

Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно- профессионального потенциала

[Селезнева Е.В.](#), [Синягин Ю.В.](#)

УДК 30
ББК 66.041

Цель. Исследование взаимосвязи эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала

Методы. В статье рассматриваются результаты эмпирического исследования взаимосвязи эффективности деятельности руководителей государственной гражданской службы, находящихся на высшем уровне управления, и их личностно-профессионального потенциала.

Результаты. В структуре личностно-профессионального потенциала выявлены три фактора, определяющие эффективность реализации управленческих функций: фактор лидерства, фактор мастерства аналитики, фактор командной работы. Показано, что содержание базового компонента в структуре личностно-профессионального потенциала руководителей, находящихся на высшем уровне управления, составляют стратегическое лидерство, управленческая компетентность и настойчивость и целеустремленность.

Ключевые слова: [личностно-профессиональный потенциал](#), [руководители государственной гражданской службы](#), [эффективность](#).

Функцией системы государственной гражданской службы является государственное управление как процесс руководства развитием экономической, социальной, культурной и других сфер государственной жизни, их государственного регулирования и контроля за ними.

Реализация этой функции возложена на органы исполнительной государственной власти и осуществляется в профессиональной деятельности штатных сотрудников этих органов – государственных гражданских служащих.

Как известно, главное содержание государственного управления – это «целенаправленное практическое воздействие государства на общественные отношения для упорядочения, организации соответствующей системы и оказания на нее регулирующего влияния, т.е. обеспечения ее должного функционирования и возможного изменения» [14, с. 33].

Основными целями государственного управления являются социальное благосостояние человека и общества, реализация прав и свобод человека и гражданина, стабильное экономическое, политическое, социальное и культурное развитие государства и общества.

Если рассматривать государственное управление как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организуемый процесс, неизбежно встает вопрос об оценке его результативности и эффективности, а так как функции системы государственного управления и деятельность органов государственной власти реализуются в профессиональной деятельности государственных служащих, критерии результативности и эффективности необходимо использовать и при ее оценке.

Результативность по отношению к системе государственной службы (деятельности органов государственной власти) следует рассматривать как *степень достижения социального эффекта*, который объективно выражается в создании благоприятных условий для населения государства, повышении качества предоставляемых государственных услуг и т.д. [12, с. 16], а субъективно – в удовлетворенности населения качеством жизни.

В то же время с психологической точки зрения эффективность следует рассматривать как *способность достигать необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными (относительно конкретной ситуации и возможностей субъекта) затратами ресурсов (временн ых, интеллектуальных, эмоциональных и пр.)*.

Исследования в области результативности и эффективности деятельности государственных служащих сосредоточены, с одной стороны, на разработке методов их оценки [1; 2; 5; 18 и др.], а с другой стороны, на выявлении условий и факторов, способствующих или препятствующих их повышению [3; 8; 19 и др.].

Анализ показывает, что результативность и эффективность деятельности государственных служащих определяется, с одной стороны, рядом объективных условий (прежде всего, разработанностью правовых норм деятельности государственных гражданских служащих) и объективно-субъективных факторов (в частности, особенностями организационной культуры конкретного органа государственной власти), а с другой стороны, - внутренними, субъективными факторами.

К субъективным факторам результативности и эффективности деятельности государственных служащих исследователи относят профессиональную компетентность [6; 8; 15 и др.], профессионально важные качества [3; 13 и др.], личностно-профессиональный потенциал [4; 9; 10; 11 и др.] и т.п.

Практически речь идет о *внутренних ресурсах* государственного гражданского служащего.

В самом общем плане под ресурсом личности понимается все то, что ей принадлежит, в частности, ее черты характера, способности, ценности и т.д. Совокупность внутренних ресурсов человека представляет собой целостную систему, которая обладает свойством саморегуляции, находится в состоянии постоянного обновления и определяет его возможности [9]. Внутренние ресурсы человека, которые оказались востребованными в соответствующем социокультурном окружении и были развиты наиболее полно, становятся компонентами личностного потенциала, а востребованные в конкретных сферах профессиональной деятельности составляют ту его часть, которую мы обозначаем как личностно-профессиональный потенциал.

