Л.А. Степнова

АКМЕОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КАК СРЕДСТВО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

СТЕПНОВА Людмила Анатольевна – доктор психологических наук, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности РАГС (e-mail: stepnova@ur.rags.ru)

Аннотация. *Рассматриваются вопросы психолого-акмеологической диагностики профессиональной компетентности кадров управления. Особое внимание уделяется экспериментальному и эмпирическому исследованию акмеологической оценки как средства оптимизации профессиональной деятельности кадров государственной службы.*

Ключевые слова: *акмеологическая оценка, профессиональная компетентность государственного служащего, акмеограмма, профессиограмма государственных служащих.*

Происходящие на современном этапе реформы в организации государственной службы требуют от кадрового персонала освоения новых знаний, перераспределения своих жизненных ресурсов и резервов, овладения новыми методами и технологиями аттестации государственных служащих с использованием новейших научных психолого-акмеологических разработок. Особенно актуальна задача объективной оценки персонала в настоящее время, когда решающее значение приобретают вопросы выявления и оценки психологических особенностей и качеств личности, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей в органах государственной власти.

Непременным условием проведения оценки государственнго служащего является использование следующего инструментария: профессионально-квалификационных требований претендента на замещаемую должность; должностных обязанностей, изложенных в должностной инструкции, или описания должности; критериев и индикаторов, по которым происходит оценка. Разработать инструментарий нормативных оценок государственных служащих непросто. Основная трудность состоит в выявлении оптимального набора качеств, необходимых для государственного служащего. Выявлено несколько видов оценки: оценка контроля и управления; оценка руководства и развития; оценка потенциала, т. е. максимально возможной позиции, которую работник может занять в управлен-

ческой структуре; оценка по критерию, т. е. дифференциация работников по какому-либо признаку в связи с определенными задачами.

Обобщение литературы показало, что с помощью методов акмеологической оценки акмеолог может определить, что сотрудник приближается к индивидуальному порогу компетентности, и сформулировать для него новые акмеологические пространства личностно-профессионального развития. Следует активно внедрять технологии акмеологической прогностики индивидуальных траекторий развития персонала в организации. Акмеологическая прогностика основывается на результатах процедур акмеологического оценивания. Проанализированы работы, раскрывающие акмеологическую диагностику как многоуровневую целостную систему исследования профессионально-деятельностного континуума, элементами которой являются: а) методический комплекс средств анализа профессиональной деятельности и моделирования психологических требований к человеку; б) акмеологическая оценка уровня личностно-профессиональной пригодности людей к деятельности и расстановки сотрудников в соответствии с их уровнем и спецификой возможностей оптимальной самореализации в данной социально-профессиональной организации; в) систематический мониторинг динамики акметической профессионализации персонала, выявление функциональных, социальных и организационных факторов, влияющих на профессионализацию, динамику личностного и соматического статуса конкретного работника; г) анализ эффективности профессиональной деятельности кадров, их самосовершенствования, самоактуализации и самореализации на траектории к «акме» (А.А. Суворова, И.Н. Ноос).

Показано, что важным компонентом в исследовании проблемы акмеологической оценки является изучение субъекта оценки. Психолого-акмеологическая компетентность субъекта оценки и отбора персонала характеризуется сформулированностью единого комплекса знаний, навыков, умений и психологических особенностей (качеств), предъявляемых к данной категории психологов.

В поисках универсального инструмента оценки и отбора работников, позволяющих прогнозировать успешность деятельности оцениваемого, были сформулированы компетенции. Одна из стратегий исследования компетенции заключается в изучении особенностей компетентностей представителей какой-либо одной профессиональной сферы (модели компетенций). При этом профессиональную компетентность исследуют не только как целостное, но и как системно-структурное образование. Суть технологии оценки профессиональной компетентности заключается в определении исходного уровня профессиональной компетентности работника с целью выявления возможной сферы приложения его сил и дальнейшего профессионального развития. Основу технологии составляет оценка имеющегося профессионального опыта человека; его базовой компетентности; про-

фессиональных и личных ресурсов человека с целью их эффективного использования; пошаговое построение профессионального проекта, ориентированное на отдельного человека или организацию, детальный анализ рабочего места и соотнесение имеющегося потенциала работника с требованиями рабочего места.

