

Гайдышева Марина Геннадьевна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Московский областной филиал, Красногорск, Россия
Декан факультета «Государственного управления и права»
Кандидат юридических наук

Галий Елена Анатольевна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Московский областной филиал, Красногорск, Россия
Заведующий кафедрой «Государственного и муниципального управления»
Кандидат экономических наук, доцент

Иванова Елена Владимировна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Московский областной филиал, Красногорск, Россия
Доцент кафедры «Экономики и финансов»
Кандидат экономических наук, доцент

Селивоненко Ольга Герасимовна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Московский областной филиал, Красногорск, Россия
Доцент кафедры «Государственного и муниципального управления»
Кандидат педагогических наук, доцент

Оценка профессионально-должностных качеств управленческого персонала и государственных гражданских служащих

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные вопросы управления кадровым потенциалом в контексте особенностей государственного и муниципального управления. Выявлены наиболее значимые для руководителя компетенции, обосновано их влияние на качественное исполнение профессионально-должностных обязанностей как на государственной и муниципальной службе, так и в различных организациях. Рассмотрены проблемы и предпосылки оценки профессионально-должностных и личных качеств управленческого персонала, способствующих эффективному и компетентному исполнению должностных полномочий. Выделены компетенции, по которым целесообразно проводить оценку профессиональных компетенций управленческого персонала и государственных гражданских служащих. Определена роль каждого вида компетенций, выраженная по степени значимости в удельных весах. Уделено особое внимание личностным качествам сотрудников, т. к. в настоящее время отсутствует подход, позволяющий количественно измерить и оценить указные качества. Личностные качества, в общепринятом понимании, определяются индивидуальностью, особенностями отношения личности к жизненным ценностям, личными целями, жизненными установками, особенностями поведения, темпераментом, характерными психологическими свойствами (особенностями нервной системы). В совокупности личностные качества управленческого персонала (государственного гражданского служащего) преобразуются в служебной деятельности в профессиональные качества.

Предложен подход к интегральной оценке личностно-профессиональных качеств государственных гражданских и муниципальных служащих, который может использоваться как для оценки компетенций государственных и муниципальных служащих, так и управленческого персонала организаций различных организационно-правовых форм собственности при проведении аттестации или иной деловой оценки персонала с целью определения вклада конкретного работника, что необходимо для формирования заработной платы или при заключении эффективного контракта на государственной и муниципальной службе.

Ключевые слова: государственные гражданские служащие; управленческий персонал; компетенции; профессиональные компетенции; профессиональные качества; личностные качества; профессионально-должностные качества; управленческие качества; оценка; оценка эффективности

Введение (актуальность)

В современной непростой для страны ситуации органы власти различных уровней выражают заинтересованность уровнем качества управления страной, социальной, а также экономической эффективностью бюджетных средств, вложенных в управленческий ресурс органов власти. На заседаниях правительства вопрос административных кадров не перестает быть актуальным.

Компетентность и профессионализм государственных гражданских служащих различных уровней власти является в настоящее время одной из самых актуальных задач для России. Низкий уровень профессиональных компетенций у сотрудников, отвечающих за административное руководство на муниципальном, региональном и прочих уровнях, приводит к ошибкам, имеющим огромные не только экономические последствия, но и социальные, что в целом значительно влияет на качество жизни, приводит к экономическим и материальным проблемам населения и как следствие, снижается доверие к Правительству.

Одной из попыток четко сформулировать требования к психологическим качествам государственных служащих являются рекомендации, представленные в Методическом инструментарии по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы Минтруда Российской Федерации (Глава 1).¹

Реализация указанного проекта осуществлялась в соответствии с положениями Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».²

С целью предотвращения злоупотреблений служебным положением, повышения добросовестного отношения к служебным обязанностям и повышения эффективности их исполнения утверждены общие принципы поведения государственных служащих. Соблюдение данных принципов требует от государственных служащих определенных личностных и профессиональных качеств, выявление которых затруднено без четко сформулированных критериев к оценке личных и профессиональных качеств кандидатов. Вышеизложенные предпосылки обуславливают актуальность исследования.

