

УДК 159.9

**Синягин Юрий Викторович**

доктор психологических наук, профессор,  
директор центра планирования  
и прогнозирования карьеры  
Международного института  
государственной службы  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ  
dom-hors@mail.ru

**Переверзина Ольга Юрьевна**

кандидат психологических наук,  
доцент кафедры управления  
и организации социальных систем  
Института государственной службы  
и управления персоналом  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ  
dom-hors@mail.ru

**Косороткина Мария Сергеевна**

эксперт центра планирования  
и прогнозирования карьеры  
Международного института  
государственной службы  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ  
dom-hors@mail.ru

**Мударисов Айнур Аликович**

эксперт центра планирования  
и прогнозирования карьеры  
Международного института  
государственной службы  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ  
dom-hors@mail.ru

## **ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА КАК КОМПЛЕКСНЫЙ МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

**Аннотация:**

*Личностно-профессиональная диагностика рассматривается в качестве комплексного механизма диагностики и оценки компетентностей и компетенций государственных гражданских служащих. Представлена модель компетентностей и компетенций; описаны основные правовые, организационные и содержательные механизмы диагностики и оценки, а также методы, позволяющие оценить потенциал руководителей системы гражданской службы.*

**Ключевые слова:**

*диагностика, оценка персонала, государственный гражданский служащий, руководитель, личностно-профессиональная диагностика, механизмы диагностики, методы диагностики, компетентность, компетенция, модель компетентностей и компетенций.*

**Sinyagin Yury Viktorovich**

D.Phil. in Psychology, Professor  
Director of the Center for Planning  
and Forecasting of Career,  
International Institute of  
Public Administration and Management  
under the Russian Presidential Academy of  
National Economy and Public Administration  
dom-hors@mail.ru

**Pereverzina Olga Yuryevna**

PhD in Psychology, Assistant Professor of  
the Management and Organization of  
Social Systems Department  
Institute of State Service  
and Human Resources Management  
under the Russian Presidential Academy of  
National Economy and Public Administration  
dom-hors@mail.ru

**Kosorotkina Maria Sergeevna**

Expert of the Center for Planning  
and Forecasting of Career,  
International Institute of  
Public Administration and Management  
under the Russian Presidential Academy of  
National Economy and Public Administration  
dom-hors@mail.ru

**Mударисов Aynur Alikovich**

Expert of the Center  
for Planning and Forecasting of Career,  
International Institute of  
Public Administration and Management  
under the Russian Presidential Academy of  
National Economy and Public Administration  
dom-hors@mail.ru

## **PERSONALITY PROFESSIONAL EXAMINATION AS A COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE EXPERT KNOWLEDGE AND COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS**

**Summary:**

*The personality professional examination is considered as a comprehensive assessment of the expert knowledge and competencies of civil servants. The article presents a model of the expert knowledge and competencies, describes the principle organizational and substantial mechanisms of the examination and the assessment, as well as methods allowing to evaluate the potential of the civil service system managers.*

**Keywords:**

*examination, assessment of personnel, state civil employee, manager, personality professional examination, diagnostic mechanisms, diagnostic methods, expert knowledge, competence, model of expert knowledge and competencies.*

Модернизация и построение эффективной системы государственного управления – одна из центральных задач и ориентиров развития нашей страны.

Исследования объективных организационно-функциональных, социально-личностных и экологических условий деятельности сотрудников государственных учреждений показали, что государственная служба является одним из наиболее «деформирующих» и психотравмирующих личностных видов профессиональной деятельности, в условиях которой на человека воздействуют не только функционально-профессиональные факторы, но и организационная регламентация деятельности. Это накладывает особые требования к научно-методическому сопровождению оценочных и диагностических процедур гражданских служащих, основу которых в настоящее время составляет широко используемый в практике компетентностный подход.

В контексте решения задач диагностики и оценки личностно-профессиональных качеств граждан при поступлении на государственную службу, а также государственных служащих при ее прохождении представляется целесообразным говорить о *личностно-профессиональной диагностике*, в которой реализуются принципы нового контекстного подхода к оценке ресурсов профессионала [1; 2], базирующегося на методологических принципах ресурсного, личностно-ориентированного, командно-центрированного и компетентностного подходов.

Следует подчеркнуть, что контекстная парадигма представляет собой не набор каких-либо отдельных методов и методик, подобранных под локальную задачу, а является целостным специфическим способом диагностики и оценки компетентностей руководителей, обладающим способностью тонкой «настройки» инструментария с учетом контекстных требований к успешности, эффективности и результативности руководителей на личностно-профессиональном, командно-организационном и социально-государственном уровнях.