Анализ зарубежного опыта оценки профессиональной компетентности и эффективности деятельности кадров государственного управления позволил выделить четыре метода оценки результатов деятельности: оценку личного профиля; оценку поведенческого плана; оценку на основе анализа какого-либо сегмента результатов деятельности; оценки, опирающиеся на анализ служебных обязанностей. Второй, основанный на поведении, метод оценки, предполагает подбор образцов поведения для выбранного аспекта результатов. Эти образцы распределяют по элементам шкалы, которые будут считаться критическими на данной точке шкалы. Так формируется ориентир для последующей оценки поведения. Оценка, ориентированная на поведение – это шкала наблюдения за поведением, которая определяет характерные состояния для того или иного аспекта поведения и анализирует частоту их появления у оцениваемого сотрудника.

Анализ практики оценки результатов деятельности государственных служащих свидетельствует о том, что необходимо: повысить объективность оценки, свести к минимуму субъективный фактор (большую помощь в этом мог бы оказать каталог, содержащий конкретные требования, связанные с отдельными должностями); упростить систему оценки (облегчить заполнение соответствующих анкет); обеспечить возможность дифференцированной оценки руководящих функций и профессиональных служебных обязанностей; проводить постоянную и многоступенчатую подготовку руководящего состава для оценки результатов с использованием предыдущего опыта; снизить девальвационный пресс на оценку и исключить ее «усредненность»; уделять больше внимания возможности обжалования результатов оценки.

Исследователи Британского психологического общества приводят следующие данные, подтверждающие валидность методов оценки управленческого персонала (см. табл. 1)

Таблица 1

Валидность методов оценки персонала

Название метода оценки	*Степень достоверности результатов, %*
Центр оценки/развития персонала	65-70
Поведенческое интервью	48-61
Моделирование рабочей ситуации	54
Проверка рекомендаций	23
Традиционное интервью	5-19

Организация, разрабатывая модель компетенций, определяет для себя меру и состав базовых качеств, включаемых в компетенцию. Довольно часто в организацию набирают людей, основываясь на оценке их знаний и навыков, предполагая, что новички уже обладают необходимой системой ценностей и мотивами, либо компания сможет их сформировать в необходимом русле при помощи определенных приемов управления. Однако целесообразнее набирать людей, руководствуясь результатами оценки компетенций мотивов и ценностей и обучать их навыкам и знаниям, необходимым для работы. Структурно компетенция состоит из поведенческих индикаторов. Наиболее оптимальным количеством компетенций в модели считается 8 – 12. Большинство компетенций разносится по уровням шкалы на основании двух-трех параметров. Существует большое разнообразие шкал измерения компетенций: бинарная шкала (удовлетворительно, неудовлетворительно); трехуровневая шкала (ниже требований, соответствует требованиям, превышает требования); четырехуровневая шкала (компетенция не развита, и работник не стремиться ее развивать; требуется и возможно развить компетенции; компетенция соответствует стандарту; работник показывает результаты выше, больше описанных в стандарте); одиннадцатиуровневая шкала (с 1 по 3 – недостаточно; с 4 по 6 – средне; с 7 по 9 – хорошо; с 10 по 11 – отлично). Модель компетенций разрабатывается на основе анализа работ, который может проводиться несколькими методами: прогностическое интервью, критические инциденты, репертуарные решетки, прямые атрибуты (сортировка карточек), структурированные опросники, анализ необходимой документации (бизнес-планов, положений о подразделениях, должностных инструкций и др.).

Критерии и показатели оценки эффективности деятельности государственных служащих выражают основные признаки ее проявления через восприятие, понимание и оценивание. Например, анализ категориальной структуры семантического пространства личности госслужащих, отнесенных к категории успешных в плане профессионального развития, свидетельствует о характерном для них: позитивном самовосприятии; высоком уровне интегрированности личности; наличии инициативы и ответственности; стремлении к высоким профессиональным достижениям; высоком уровне развития механизмов саморегуляции; позитивной Я-концепции; высокой степени удовлетворенности своим трудом и жизнью. Данные показатели могут быть отнесены к интегративному критерию успешности профессионала в сфере государственной службы.