Целью исследования является изучение подходов к оценке личностных и профессиональных качеств кандидатов на должности государственной гражданской службы, а также в целом на руководящие должности в организации различных организационно-правовых форм собственности. Государственные служащие, способные сознавать ответственность перед гражданами и обществом в значительной мере влияют на повышение доверия общества к государственным институтам.

Задача исследования — разработать подход к оценке личностно-профессиональных качеств госслужащего на основании анализа теоретических научных трудов и практического опыта, который позволит снизить риск при подборе некомпетентных сотрудников.

Методика исследования

При исследовании был выполнен анализ: квалификационных требований к кадрам государственной гражданской службы; теории и практики государственной гражданской службы определения личностно-профессиональных качеств руководителей, а также требований к психологическим характеристикам государственных служащих.

С использованием метода индукции проведен анализ влияния психологических, моральных, личностных качеств на профессиональные компетенции и профессиональные качества управленческого персонала и государственных гражданских служащих. С применением системного анализа предложен подход к оценке личностно-профессиональных качеств госслужащего.

Результаты и обсуждение

Рассматривая компетенции государственных гражданских служащих Российской Федерации необходимо основываться на полномочиях каждого отдельно взятого органа

¹ Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы. 15 января 2014 // [Электронный ресурс]. Режим доступа: ГАРАНТ. РУ: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70431586/>.

² Указ Президента Российской Федерации от 16 июля 2009 г. N 814 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 “Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих”».

государственной власти, его характеристиках, регламентом конкретного подразделения органов государственного управления и непосредственно должностными инструкциями сотрудников. Об эффективности и компетентности можно говорить на основе оценки служебных действий, служебного поведения, индивидуальным характеристикам государственных гражданских служащих Российской Федерации [1].

Только при наличии в органах власти квалифицированных кадров государственные могут качественно и своевременно выполнять свои функциональные обязанности и решать стоящие перед ними задачи, что и является основой эффективного государственного управления.

Министерство труда и социальной защиты отмечает³, что недостаточно включить в квалификационные требования к поступающим на гражданскую службу кандидатам требований к профильному образованию, направлению подготовки, опыту работы по специальности или стажу работы в государственных органах, необходимо также внедрять, поддерживать и актуализировать требования к личностным и морально-психологическим качествам кандидатов.

Особый интерес представляют собой не только профессиональные, но и личностные качества государственных гражданских служащих в связи с тем, что государственный служащий является связующим звеном между управленческой элитой и рядовыми гражданами страны. Таким образом, сотруднику административного органа власти необходимо сохранять определенную самостоятельность относительно своего подразделения или органа государственной власти и общей линии Правительства в принятии решений. Показателем высоких моральных качеств сотрудника будет являться способность сделать правильный выбор, принять верное решение, основанное на нравственных ценностях, гражданской совести, чувстве социальной ответственности перед обществом, стремлении к общему благу, чувстве ответственности перед гражданами за последствия своих решений и действий.

В теории и практике функционирования системы государственной гражданской службы накоплен большой опыт определения личностно-профессиональных качеств руководителей разных уровней, установления требований к психологическим характеристикам государственных служащих. Однако в настоящее время в Российской Федерации отсутствуют рекомендации или положения, определяющие единые требования и подход к оценке как профессиональных, так и психологических характеристик претендентов на должности в государственных и муниципальных органах власти.

Основная задача при подборе возможных кандидатов на должности, отбор такого специалиста, который профессионально справится с должностными обязанностями и достигнет необходимого государственным органам результата. Оценка эффективности работы государственного служащего является одной из форм последующего контроля качества исполнения полномочий административными кадрами. Однако при приеме на государственную службу также немаловажно проводить фактическую оценку качества претендентов [2–4].

Для получения объективной информации о соответствии того или иного кандидата требованиям к работе в государственных органах власти и проведения фактической оценки качества претендентов для работы на государственных должностях необходимо определить те компетенции, по которым будет проведена оценка.

³ Официальный интернет-ресурс Министерства труда и социальной защиты РФ <https://mintrud.gov.ru/ministry/programs/gossluzhba/16/1>.

Для выявления компетенций, необходимых для работы в государственных органах власти, за основу взяты квалификационные требования, что позволит провести оценку квалификации, опираясь на требования к функциональным обязанностям, знаниям и умениям, возможностям профессионального развития принимаемых на должности кадров и формированию кадрового резерва.