Личностно-профессиональный потенциал можно определить как самоуправляемую систему внутренних возобновляемых ресурсов личности, которые проявляются в ее деятельности, направленной на получение социально значимых результатов [10], или как «кластер ресурсов, определенный уровень развития которых обеспечивает возможность успешного выполнения определенного круга или класса задач» [17, с. 67-68]. В зависимости от сферы деятельности и класса задач, которые необходимо выполнить, структура личностно-профессионального потенциала будет перестраиваться, актуализируя ресурсы, соответствующие деятельности и задачам.

Личностно-профессиональный потенциал в целом обеспечивает прогрессивное развитие личности в процессе профессиональной деятельности, выступает в качестве предпосылки осуществления деятельности, определяет профессионализм личности и деятельности, а на индивидуальном уровне – профессиональную пригодность [9].

В деятельности государственных гражданских служащих актуализируются те составляющие личностно-профессионального потенциала, которые обеспечивают профессиональную реализацию именно в сфере государственного управления, так как эта сфера предъявляет к субъекту деятельности свои специфические требования.

Следует подчеркнуть, что в наибольшей степени взаимосвязаны эффективность деятельности и специфика реализации личностно-профессионального потенциала у государственных гражданских служащих – руководителей высшей группы должностей, так как по роду должности им необходимо организовывать целенаправленную и скоординированную работу подчиненных для решения задач государственного управления. Психологически это означает

использование не только своих внутренних ресурсов, но и внутренних ресурсов своих сотрудников. В связи с этим на первый план в структуре личностно-профессионального потенциала руководителей высшей группы должностей выходят те составляющие, реализация которых обеспечивает достижение целей государственного управления путем организации слаженной (целенаправленной и скоординированной) работы государственных служащих: управленческий и лидерский потенциал.

Управленческий потенциал выступает как система имеющихся и возможных с точки зрения их приобретения в будущем, востребованных управленческой деятельностью вообще (инвариантный аспект) и конкретной управленческой деятельностью (парциальный аспект) самоорганизующихся и взаимно компенсируемых индивидуальных, личностных и профессиональных ресурсов субъекта управленческой деятельности [10].

Лидерский потенциал - это система личностных и деятельностных ресурсов человека, которые соответствуют потребностям конкретной группы и социума в целом, обеспечивают понимание смысла, целей и ценностей индивидуальной и групповой деятельности и ее конкретного содержания и достижение социально значимых результатов.

То, что в зависимости от позиции, которую занимают руководители в управленческой иерархии, эффективность их деятельности определяют разные составляющие их личностно-профессионального потенциала, показали наши многолетние теоретические исследования, а также анализ и обобщение результатов диагностики и оценки управленческого персонала [7; 16; 17].

Было установлено, что ведущим фактором эффективности для первого уровня управления (линейных руководителей) является экспертно-профессиональная составляющая личностно-профессионального потенциала (экспертно-аналитическая компетентность).

При переходе на средний уровень управления большее значение приобретает собственно управленческий потенциал (управленческая компетентность), и увеличивается влияние лидерского потенциала (стратегическое лидерство, масштабность мышления, настойчивость и целеустремленность).

Максимальное влияние лидерского потенциала на эффективность деятельности проявляется на высшем уровне управления. Именно лидерские качества субъекта управления определяют успешность деятельности не только конкретного руководителя, но и всей возглавляемой им структуры.

Следует подчеркнуть, что в связи с единством природы социального управления подобное соотношение факторов эффективности управленческой деятельности на различных уровнях управления фиксируется не только в сфере государственной службы, но и в любой другой социально-экономической и политической сфере.

Взаимосвязь между особенностями реализации личностно-профессионального потенциала руководителей высшей группы управленческих должностей и уровнем результативности и эффективности их профессиональной деятельности была подтверждена эмпирически в ходе личностно-профессиональной диагностики управленческих кадров, проводившейся сотрудниками научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» Института ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ.

В диагностике участвовали 427 руководителей высшей и главной групп должностей федеральных и региональных органов исполнительной власти Российской Федерации.

