Government of the Russian Federation, 2017. (In Russ.).

14. Savin V. F. Povyshenie effektivnosti mekhanizmov kadrovogo obespecheniya gosudarstvennoy sluzhby [Improving the Efficiency of Mechanisms for Staffing the Public Service]. *Ekonomicheskaya sreda* [Economic Environment], 2016, No. 2 (16), pp. 191–193. (In Russ.).

15. Saprionova A. V. Klyuchevye pokazateli effektivnosti v kontekste otsenki professionalnoy deyatel'nosti gosudarstvennykh sluzhashchikh [Key Performance Indicators in the Context of Assessing the Professional Activities of Public Servants]. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 2015, Vol. 16, No. 1, pp. 129–136. (In Russ.).

16. Siyalova G. S. Organizatsionno-ekonomicheskiy mekhanizm upravleniya predpriyatiyami, monografiya [Organizational and Economic Mechanism of Enterprise Management, monograph]. Orenburg, OGU, 2006. (In Russ.).

17. Taneeva A. A. Effektivnyy kontrakt kak mekhanizm upravleniya [An Effective Contract as a Management Mechanism]. *Innovatsionnoye razvitiye sovremennoy nauki* [Innovative Development of Modern Science], 2018, pp. 241–244. (In Russ.).

18. Firsova S. A., Pervukhina N. A. Effektivnyy kontrakt: preimushchestva i nedostatki [Effective Contract: Advantages and Disadvantages]. *Alleya Nauki* [Alley of Science], 2018, Vol. 7, No. 6 (22), pp. 770–776. (In Russ.).

19. Shapiro S. A. Razvitiye mekhanizmov upravleniya trudovymi resursami v ekonomike Rossiyskoy Federatsii, monografiya [The Development of Labor Management Mechanisms in the Economy of the Russian Federation, monograph]. Moscow; Berlin, Direkt-Media, 2017. (In Russ.).

Сведения об авторе

Дарья Викторовна СимUTOва

аспирантка кафедры

«Управление персоналом и психология»

Финансового университета.

Адрес: ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125993, Москва,

Ленинградский проспект, д. 49.

E-mail: Simutova.d@mail.ru

Information about the author

Daria V. Simutova

Post-Graduate Student of the Department

«Human Resource Management and Psychology» of the Financial University.

Address: Financial University under the Government of the Russian Federation, 49 Leningradskiy Avenue, Moscow, 125993, Russian Federation.

E-mail: Simutova.d@mail.ru