В материалах Минтруда определены профессиональные и личностные качества, а также соответствующие им профессиональные навыки, требуемые для исполнения должностных обязанностей.

Личностные качества, в общепринятом понимании, определяются индивидуальностью, особенностями отношения личности к жизненным ценностям, личными целями, жизненными установками, особенностями поведения, темпераментом, характерными психологическими свойствами (особенностями нервной системы). В совокупности личностные качества управленческого персонала государственной гражданской службы в процессе служебной деятельности трансформируются в профессиональные качества.

Профессиональные качества проявляются в сочетании личностных качеств со знаниями, умениями, навыками и интеллектом государственных гражданских служащих, а также руководителей различных уровней, что необходимо для качественного и эффективного выполнения служебных обязанностей. Профессиональные качества включают в себя общепрофессиональные, прикладные и управленческие профессиональные характеристики руководителей и должностных лиц [5].

Схематически соотношение этих понятий представлено на рисунке 1:



Рисунок 1. Соотношение профессиональных и личностных качеств (составлено авторами)

Профессиональная компетенция государственного служащего складывается из сочетания уровня образования, наличия профессиональных знаний, умений и навыков, соответствующих профилю профессиональной деятельности государственного служащего, а также квалификационным требованиям к должности служащего; помимо профессиональной составляющей важны коммуникативные и цифровые компетенции и личные морально-этические качества. Все эти характеристики должны дополняться индивидуально-личностными качествами: культура общения, умение разбираться в окружающей экономической, социальной и политической обстановке и прочие моральные качества, способствующие улучшению жизни окружающих. Высокий морально-нравственный уровень является гарантом соблюдения закона, исключает злоупотребление служебным положением.

Таким образом, личностные качества выступают доминантной регулирующей силой по отношению к проявлению профессиональных качеств (общепрофессиональных, управленческих и прикладных) государственного служащего.

Деятельность государственного служащего подразумевает взаимодействие с большим количеством людей, коммуникативные компетенции и коммуникативные личные качества позволяют наладить эффективную общественную работу, перевести ее на новый качественный уровень, обогатив необходимыми связями и отношениями. Однако, если государственный служащий обладает высокими профессиональными компетенциями, широким кругозором, имеет высокий уровень знаний и умений, но при этом не способен осуществлять эффективное взаимодействие в социальной и профессиональной сфере, не способен применять современные коммуникативные технологии, то государственный служащий попросту не может эффективно общаться и взаимодействовать с другими людьми из-за отсутствия развитой коммуникативной компетенции.

Коммуникативная культура является основой профессиональной этики государственных служащих, включающей в себя ряд основополагающих принципов и понятий, которые позволяют объективно и нравственно подходить ко многим жизненным вопросам и ситуациям.

Профессиональные требования к государственным муниципальным служащим, профессиональная этика государственных служащих, ее принципы, понятия и нормы основаны, в первую очередь, на морально-нравственных принципах взаимодействия общества, и это закладывается в основу при осуществлении служебной деятельности и, следовательно, является основным критерием для оценки профессионального поведения государственных служащих [6].

Правила служебного поведения и требования к нему закреплены в действующем законодательстве. Примером может служить принятие Указа Президента Российской Федерации от 16 июля 2009 г. N 814 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 “Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих”».²

подавляющее большинство государственных гражданских служащих занимаются организационно-управленческой деятельностью, в их профессиональные обязанности может входить обеспечение или распределение ресурсов, организация процессов и т. д. [7]. Таким образом, специфика деятельности государственных гражданских служащих определяет нравственные требования, предъявляемые к ним. Данные требования можно условно разделить на четыре группы, представленные на рисунке 2.