В научной литературе выделены шесть конкретных внешних критериев оценки уровня развития профессиональной компетентности кадров управления: 1) ценностная ориентация на управленческую деятельность; 2) степень развития профессиональных качеств и способностей (в там

числе нравственных); 3) творческая активность в процессе управления; 4) способность к профессиональному саморазвитию; 5) признание компетентности субъекта управления в организационной структуре; 6) рефлексивная саморегуляция.

Классифицированы акмеологические критерии и показатели акмеологической успешности руководителя, соответствующие разработанной структуре акмеологической успешности: 1) субъективный, ориентирующий на оценку степени осознания себя субъектом своей управленческой деятельности; 2) деятельностный, ориентирующийся на оценку уровня развития управленческих способностей и личностно-профессионального потенциала; 3) объективный, ориентирующийся на выраженность и адекватность самооценки и оценки подчиненными руководителя; 4) акмеологический, ориентирующийся на оценку уровня развития акмеологической составляющей личностно-профессионального развития руководителя.

В акмеологических исследованиях показано, что наиболее передовым является психолого-акмеологический подход к аттестации госслужащих, который позволяет в процессе аттестации определить профессиональные «акме» госслужащих в профессиональном развитии на каждой ступени карьерного роста, достижение госслужащими высоких уровней профессиональной деятельности, профессионального общения; овладение передовыми знаниями, умениями и навыками; определение личностно-профессиональных качеств кадрового персонала (самосовершенствование, самообразование, самореализация, самоконтроль и др.); формирование новой системы ценностей и мотивов; становление психологической готовности к деятельности.

Акмеологической сущностью работы с кадровым резервом является создание объективных и субъективных акмеологических условий для продуктивного раскрытия личностного потенциала перспективных субъектов труда, обеспечение прогрессивного личностно-профессионального развития, преумножение личностного потенциала.

В ситуациях конкурсного отбора на замещение вакантной должности, квалификационного экзамена для присвоения классного чина, аттестации предполагается использование следующих методик.

Апробация методического комплекса акмеологической оценки как средства оптимизации профессиональной деятельности государственных служащих проводилась в ряде государственных учреждений: Совете Федерации ГД РФ (N=46 человек), в двух региональных Администрациях (N=145 человек).

Методика разработки критериев и показателей эффективности деятельности государственных служащих Аппарата Совета Федерации включала: обобщенный опыт зарубежных разработок в области оценки эффективности деятельности госуправления; обобщенный опыт отечественных

разработок в области оценки эффективности деятельности государственных служащих; ориентировочную схему профессиограммы государственного служащего; анализ документов по работе с кадрами Аппарата Совета Федерации; консультации со специалистами Управления кадров Совета Федерации**;** разработка проектов типовых должностных регламентов на основе системы критериев и показателей (совместно со специалистами кадровых служб); проведение апробации критериев и показателей деятельности госслужащих в подразделениях Аппарата Совета Федерации. В результате анализа должностных анкет и их корректировки в процессе обсуждения непосредственный руководитель составляет проект должностного регламента государственного служащего, который представляет руководителю структурного подразделения для дальнейшего обсуждения и согласования с Управлением кадров и дальнейшего утверждения.

Должностные регламенты государственных служащих должны включать:

Профессиональные знания, необходимые для исполнения должностных обязанностей: области знаний, в которых должен быть компетентен гражданский служащий и которые он должен применять на практике. Например, знание определенных отраслей права, сфер экономики, науки, культуры, иностранных языков, делопроизводства и т. д.

Профессиональные умения, навыки и деловые качества: организаторские способности, способность руководить людьми; способности к постановке целей и задач, стимулированию и мотивации деятельности подчиненных; умение работать в группе, вести переговоры, самостоятельно принимать решения; аналитические способности, навыки по планированию деятельности; творческий подход к решению поставленных задач, способность к саморазвитию; умение четко излагать свои мысли письменно (подготовка проектов актов, заключений, аналитических записок и других документов и материалов) и устно (умение кратко выступать по существу вопроса, умение проводить собеседования с коллегами); опыт работы в аппаратах органов государственной и муниципальной власти; навыки работы с организационной и вычислительной техникой; знание основ делопроизводства и др.