В зависимости от занимаемой позиции в управленческой иерархии проходившие диагностику руководители были отнесены к одной из четырех групп, выделенных по уровню должности.

Исследование проводилось с использованием комплекса методик личностно-профессиональной диагностики, в число которых входили опросники оценки управленческого потенциала, методики по оценке личностного стиля и личностных качеств, творческие задания и кейсы, разработанные на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ.

В качестве дополнительных показателей использовались оценка по объективным показателям результатов управленческой деятельности (анализ конкретных управленческих достижений) и данные мультисубъектной оценки по системе формализованных индикаторов.

Итоговые значения рассчитывались по десяти ключевым интегральным показателям, отражающим структуру личностно-профессионального потенциала руководителей: стратегическое лидерство, управленческая компетентность, масштабность мышления, готовность к саморазвитию, готовность к командной работе, настойчивость и целеустремленность, компетентность социального взаимодействия, компетентности самоуправления и экспертная компетентность.

Факторный анализ с варимакс-вращением позволил выявить латентную структуру личностно-профессионального потенциала участников исследования в зависимости от уровня их должности.

В структуре личностно-профессионального потенциала руководителей, входящих в 1-ю, 2-ю и 3-ю группы, были выявлены по три фактора, которые в совокупности описывают соответственно 71,4%, 62% и 63,4% выявленной дисперсии. В структуре личностно-профессионального потенциала руководителей, отнесенных к 4-й группе, были выявлены два фактора, описывающих 54,2% выявленной дисперсии (табл. 1-4) При анализе

полученных результатов здесь и далее учитывались показатели, факторный вес которых был выше 0,500.

Табл. 1. Факторная структура личностно-профессионального потенциала участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 1-ю группу по уровню должности

Компоненты личностно-профессионального потенциала	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
	38,6%	21,7%	11,1%
Стратегическое лидерство	0,831918		
Управленческая компетентность	0,732299		
Масштабность мышления		0,730846	
Готовность к саморазвитию		0,825260	
Готовность к командной работе			0,909465
Настойчивость и целеустремленность	0,914518		
Компетентности социального взаимодействия	0,801618		
Компетентности самоуправления			0,532527
Экспертная компетентность		0,860975	

Составлено авторами

Табл. 2. Факторная структура личностно-профессионального потенциала участников личностно-профессиональной диагностики, входящих во 2-ю группу по уровню должности

Компоненты личностно-профессионального потенциала	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
	29,5%	17,5%	15%
Стратегическое лидерство	0,856757		
Управленческая компетентность	0,804154		
Масштабность мышления		0,638671	
Готовность к саморазвитию		0,702844	
Готовность к командной работе			0,732326
Настойчивость и целеустремленность	0,754338		
Компетентности социального взаимодействия			0,608411
Компетентности самоуправления			0,646480
Экспертная компетентность		0,828863	

Составлено авторами

Табл. 3. Факторная структура личностно-профессионального потенциала участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 3-ю группу по уровню должности

Компоненты личностно-профессионального потенциала	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
	34,7%	16,5%	12,2%
Стратегическое лидерство	0,877661		
Управленческая компетентность	0,718084		
Масштабность мышления		0,810767	
Готовность к саморазвитию		0,656377	
Готовность к командной работе			0,751744
Настойчивость и целеустремленность	0,810455		
Компетентности социального взаимодействия	0,553794		
Компетентности самоуправления			0,705779
Экспертная компетентность		0,863585	

Составлено авторами

Табл. 4. Факторная структура личностно-профессионального потенциала участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 4-ю группу по уровню должности

Компоненты личностно-профессионального потенциала	Фактор 1	Фактор 2
	38,8%	15,4%
Стратегическое лидерство	0,801287	
Управленческая компетентность	0,694125	
Масштабность мышления		0,635393
Готовность к саморазвитию		0,629713
Готовность к командной работе	0,531519	
Настойчивость и целеустремленность	0,817427	
Компетентности социального взаимодействия	0,647293	
Компетентности самоуправления	0,534301	
Экспертная компетентность		0,790951

Составлено авторами

Сравнительный анализ таблиц показывает, что во всех четырех группах в первый, наиболее сильный фактор, входят в обязательном порядке:

- стратегическое лидерство как способность формулировать стратегические цели организации, видеть стратегические перспективы деятельности и развития организационно-управленческих структур, развивать и

- поддерживать энергетический и психологический потенциал сотрудников, заражать их своими идеями;
- управленческая компетентность как способность к планированию, организации, контролю, координации деятельности больших организационных структур; готовность к принятию самостоятельных управленческих решений, реализации менеджерских и административных функций;
 - настойчивость и целеустремленность как способность к преодолению сопротивления внешней среды при выполнении профессиональной и управленческой деятельности; умение добиваться поставленной цели.