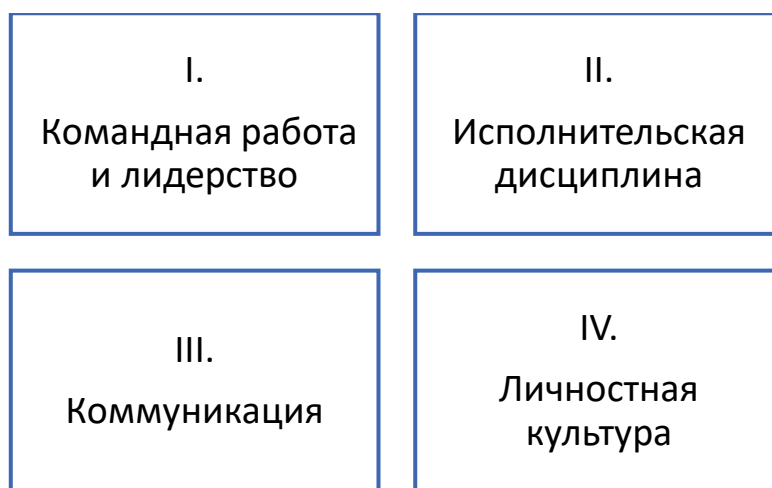


Рисунок 2. Нравственные требования, предъявляемые к государственному гражданским служащим (составлено авторами)

I. Группа требований связана с тем, что в процессе профессиональной деятельности государственным гражданским служащим необходимо принимать организационные и управленческие решения, исходя из должностных полномочий. Там, где государственные служащие обладают властными и распорядительными полномочиями, появляются требования к этике управления, подразумевающей наличие таких качеств как лидерство, профессионализм и т. д. [8].

II. Группа требований включает в себя такие качества, как пунктуальность, внимательность, законопослушность, организованность, исполнительность, точность. Данные качества необходимы государственным служащим в связи с тем, что оформление документов, особенно имеющих социальную значимость, требует строгой исполнительской дисциплины от ответственного лица.

III. Данная группа включает в себя качества, необходимые для межличностного и межкультурного общения. Взаимодействие с различными слоями населения — неотъемлемая часть государственной службы. Гражданскому служащему необходимо выстраивать социальное профессиональное взаимодействие с учетом исторического наследия и социокультурных традиций различных социальных групп, этносов и конфессий и т. д., следовательно, важны такие качества, как тактичность, владение культурой речи и культурой общения, уважение чужой точки зрения, сдержанность, коммуникабельность, интеллигентность.

IV. Личностная культура основана на том, что к жизни госслужащего, в том числе и личной, всегда будет повышенное внимание со стороны широкой общественности. Такое отношение общества к государственным служащим часто называют «Эффектом аквариума». Следовательно, гражданская позиция служащего не заканчивается после окончания рабочего дня, она становится образом жизни, так как от этого зависит, какое мнение сложится у общественности о государственном служащем. И тут важны такие нравственные качества, как личная ответственность за соблюдение общественных норм и правил, воздержанность, личное поведение, сдержанность.

На основании перечисленных нравственных требований к государственным служащим, можно сформировать компетенции для оценки личностных и профессиональных качеств, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Подход к оценке личностных
и профессиональных управленческих компетенций госслужащих**

