Л.А. Степнова

ПСИХОЛОГО-АКМЕОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Сегодня кадровый потенциал государственных служащих Российской Федерации становится важнейшим стратегическим фактором успеха проводимых в стране социальных, политических и экономических преобразований. В условиях, когда на государственные органы возложены новые задания по работе с разными категориями и группами государственных служащих, на основе нового законодательства о государственной службе (Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ от 27 мая 2003 г.; Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г.; Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации № 110 от 1 февраля 2005 г.; Положение о порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) № 111 от 1 февраля 2005 г.; Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации № 112 от 1 февраля 2005 г.; Указ Президента Российской Федерации «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» №1474 от 28 декабря 2006 г.), представляется своевременным введение аттестационных требований для проведения процедур сертификации специалиста государственной службы (в рамках конкурсов на замещение вакантной должности, аттестации, квалификационного экзамена, зачисления в кадровый резерв). Предлагаемая концепция психолого-акмеологического обеспечения профессионального развития может быть использована при разработке программы государственного органа по профессиональному развитию государственных гражданских служащих РФ, которая представляет собой увязанный по целям, задачам, ресурсам и срокам осуществления комплекс кадровых, образовательных, научно-исследовательских, научно-методических, информационно-аналитических и учебно-методических мероприятий[1].

[1] См.: *Деркач А.А.* Акмеологические основы развития профессионала. М.; Воронеж, 2004.

Высокий уровень конкурентоспособности современного государственного служащего с точки зрения акмеологического подхода определяется его профессиональной компетентностью, высокой степенью профессиональной подготовки, управленческой и профессиональной культурой, психологической устойчивостью, ответственностью, дисциплинированностью, нравственностью, умением работать как в стабильных, так и чрезвычайных условиях.

Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006 – 2008 гг. в разделе «Управление по результатам» предполагает внедрение методов и процедур управления, ориентированных на результат, разработку ключевых измеримых показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственного служащего, а также формирование системы стимулирования государственных служащих, базирующейся на показателях результативности.

Качественное исполнение служащими государственного управления обязанностей, установленных Федеральным законом «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ от 27 мая 2003 г., возможно только при определенном уровне профессионального и личностного развития. Это обусловило необходимость создания системы мер по регулированию трудовых отношений государственных служащих в области регламентации их труда, оценки сложности труда и деловых качеств, уровня квалификации, компетентности и профессионализма. Все эти вопросы могут быть решены в ходе конкурсного отбора государственных служащих на замещение вакантных должностей, а также аттестации, квалификационных экзаменов, формирования кадрового резерва.

Проводимая в последнее время государственная кадровая политика направлена на принятие мер по развитию профессионального потенциала работников органов представительной и исполнительной власти. Значительное место среди таких мер занимают мероприятия, обеспечивающие правильный подбор, расстановку и использование кадров в соответствии с их квалификацией, уровнем подготовки и опытом работы.

Особое значение в связи с этим приобретает:

– объективность в определении результатов деятельности работников по выполнению закрепленных за ними обязанностей и установлении с учетом квалификации, деловых и личностных качеств их соответствия занимаемым должностям;

– выявление на этой основе динамичных (в смысле построения профессионального пути, карьеры), перспективных, энергичных, творчески мыслящих и инициативных работников для включения их в резерв на выдвижение;

– разработка предложений по совершенствованию работы с кадрами, повышению эффективности труда как отдельных исполнителей, так и коллективов в целом.

Управление профессиональным развитием в последние два десятилетия превратилось в ключевой элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение. На рынке труда сложно найти подготовленного руководителя с опытом работы в сфере государственного управления, поэтому очень остро стоит проблема подбора кадров на ключевые должности. И поскольку высшие руководители оказывают исключительное влияние на развитие организации, к профессионально важным и личностным качествам руководителя предъявляются особые, повышенные требования. Формирование и развитие руководителя – это сложный долговременный процесс, который связан не только с обучением будущего руководителя, но и с переструктурированием всей его личности, всего образа-Я.

Подходы к деловой оценке управленческого персонала при отборе в кадровый резерв описаны в научной литературе, оценка персонала и подготовка аттестации достаточно изучены, однако современные исследования часто базируются на общих пожеланиях и рекомендациях в подготовке кадрового резерва, а вопросы, связанные со спецификой подготовки кадрового резерва в различных профессиональных областях и должностях, отдаются на откуп практикам. Это значит, что в каждой организации менеджер по персоналу или психолог вынужден сам конструировать систему подготовки кадрового резерва и проверять ее на жизнеспособность и эффективность. Отсюда выделяются профессиональные области, для которых актуальными являются подготовка и развитие кадрового резерва.