Организация и проведение процедуры диагностики и оценки компетенций и компетентностей государственных гражданских служащих требует выявления основных механизмов, обеспечивающих эффективность подобной оценки. Под механизмами диагностики и оценки гражданских служащих понимается совокупность методических ресурсов диагностического и оценочного процесса и способов их соединения. Можно выделить три типа таких механизмов: правовые, организационные и содержательные (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Механизмы диагностики и оценки компетенций и компетентностей**

Важным шагом развития правовых механизмов диагностики и оценки гражданских служащих стало поддержание новых подходов формирования и работы с резервом управленческих кадров, находящимся под патронажем Президента РФ с применением технологий личностно-профессиональной диагностики и оценки кандидатов в резерв на заседании Комиссии при Президенте по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров от 29 мая 2013 г. [3].

Развитию новых технологий кадровой работы также способствует Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [4], в котором говорится о необходимости проведения конкурсных и аттестационных процедур, формировании кадрового резерва на основе компетентностного подхода.

Развитие организационных механизмов связано с применением оценочных технологий в процедурах конкурсного отбора, аттестации и ротации кадров [5; 6; 7], а также во всех иных, предусмотренных законодательством, кадровых технологиях, предполагающих выявление и анализ потенциала гражданских служащих.

Многочисленные исследования, проводимые в последние годы, показывают целесообразность дифференцированного подхода к организации и проведению оценки государственных гражданских служащих различных категорий и групп должностей.

Предлагается выделить основные механизмы реализации оценки в зависимости от категорий и групп должностей:

- оценка, проводимая на условиях аутсорсинга в обязательном порядке;
- оценка, проведение которой рекомендуется на условиях аутсорсинга;
- оценка, проведение которой целесообразно на основе использования собственных ресурсов государственного органа.

В целях унификации и стандартизации проведения оценочных процедур представляется возможным выделить несколько групп государственных служащих, требования к базовым (именно базовым) инвариантным компетентностям которых являются сходными, хотя, безусловно, должности представителей данной группы существенно отличаются по масштабности решаемых задач и уровню персональной ответственности за принимаемые решения. Прежде всего, это представители категории «руководители» высшей и главной групп должностей.

Вторую группу объединяет преимущественное выполнение экспертно-аналитической и организационной работы – это помощники и советники, которые занимают должностные позиции категории «помощники» высшей, главной и ведущей групп должностей.

В третью группу можно объединить тех, кто относится к категории «специалисты» высших главных, ведущих и старших групп должностей, а также представителей группы ведущих должностей категории «руководители». Последнее обусловлено тем, что руководители данной группы – это, скорее, опытные профессионалы, обладающие организаторскими способностями. Если же по итогам аттестации такие руководители будут рекомендованы в резерв, то, безусловно, их оценка должна вестись по модели, которая используется для оценки руководителей.

Следует заметить, что модели оценки внутри данной группы целесообразно дифференцировать в зависимости от конкретного функционала. Представляется целесообразным формирование трех базовых подгрупп требований по направлениям деятельности внутри данной группы: «организация», «аналитика», «коммуникация», «контроль», которые отличаются по системе конкретных показателей оценки.

Следует подчеркнуть, что в рамках каждой из выделенных подгрупп групп должностей используется стандартный набор методов. Изменяются границы норм по каждому инструменту в зависимости от должностной позиции в организационной структуре.

Наконец, в последнюю группу логично включить всех представителей категории «обеспечивающие специалисты». В целом, предлагаемые модели оценки представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Модели проведения оценки представителей различных категорий и групп должностей**

Категории и группы должностей государственной гражданской службы	Оценка проводится в режиме аутсорсинга	Рекомендуется проведение оценки в режиме аутсорсинга			Оценка проводится специалистами кадровой службы гос. органа	
	Методический комплекс 1	Методический комплекс 2	Методический комплекс 3	Методический комплекс 3	Методический комплекс 4	
	в случае принятия решения представителем нанимателя			на основе проведения конкурса на замещение вакантной должности системы государственной гражданской службы и аттестации		
<b>Высшие</b>						
Руководители	xxx					
Помощники (советники)		xxx				
Специалисты			xxx			
<b>Главные</b>						
Руководители	xxx					
Помощники (советники)		xxx				
Специалисты				xxx		
Обеспечивающие специалисты					xxx	

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
<b>Ведущие</b>					
Руководители				xxx	
Помощники (советники)		xxx			
Специалисты				xxx	
Обеспечивающие специалисты					xxx
<b>Старшие</b>					
Специалисты				xxx	
Обеспечивающие специалисты					xxx
<b>Младшие</b>					
Обеспечивающие специалисты					xxx

Очевидно, что необходимым условием эффективной оценки выступает утверждение для каждой из моделей (включая рекомендуемые подгруппы), конкретного набора показателей оценки и способов перевода результатов использования различных инструментов в эти показатели.