Компетенции	Уд. вес	Группа качеств	Уд. вес	Умения, способы деятельности	Уд. вес
Личностные (ЛК)	0,5	Индивидуально-личностные качества (ИЛК)	0,4	<p><i>Деловые качества (ДК)</i>: предприимчивость; пунктуальность; ответственность; обязательность; инициативность; самостоятельность.</p> <p><i>Эмоционально-волевые качества (ЭВК)</i>: стрессоустойчивость; сила воли; чувство юмора; целеустремленность; настойчивость; выдержка; решимость.</p> <p><i>Морально-этические качества (МЭК)</i>: доброта; справедливость; гуманизм; честность.</p> <p><i>Этика управления (властные полномочия) (ЭУ)</i>: лидерство; решительность; воля; профессионализм; целеустремленность; ответственность; принципиальность.</p> <p><i>Исполнительская дисциплина (ИД)</i>: законопослушность; внимательность; пунктуальность; педантичность.</p>	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2
		Направленные на межличностное взаимодействие (МВК)	0,6	<p><i>Групповая динамика (работа в команде) (ГД)</i>: организация процесса коммуникации; диагностика личностных качеств; разработка правил взаимодействия; лидерство, харизма: установление неформальных отношений; принятие решения; влияние; взаимодействие.</p> <p><i>Управление конфликтами (УК)</i>: формирование конфликтологической компетентности персонала; предупреждение проблем; устанавливать связь с другой стороной в конфликте; налаживать конструктивный диалог; вовремя поднимать острые вопросы; определять источник конфликта; использовать закон взаимности; создавать позитивные связи.</p> <p><i>Организационная культура ОК</i>: формирование традиций; формирование системы ценностей и установок; разработка правил поведения; определение принципов взаимодействия; формирование психологического климата.</p> <p><i>Коммуникативная компетентность (КК)</i>⁴: владение словом; умение себя подать; уважение к чужой точке зрения; открытость; умение управлять конфликтами; командное взаимодействие.</p> <p><i>Профессиональный гуманизм (гуманистическая культура) (ПК)</i>: сдержанность; аскетизм; ответственность перед людьми; честность и порядочность; внимательное и доброжелательное отношение к людям.</p>	0,2 0,3 0,2 0,2 0,1
Профессиональные управленческие качества (ПУК)	0,5			<p><i>Прогностические (П)</i>: диагностика, анализ, исследование; планирование деятельности; целеполагание; умение делать прогноз; анализ альтернатив.</p> <p><i>Организационные (О)</i>: распределение задач и полномочий; определение порядка взаимодействия; определение последовательности выполнения работ; умение выбирать стиль руководства в зависимости от сотрудника и ситуации; умение осуществлять контроль выполнения задач; умение грамотно давать обратную связь; умение развивать своих сотрудников (навыки проведения совещаний, наставничества, коучинга, делегирования; обучения); умение мотивировать сотрудников.</p> <p><i>Коммуникационные (К)</i>: активное слушание; конструктивная критика; межличностное общение; публичные выступления; вербальное/ невербальное общение; письменное общение.</p> <p><i>Принятие управленческих решений (ПУР)</i>: ставить цели и выделять приоритеты; продумывать задачи для реализации целей; оценивать имеющиеся ресурсы; планировать деятельность по достижению целей; обозначать точки контроля; ставить задачи (как себе, так и другим людям); владеть методами системного анализа управленческих ситуаций и принятия управленческих решений.</p> <p><i>Мотивационные (М)</i>: определение потребностей персонала; предоставление условий труда; забота, выручка и взаимоподдержка; обучение и развитие; признание достижений; достойная зарплата.</p>	0,2 0,3 0,1 0,3 0,1

Составлено авторами

⁴ Колмогорова, Л.А. Формирование коммуникативной компетентности личности: учебное пособие / Л.А. Колмогорова. — Барнаул: АлтГПУ, 2015 — 205 с.

Для оценки личностных и профессиональных управленческих качеств госслужащих предлагаем использовать подход, учитывающий роль каждого вида компетенций (значимость), выраженную в удельных весах [9]. Так, представляется наиболее значимыми качества, направленные на межличностное взаимодействие (уд. вес 0,6), нежели индивидуально-личностные качества (уд. вес 0,4). В то время как, на наш взгляд, личностные и профессионально-управленческие качества имеют равноценное значение в профессиональной деятельности госслужащих [10].

$$\begin{aligned}
 R &= 0,5 * ЛК + 0,5 * ПУК \\
 ЛК &= 0,4 * ИЛК + 0,6 * МВК \\
 ИЛК &= 0,2 * ДК + 0,2 * ЭВК + 0,2 * МЭК + 0,2 * ЭУ + 0,2 * ИД \\
 МВК &= 0,2 * ГД + 0,3 * УК + 0,2 * ОК + 0,2 * КК + 0,1 * ПК \\
 ПУК &= 0,2 * П + 0,3 * О + 0,1 * К + 0,3 * ПУР + 0,1 * М
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

Таким образом, расчет рейтинга приобретает следующий вид:

$$\begin{aligned}
 R &= 0,5 * (0,4 * (0,2 * ДК + 0,2 * ЭВК + 0,2 * МЭК + 0,2 * ЭУ + 0,2 * ИД) + \\
 &+ 0,6 * (0,2 * ГД + 0,3 * УК + 0,2 * ОК + 0,2 * КК + 0,1 * ПК)) + 0,5 * (0,2 * П + \\
 &+ 0,3 * О + 0,1 * К + 0,3 * ПУР + 0,1 * М)
 \end{aligned}
 \tag{2}$$

Предварительно необходимо оценить все составляющие компетенций (табл. 1, 5 ст.) по 10-балльной шкале любыми известными методами (тестирование, кейс-стади, выполнение проектных заданий и т. д.). В итоге получим рейтинг сотрудника от 0 до 10. Подобный подход помогает объективно оценить личностные и профессионально-управленческие качества госслужащих, построить рейтинг, может быть использована при проведении аттестации и иных оценочных испытаний, в том числе и при поступлении на службу.