Кадровый резерв – основной источник заполнения должностей руководителей высшего, среднего звена и ведущих специалистов в системе государственной службы. Работа с кадровым резервом – всегда взаимодействие целей организации с карьерными и профессиональными планами персонала. В научной литературе дано определение карьеры в ее широком и узком значении.

Карьеры классифицируются: по признаку индивидуальной профессионализации, по направлениям движения работника в структуре организации, по содержанию происходящих в процессе карьеры изменений. Выделены этапы карьеры, каждый из которых сопряжен не только с должностным уровнем, но и с определенным этапом в жизни. Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предпо-

лагаемого увольнения с работы необходимо организовать его планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест. Таким образом, карьера – это динамическое явление, постоянно изменяющийся и развивающийся во времени процесс.

В научной литературе обобщены различные понимания кадрового резерва, определена его цель, раскрывается суть перспективного, актуального и готового резерва, рассматриваются источники формирования кадрового резерва, сравнивается резерв на выдвижение и резерв руководителей, наличие которого позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе, готовить кандидатов на создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления. В связи с этим работа с резервом на выдвижение определяется как одна из приоритетных задач в системе персонального менеджмента в организациях.

Основные методы подготовки кандидатов, зачисленных в кадровый резерв, предполагают общую, специальную и индивидуальную программы подготовки резерва. Необходимо определить приоритетный для организации стратегический подход к удовлетворению потребностей в руководящих кадрах как основной элемент стратегии управления. Базовым является подход, включающий в себя следующие этапы: планирование потребностей и требований организации в резерве на выдвижение; планирование требований к резерву на выдвижение; управление формированием резерва на выдвижение; управление процессом подготовки кандидатов в состав резерва; планирование индивидуальной подготовки кандидатов; оперативное управление и текущий контроль; финишный контроль и его возможные результаты; управление процессом первичной адаптации назначенных руководителей.

Таким образом, работа с кадровым резервом представляет собой комплексную систему. При ее разработке необходимо учитывать ряд принципов и критериев. Формирование кадрового резерва включает несколько взаимосвязанных этапов, отсутствие или недостаточная проработка одного из которых ведет к неэффективному использованию резерва в целом. Наиболее значимыми являются три базовых элемента работы с кадровым резервом: отбор, обучение и оценка кандидатов на замещение руководящих должностей.

Отбор кандидатов в резерв представляет собой один из этапов работы, которая проводится в процессе профессионального развития сотрудника организации в ходе идентификации характеристик

человека и требований конкретной должности. Определяется система критериев формирования кадрового резерва, включающая в себя группы критериев и комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Рассматривается процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности, валидность (достоверность) различных способов подбора и расстановки персонала.

Обучение как элемент системы работы с кадровым резервом определяется как целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. д. Обучение рассматривается как один из важнейших элементов системы работы с кадровым резервом, тесно связанный с целями организации и выстраиваемый как единая система.

Развитие персонала государственной гражданской службы представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры. Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей. В рамках акмеологического подхода рассматривается понятие «развитие персонала», критерии его эффективности, отмечается важность соответствия обучения корпоративным целям и его практическая направленность, его направления и формы работы по обучению персонала. Классифицируются и описываются элементы системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников в организации с учетом изменения потребностей в кадрах и в соответствии с интересами сотрудников. При этом обучение сотрудника, состоящего в резерве номенклатурных должностей организации, должно быть упорядочено индивидуальным планом развития.

Оценка кандидатов в резерв рассматривается как один из элементов работы с кадровым резервом. Она делится на два этапа: оценка кандидатов в резерв и собственно оценка резерва (степени его готовности к назначению на резервируемую должность). Оценка кандидатов в резерв включает в себя тестовые испытания, экспертную оценку, анализ анкетных данных, а оценка резерва – характеристику, экспертную оценку, оценку выполнения индивидуального плана.