Так, например, нами была предложена система количественных показателей оценки для представителей резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, которая была утверждена Комиссией при Президенте РФ. Как представляется, она может быть использована при оценке представителей группы высших должностей (*Методический комплекс 1*). В данную систему входят следующие количественные показатели:

- стратегическое лидерство;
- социальная направленность;
- управленческая готовность;
- масштабность мышления;
- готовность к обучению и развитию;
- готовность к командной работе;
- настойчивость и целеустремленность;
- коммуникативная компетентность;
- компетентности самоуправления;
- правовые и профессиональные знания в сфере государственной службы и управления.

Качественными показателями оценки выступают:

- описание наиболее сильных сторон каждого участника;
- описание индивидуально-психологических и личностных особенностей, требующих внимания и учета в процессе взаимодействия;
- рекомендуемые направления личностно-профессионального развития.

Использование подобной системы показателей позволяет определить также сферу деятельности, где применение профессиональных, управленческих и личностных ресурсов кандидата наиболее эффективно с учетом актуального уровня развития его управленческого и профессионального потенциала, а также рекомендуемый уровень управления и позиция в управленческой иерархии.

Аналогичные системы показателей целесообразно построить и в рамках остальных моделей оценки.

Рекомендуемые наборы методического инструментария для каждой модели оценки приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Предлагаемые наборы методического инструментария

Инструмент	Методический комплекс 1	Методический комплекс 2	Методический комплекс 3	Методический комплекс 4
<b>Анализ биографии, документов и материалов</b>				
Психобиографический опросник	xxx			
Биографическая анкета		xxx	xxx	xxx
Анализ информации в сети Интернет	xxx			
<b>Интервью и собеседование</b>				
Интервью по компетенциям			xxx	
Собеседование с руководителем подразделения, в которое предполагается назначение	xxx	xxx	xxx	xxx
Глубинное интервью	xxx			
<b>Ассесмент центр</b>				
Кейсы и анализ ситуаций	xxx	xxx	xxx	
Подготовка эссе	xxx		xxx	

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Подготовка экспертного заключения		xxx		
Видеопрезентация	xxx			
<b>Тестирование</b>				
Личностные тесты и тесты управленческих способностей	xxx		xxx	
Интеллектуальные тесты, тесты оценки аналитических и специальных способностей		xxx	xxx	xxx
Тест на грамотность			xxx	xxx
Тест на знание информационных технологий			xxx	xxx
Тесты на знание законодательства в сфере государственной службы	xxx	xxx	xxx	
Тесты на оценку базовых правовых знаний	xxx	xxx	xxx	
Тесты специальных знаний по профилю деятельности			xxx	xxx
<b>Групповая дискуссия</b>				
Групповая дискуссия			xxx	
<b>Экспертная оценка</b>				
Оценка поручителя и рекомендуемого	xxx	xxx		
Оценка 360 градусов	<b>Для всех категорий и групп должностей при прохождении аттестации и включении в резерв</b>			

Таким образом, набор методического инструментария имеет определенные отличия в зависимости от того, какая из групп должностей подлежит оценке.

Реализация выделенных механизмов диагностики и оценки государственных гражданских служащих – правовых, организационных, содержательных – требует специально организованной процедуры, такой как система психолого-акмеологического мониторинга, разработанная представителями научной школы под руководством академика РАН А.А. Деркача. Разработка на основе имеющегося опыта мониторинга обновленной системы подобной пролонгированной оценки гражданских служащих, является актуальным направлением и весомой перспективой дальнейших научных исследований и практической деятельности в области развития механизмов оценки и диагностики гражданских служащих.

#### Ссылки:

1. Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2009. № 4. С. 63–70.
2. Синягин Ю.В. Оценка руководителя: компетентности и ресурсы // Воспитание детей и молодежи. 2009. № 4. С. 48–53.
3. Заседание Комиссии по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров. 29 мая 2013 г. URL: <http://state.kremlin.ru/commission/3/news/18237> (дата обращения: 28.10.2013).
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» 9 мая 2012 г.
5. Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке ...
6. Синягин Ю.В. Оценка руководителя ...
7. Литвинцева Е.А., Переверзина О.Ю. Ротация как технология повышения эффективности деятельности гражданских служащих // Государственная служба. Научно-политический журнал. 2013. № 3. С. 41–44.