Заключение

Таким образом, предложенный подход позволит усовершенствовать как аттестационные мероприятия в органах государственного и муниципального управления, так и сделать более прозрачными, и для представителя нанимателя, и для гражданского служащего, конкурсные процедуры, связанные с приемом на службу или зачислением в кадровый резерв государственных или муниципальных органов управления. Предложенный подход позволяет, в отличие от иных методик по оценке компетенций и профессионализма гражданских служащих, сделать актуальную оценку качеств, играющих, порой, наиболее важную роль в профессиональной служебной деятельности сотрудников органов государственного и муниципального управления. По полученному рейтингу сотрудника представляется возможным принять соответствующее обоснованное решение как по результатам аттестации, так и проведении конкурса, в отличие от интерпретации традиционных конкурсных процедур.

ЛИТЕРАТУРА

1. Романов, С.В. Опыт разработки системы показателей результативности деятельности гражданских служащих в Минфине России / С.В. Романов, Н.Н. Клищ, Д.С. Решетникова // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. — 2015. — № 6(28). — С. 5–16.

2. Воронова, К.Р. Оценка эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих / К.Р. Воронова, А.А. Комарова // Управление персоналом, социальными и бизнес-коммуникациями: методы, модели, технологии — 2022: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 30 марта 2022 года. — Москва: Государственный университет управления, 2022. — С. 54–58. — EDN WBFBDDB.
3. Камбердиева, С.С. Оценка эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих / С.С. Камбердиева, Т.Г. Хетагурова, Р.И. Батаева // Современные научно-технические и социально-гуманитарные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: Сборник докладов I Всероссийской научно-практической конференции, Владикавказ, 03–05 июня 2019 года. — Владикавказ: Северо-Кавказский горно-металлургический институт (государственный технологический университет), 2019. — С. 275–278. — EDN GJMTNB.
4. Рыбкина, М.В. оценка эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих / М.В. Рыбкина, М.В. Заболотникова // Вузовская наука в современных условиях: сборник материалов 53-й научно-технической конференции. В 3 ч., Ульяновск, 28 января — 02 2019 года. Том Часть 3. — Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2019. — С. 122–125. — EDN DZVMFR.
5. Захаров, В.М. Технология оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих / В.М. Захаров // Европейский журнал социальных наук. — 2014. — № 3-1(42). — С. 110–118. — EDN SHNGIR.
6. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. — Москва: Международный гуманитарный фонд "Знание", 1996. — 282 с.
7. Шамина, А.В. Актуальные проблемы формирования компетенций государственных и муниципальных служащих / А.В. Шамина, Е.А. Галий // Научный форум: материалы I Межвузовской научно-практической конференции. В 2-х частях, Красногорск, 22 ноября 2019 года. Том Часть 2. — Красногорск: Московский областной филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2020. — С. 143–148. — EDN NJRUTT.
8. Теория и практика лидерства в государственной и муниципальной службе России / И.Б. Выпрямкина, Е.А. Галий, Л.В. Ершова [и др.]. — Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-00130-426-5. — EDN CELVVD.
9. Галий, Е.А. Рейтинговая оценка компетенций государственных и муниципальных служащих / Е.А. Галий, Е.В. Иванова, Д.Е. Немков // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. — 2017. — № 3. — С. 35–38. — EDN WQZWEV.
10. Галий, Е.А. Модель "интегральная оценка компетенций муниципальных служащих" / Е.А. Галий, Р.Р. Хуссамов // Вестник НГИЭИ. — 2017. — № 7(74). — С. 72–80. — EDN ZBJUEB.