Показатели эффективности и результативности: а) качество исполнения должностных обязанностей: качество проекта нормативного правового акта, экспертного заключения, аналитического материала, документа, ведения баз данных, обслуживания компьютерной и другой организационной техники; выполнение требований, предъявляемых к подготовке документов и выполнению служебных действий (соответствие ГОСТам, нормам, правилам, инструкциям, и так далее); соблюдение технологической дисциплины; б) профессионализм: умение в полном объеме применять знания, умения, навыки для выполнения должностных обязанностей и

получения требуемого результата служебной деятельности; знание смежных сфер деятельности, использование системного подхода при решении поставленных задач; в) соблюдение сроков выполнения работ при исполнении должностных обязанностей: соблюдение сроков, установленных нормативными правовыми актами; соблюдение плановых сроков; соблюдение сроков, установленных руководителем структурного подразделения аппарата органов власти; г) объем работы, выполненной за год: выполнение плановых заданий в соответствии с должностными обязанностями в полном объеме; выполнение внеплановых и оперативных поручений.

Разработанные критерии и показатели эффективности профессиональной деятельности государственного служащего Аппарата Совета Федерации предполагаются к внедрению в должностных регламентах руководителей и специалистов структурных подразделений.

Профессиографический опрос руководителей и специалистов в одной из региональных администраций проводится с целью составления должностных регламентов по каждой категории государственных служащих на основе выделенных групп ключевых, базовых и специальных компетенций. Результаты профессиографического опроса руководителей Министерства здравоохранения (руководители управлений) представлены в табл. 2.

Таблица 2

Результаты профессиографического опроса руководителей Министерства здравоохранения региональной Администрации (руководители управлений N=41 человек)

Оценка (7-балльная шкала)	Компетентность	Задачи, функции, качества
6,5	Стратегическое мышление	Оценка и прогнозирование развития отрасли. Разработка концепции развития службы
6,3	Стратегическое планирование	Разработка планов реализации концепций
6,9	Оперативное планирование	Дробление планов реализации проекта на конкретные задачи с назначением ответственных за исполнение
6,4	Управленческая подготовка	Знание законодательства, основ менеджмента. Опыт работы
6,4	Информационно-аналитическая	Анализ и состояния отрасли. Обобщение результатов и доведения их до вышестоящих инстанций
6,1	Планирующая	Планирование реализации проектов, работы подведомственных учреждений в соответствии с графиком

4,8	Регулирующе-регламентирующая	Организация работы подведомственных подразделений с контролем деятельности подчиненных путем разработки нормативных актов
6,5	Организационно-исполнительная	Организация эффективной работы в управлении и подведомственных учреждений
6,6	Умение работать с документами	Знание нормативной базы. Умение составлять нормативные документы. Контроль документооборота
6,4	Координирующая	Координация работы сотрудников. Организация межведомственного взаимодействия
4,8	Контролирующе-учетная	Контроль сроков и качества исполнения функций подчиненных. Контроль исполнения нормативных документов
3,6	Инновационно-исследовательская	Изучение опыта коллег. Разработка и внедрение новых технологий
3,8	Экспертно-консультационная	Оценка качества работы ведомства. Разработка рекомендаций
3,6	Представительская	Представление интересов министерства в органах власти. Работа с подведомственными учреждениями
4,9	Специальные знания	Знания по медицинским специальностям, психологии, законодательству, экономике, основ менеджмента
4,6	Умение организовывать и проводить совещания	Формирование цели и задачи совещания. Оповещение участников. Навыки проведения. Умение сделать выводы
4,9	Коммуникативная	Коммуникативные навыки
4,8	Компетентность в отношении самого себя	Самооценка
0,0	Другие виды компетентности	Знание ресурсов отрасли, эрудированность, толерантность

Результаты оценки государственных служащих в одной из региональных администраций по методике «360 градусов» (вариант методики адаптирован автором для оценки профессиональных компетенций государственных служащих) показали следующее (N=104 человека). (См. диаграмму 1).