Внутри фактора системообразующим показателем являются или стратегическое лидерство (во 2-й и 3-й группе), или настойчивость и целеустремленность (в 1-й и 4-й группе), входящие в содержание лидерского потенциала.

Таким образом, эмпирически подтверждается, что именно лидерский потенциал является ведущим фактором эффективности деятельности руководителей государственной гражданской службы, находящихся на высшем уровне управления.

Интересно, что в 1-й и 3-й группах в первый фактор входит дополнительно такой показатель, как «компетентности социального взаимодействия». Можно предположить, что компетентности социального взаимодействия в этих группах выступают как средство, обеспечивающее достижение стратегических целей организации через вовлечение ее сотрудников в реализацию лидерских идей.

Этот фактор можно было бы, на наш взгляд, обозначить как *фактор лидерства*.

Во второй фактор во всех группах входят:

- масштабность мышления как способность видеть и анализировать проблемы не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте;
- готовность к саморазвитию как ориентация на непрерывное профессиональное и личное совершенствование, готовность и способность эффективно действовать в условиях изменений;
- экспертная компетентность как способность к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем на основе имеющегося профессионального опыта и знаний.

Системообразующим показателем во всех группах является экспертная компетентность.

Можно говорить о том, что у руководителей государственной гражданской службы, находящихся на высшем уровне управления, экспертная компетентность и масштабность мышления в своем взаимодействии определяют

возможность выработки реалистичных и социально значимых стратегических целей, принятия оптимальных управленческих решений, качественных планирования, организация, контроля, координации деятельности больших организационных структур. В то же время готовность к саморазвитию позволяет преодолевать косность мышления, выходить за рамки стереотипных решений.

На наш взгляд, этот фактор можно было бы обозначить как *фактор мастерства аналитики* .

Третий фактор включает в 1-й и 3-й группе показатели «готовность к командной работе» и «компетентности самоуправления», а во 2-й кроме этого – показатель «компетентности социального взаимодействия». Во всех трех группах системообразующим показателем является «готовность к командной работе».

Этот компонент личностно-профессионального потенциала руководителей государственной гражданской службы, находящихся на высшем уровне управления, обеспечивает качество командного взаимодействия, которое необходимо для достижения поставленных стратегических целей, в том числе за счет высокой стрессоустойчивости, выдержки, самообладания, уравновешенности, готовности к компромиссу. Если фактор лидерства обеспечивает руководителям высшей группы управленческих должностей эффективность влияния на отдельных сотрудников и большие организационные структуры в процессе реализации стратегических целей за счет своей доминирующей позиции, то данный фактор дает им возможность быть эффективными за счет умения взаимодействовать с другими членами команды, принимая на-равных с ними поставленные организационные цели и задачи. При этом, возможно, руководители внутренне различают ситуации, требующие активизации одного или другого компонента своего потенциала.

Этот фактор можно было бы обозначить как *фактор командной работы* .

Следует отметить, что в 4-й группе показатели «компетентности социального взаимодействия», «готовность к командной работе» и «компетентности самоуправления» вместе с показателями «стратегическое лидерство», «управленческая компетентность» и «настойчивость и целеустремленность» входят в первый фактор.

Это, как и меньшее число выделенных факторов, свидетельствует о том, что личностно-профессиональный потенциал у участников этой группы менее структурирован.

Можно предположить, что такая структура личностно-профессионального потенциала, с одной стороны, задается организационно-командным контекстом их деятельности (категорией/группой должности, позицией в организации и др.), а с другой стороны, - отражает уровень сформированности потенциала и задает перспективы его дальнейшего развития.