Психолого-акмеологическое обеспечение отбора в кадровый резерв и развития карьеры рассматривается как комплекс мероприятий, нацеленный на формирование источников информации, необходимых для оценки кандидатов, экспертного анализа профессионально важных качеств, изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности, валидность различных способов подбора и расстановки персонала

Акмеологическая система критериев и показателей оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих разрабатывалась с учетом принципов моделирования и оптимальности. Понятие «критерий» является необходимым элементом моделирования оптимальных систем и обозначает эталонный признак, на основании которого оценивается реальный процесс. По отношению к критерию показатель выступает как частное к общему, поэтому каждому критерию соответствуют несколько показателей. Критерий отражает сущностные признаки изучаемого процесса, имеет уровневую структуру. Выделяются интегративные и частные, объективные и субъективные, общие, особенные, единичные и другие критерии.

Критерии и показатели оценки эффективности деятельности государственных служащих выражают основные признаки ее проявления через восприятие, понимание и оценивание. Наиболее общая оценка дается с помощью интегративного критерия, который свидетельствует о высокой готовности и способности государственного служащего к профессиональной самореализации, умении использовать акмеологические ресурсы и внешние резервы в профессиональной деятельности.

При разработке системы критериев и показателей мы опирались также на положения концепции управления по результатам[1]. В ней критерии и система показателей составляют один из инструментов контролинга в сфере государственного управления. Он позволяет вести систематическое наблюдение за деятельностью как организационных единиц, так и отдельных сотрудников, собирать данные о результативности административных процессов. Цель управления по результатам состоит в том, чтобы создать возможность комплексного планирования и регулирования административных процессов.

В соответствии с перечнем должностей государственной службы была разработана следующая система критериев и показателей.

---

[1] См.: *Шоманн М., Дессель Ш.А.* Управление по результатам // Управление знаниями: концептуальные подходы: Реферативный бюллетень. 2003. № 4.

1. Критерий оценки «Результат» – оценка сотрудника по его индивидуальному вкладу в результативность всей организации на своем рабочем месте. Показатели по этому критерию определяются по каждой должности, исходя из должностной инструкции и планов работ (годовых и ежемесячных).

2. Критерий оценки «Профессионализм» – оценка сотрудника по демонстрации своей профессиональной компетентности в ежедневной работе. Показатели по этому критерию расписываются по группам должностей, исходя из наборов компетенций, входящих в профессиональную компетентность государственных служащих.

Рассмотрим группы показателей по критерию «Профессионализм» для различных категорий и должностей государственных служащих.

Стратегическое мышление (мыслит стратегически и способен сводить к единому целому важнейшие тенденции: технологические, конкурентные, социально-экономические, политические, государственного регулирования и т. д.).

Стратегическое планирование (демонстрирует способность переводить общую стратегию в термины стратегического планирования: определять долгосрочные перспективы развития, формулировать конкретные задачи производственной деятельности, разрабатывать стратегии для решения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, реализовывать выбранный план действий).

Управленческая подготовка (эффективно управляет человеческими и другими ресурсами для создания или использования деловых возможностей, а также для того, чтобы справляться с организационными и иными проблемами, демонстрирует полное понимание своей роли в управленческих взаимодействиях).

Представительская (способность эффективно представлять интересы организации в других звеньях данной организации и в других организациях).

Информационно-аналитическая (анализ и диагностика имеющейся управленческой ситуации (объекта управления) для обоснования последующего принятия решения).

Организационно-исполнительская (способность достигать результата в реализации управленческого решения с учетом имеющихся людских и материальных ресурсов).

Планирующая (способность определять цели, задачи, приоритеты, принимать решения).

Регулирующе-регламентирующая (способность определять и поддерживать деятельность других людей в рамках, заданных программой, планом, регламентом, принципами, режимом, кодексами, инструкциями).

Контролирующе-учетная (способность выявлять несоответствие хода и результатов организационно-исполнительской деятельности принятым решениям, программам, планам, нормативам).

Координирующая (согласовательная) (способность координировать действия участников исполнительской деятельности по вертикали и горизонтали управленческой иерархии).

3. Критерий оценки «Потенциал развития» – оценка сотрудника по его способности к саморазвитию и профессиональному совершенствованию и росту. Показателями выраженности этого критерия являются:

профессиональное самосовершенствование (способность к саморазвитию, систематическому, непрерывному совершенствованию, управлению собственной профессиональной деятельностью);

инновационный потенциал (способность находить новые решения задач, открытость новым знаниям и опыту).