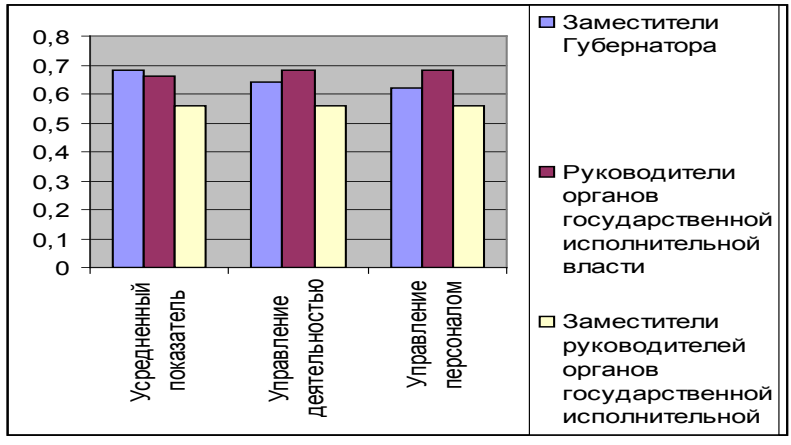


Диаграмма 1. Сравнительные данные по трем группам показателей (ось X) у трех групп государственных служащих.

Выявлены количественные характеристики по шести компетенциям трех категорий государственных служащих региональной администрации: заместителей губернатора (5 человек), руководителей органов исполнительной власти (46 человек), заместителей руководителей органов исполнительной власти (53 человека). Всего – 104 человека. В качестве экспертов (по три эксперта на каждого оцениваемого) выступали сослуживцы государственных служащих. Оцениваемыми компетенциями являлись следующие: управление деятельностью, управление персоналом, соответствие этическим нормам, взаимодействие, управление финансовыми средствами, стратегическое мышление.

Сравнительный анализ по трем группам показателей (ось X) у трех групп государственных служащих показал, что усредненный показатель по всем компетенциям выше у заместителей губернатора, однако по компетенциям «Управление деятельностью» и «Управление персоналом» компетентность руководителей органов исполнительной власти является наиболее высокой в сравнении с двумя остальными группами государственных служащих.

Среди заместителей губернатора очевидна дифференцированная оценка – наибольшие оценки получили 4-й и 5-й заместители, наименьшие – 2-й заместитель.

Сравнительные данные по двум другим категориям (руководители и заместители руководители) позволили выделить по две десятки лучших государственных служащих.

В качестве научно-практических рекомендаций сформулированы следующие предложения: в органах государственной службы предлагается на базе психолого-акмеологических служб оптимизировать профессио-

нальную деятельность с использованием акмеологической оценки, предполагающей: 1) формирование эталонной модели компетенций руководителей и специалистов органов государственной службы; 2) формирование системы критериев и показателей акмеологической оценки; 3) конкретизацию на этой основ акмеограмм, профессиограмм государственных служащих; 4) внедрение комплексной методики акмеологической оценки профессиональной компетентности государственных служащих.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении предполагают более глубокую проработку акмеологического подхода в оптимизации профессиональной деятельности за счет новых методов акмеологической оценки, предполагающего решение организационных и методических задач, связанных с профессиональным развитием кадров.

Список литературы

Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих: учебное пособие. – 2-е изд. / под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во:РАГС, 2007.

Деркач, А.А. Акмеологические основы развития профессионала. – М.; Воронеж, 2004.

Степнова, Л.А., Бруй, Ю.В. Психолого-акмеологическая диагностика профессиональной компетентности кадров управления : учебное пособие / под общ. ред А.А. Деркача – М.: Изд-во РАГС, 2010.

© Степнова Л.А., 2010

В.Д. Попов

ДУХОВНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЭГРЕГОРА В МЕНЕДЖМЕНТЕ И УПРАВЛЕНИИ

ПОПОВ Владимир Дмитриевич – доктор философских наук, профессор кафедры управления социальными и экологическими системами РАГС (e-mail:Vpopov@ur.rags.ru)

Аннотация. *Представлено концептуальное обоснование и практическое значение эгрегора как духовно-информационного механизма формирования мотивации поведения нации, ее силы духа.*

Ключевые слова: *душа, дух, психоанализ, сознание, бессознательное, духовное производство, менеджмент.*