В целом по результатам исследования можно сделать следующие выводы:

- эффективность деятельности руководителей государственной гражданской службы взаимосвязана с внутренней структурой их личностно-профессионального потенциала, которая, в свою очередь, обусловлена, с одной стороны, уровнем его сформированности и реализации, а с другой стороны, - позицией руководителя в управленческой иерархии;
- входящие в содержание базового компонента личностно-профессионального потенциала стратегическое лидерство, управленческая компетентность и настойчивость и целеустремленность в своих взаимодействиях и взаимообусловленности определяют уровень эффективности деятельности руководителей высшей группы должностей как стратегических лидеров;
- экспертная компетентность, масштабность мышления и готовность к саморазвитию в своем взаимодействии определяют качество постановки стратегических целей и принимаемых управленческих решений;
- сформированность фактора командной работы обеспечивает решение поставленных стратегических задач силами единой управленческой команды;
- возможность и необходимость дальнейшего развития личностно-профессионального потенциала руководителей высшей группы должностей обусловлена, с одной стороны, контекстом их деятельности, а с другой стороны, - внутренней потребностью в таком развитии, которая, в свою очередь, связана с наличием или отсутствием у руководителей стратегических жизненных идей, структурой их ценностных ориентаций, а также их настойчивостью и целеустремленностью.

Литература

1. Абакумов И.В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 7. С. 5-10.
2. Бедняков Д.В. Эффективность профессиональной деятельности государственных служащих: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2012. 29 с.
3. Белов В.Г., Парфенов Ю.А., Менумеров А.В., Чернов Д.А. Эмоциональная устойчивость как критерий эффективной деятельности государственных служащих // Ученые записки. 2011. № 8(78). С. 28-34.
4. Власова Е.И. Развитие профессионально-личностного потенциала государственных служащих в процессе повышения квалификации (на примере Республики Татарстан): автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. Казань, 2009. 16 с.
5. Данилова О.В., Беляева И.Ю. Эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности государственного

- гражданского служащего //Известия ВолгГТУ. 2012. № 16 (103). С. 105-113.
6. Деркач А.А., Куликова Е.В., Селезнева Е.В. Акмеологические основания развития профессиональной компетентности кадров управления: Монография. М.: Псков: ПОИПКРО, 2007. 114 с.
 7. Зазыкин В.Г., Смирнов Е.А., Синягин Ю.В. Оценка персонала современной организации. Иваново: Ивановский филиал РАНХиГС, 2014. 224 с.
 8. Клюкина В.В., Ли А.М. Структура профессиональной компетентности как фактора эффективности деятельности государственного служащего // Инновационная наука. 2015. № 5. С. 126-128.
 9. Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация: диссертация на соискания ученой степени доктора психологических наук. М., 2004.453с.
 10. Марков В.Н., Синягин Ю.В. Потенциал личности //Мир психологии. № 1 (21). 2000. С. 250-261.
 11. Михайлова В.Н. Личностно-профессиональный потенциал государственных служащих в условиях российского региона: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. М., 2008. 23 с.
 12. Нагимова А. М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. Казань: Казан. гос. ун-т, 2009. 188 с.
 13. Петрова Л.Е. Изучение профессионально важных качеств современного эффективного специалиста в сфере государственного и муниципального управления // Смальта. 2014. № 4. С. 24-27.
 14. Россинский Б.В., Старилов Ю.Н. Административное право: учебник. 4-е изд., пересмотр, и доп. М.: Норма, 2009. 927 с.
 15. Селезнева Е.В., Рожок А.В. Влияние психологической компетентности на позицию участников организационного взаимодействия // Акмеология. 2012. № 1. С. 53-58
 16. Синягин Ю.В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала: Монография. М.: Изд-во РАГС, 2009. 68 с.
 17. Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2009. № 4. С. 63-70.
 18. Шебураков И.Б. Методологические аспекты оценки результативности деятельности государственных гражданских служащих, Вологда: Легия, 2010. 112 с.
 19. Шебураков И.Б. Методика разработки показателей результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих, Вологда: Вологжанин, 2012. 110с.