Предлагаемые в данном проекте профессиональные компетенции государственного служащего разработаны на основе ориентировочной профессиограммы госслужащего и выделяются в соответствии с соответствующими сферами деятельности государственных служащих[1].

Исследования, проведенные в рамках данного проекта, показывают, что базовые компетенции в структуре профессиональной компетентности государственного служащего, не рядоположены, а образуют структуру, ядро которой составляют специальные знания, управленческая подготовка, психолого-акмеологическая и информационно-технологическая компетентность.

В своем единстве эти компетенции образуют так называемую ***специальную компетентность***, которая выступает по отношению к остальным компетенциям как базовая, то есть является ядром профессиональной компетентности государственных служащих.

Накопленный опыт проведения аттестации кадров управления убеждает, что при изучении профессиональной, в том числе специальной компетентности государственных служащих необходимо руководствоваться следующими основными требованиями диагностики:

изучение специальной компетентности должно быть направлено на выявление индивидуальных особенностей профессионального роста;

оценка специальной компетентности должна проводиться не только путем сравнения полученных результатов с какими-либо нормами, средними величинами, но и путем сопоставления их с резуль-

[1] См.: Акмеологическая оценка профессиональой компетентности государственных служащих: Учебное пособие / Под общ. ред. А.А. Деркача. М., 2007.

татами предыдущих диагностирований (не обязательно проводимых в связи с аттестацией) с целью выявления характера продвижения в развитии, профессиональном росте государственного служащего;

диагностика специальной компетентности нужна не только для выявления актуального уровня, но и для определения возможных индивидуальных путей совершенствования;

изучение специальной компетентности должно опираться на самоанализ, самодиагностику результативности профессиональной деятельности государственных служащих для создания мотивации самосовершенствования и профессионального роста;

уровень специальной компетентности должен рассматриваться как содержательная характеристика деятельности государственного служащего, а процесс самосовершенствования, профессионального роста – как развитие, смена качественно своеобразных этапов деятельности.

Конкретные условия государственной службы и деятельности государственных служащих обусловливают необходимость соблюдения следующих правил:

диагностика уровня специальной компетентности важна и нужна не как самоцель, а как средство выявления уровня профессионализма государственных служащих, их личностно-профессионального потенциала;

изучение специальной компетентности не должно быть привязано только к аттестации кадров, а должно быть непрерывным процессом и охватывать всех государственных служащих;

при диагностике специальной компетентности важен учет индивидуальных особенностей государственного служащего.

Процедура тестирования специальной компетентности государственных служащих должна включать:

1) тестирование профессиональных знаний (тесты знаний);

2) тестирование профессиональных навыков (решение ситуационных задач).

Тест профессиональных знаний государственных служащих должен включать:

1) тест базовых знаний государственного служащего (знания Конституции Российской Федерации, базовых законов по государственной службе);

2) тест специальных знаний по профилю государственной службы, составляющих предметную специализацию министерства и подразделений как органов, осуществляющих государственное управление в специфической области (знания основных законов, подзаконных актов, административных регламентов по специальности);

3) тест управленческих знаний (для руководителей);

4) тест психологических и акмеологических знаний (психологические и акмеологические особенности поведения в решении управленческих, коммуникативных, инновационных, конфликтологических задач, принятии решения и т. д.);

5) тест компьютерных знаний (тесты трех уровней сложности на знание базовых и специализированных компьютерных программ).

Тестирование профессиональных навыков должно включать:

а) решение ситуационных задач в рамках специальных компетенций по профилю государственной службы, составляющих предметную специализацию министерства и подразделений (задачи составляются на основе административных регламентов);

б) решение ситуационных задач в рамках психолого-акмеологической компетенции;

в) решение тестовых задач в рамках информационно-компьютерной компетенции (по трем уровням сложности).

При оценке профессиональной компетентности также могут использоваться следующие методы и процедуры: экспертная оценка (наблюдение и оценка на рабочем месте); методы самоанализа и структурирования профессионального опыта; моделирование рабочих ситуаций (ситуативные тесты, ролевые игры); изучение, анализ рабочего места; оценка знаний; тестирование личностных и деловых качеств; беседа; SWOT-анализ; групповая дискуссия.

Методики проведения тестовых испытаний при оценке профессиональных компетентностей, процедуры проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, методические рекомендации по формированию кадрового резерва на государственную гражданскую службу были апробированы и показали свою эффективность в ходе оценки качества деятельности государственных служащих и их конкурентоспособности.