

**Л. В. Листопад**

## **АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ**

На современном этапе развития экономики значительно возрастают требования к руководителям, занимающим государственные должности, так как эффективность проводимых в республике реформ во многом зависит от их профессионализма и компетентности. Руководители государственных органов управления обязаны соответствовать определенным *критериям* в части уровня образования, профессионализма, имеющимся опыту и навыкам, и в этой связи проходят через определенный механизм отбора, позволяющий определить уместность занятия ими руководящих должностей. Этими же целями определяется и необходимость оценки их компетентности и соответствия занимаемой должности в процессе непосредственного прохождения государственной службы в качестве руководителя, осуществляемую через процедуру аттестации.

Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 24 октября 2003 г. №135 утвержден *Квалификационный справочник «Государственные должности государственных служащих»*, который определяет сложность выполняемых функций, должностные обязанности, а также квалификационные требования, предъявляемые к государственным служащим, занимающим руководящие должности. Так, для высших руководителей, к которым относятся руководители департаментов, главных управлений, управлений, отделов, других самостоятельных подразделений *установлены следующие квалификационные требования*: высшее профессиональное образование либо наличие высшего образования и прохождения соответствующей переподготовки в государственных учреждениях образования, осуществляющих подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих; специальная подготовка по государственному управлению в специализированных институтах или академиях управления; стаж работы по специальности не менее 6 лет.

Квалификационный справочник определяет формальные требования к руководителям и их обязанности, при этом не ставится вопрос о необходимых личностных характеристиках, определяющих лидерские качества, способности к эффективной коммуникации, владение навыками административной этики и прочее, то есть предполагается наличие вышеперечисленного как следствия имеющегося стажа работы, что не всегда является таковым. Это упущение и приводит к тому, что руководящие должности замещаются на основе формальных характеристик, определенных четко и регламентировано, при этом не используется возможность оценки личностных и более глубоких качественных характеристик претендентов. Незавершенность моделей компетенций, включающих наряду со знаниями умения, навыки и личностные качества, а также оптимально функционирующего механизма их оценки приводит к неэффективному использованию кадрового потенциала государственных органов управления.

Проблемы в использовании потенциала можно выявить только сквозь призму анализа кадрового состава на примере конкретного органа управления. В работе анализ проводится на примере оценки руководящего состава Гомельского областного исполнительного комитета.

Из общего числа руководителей органа управления 99,6 % имеют высшее образование, остальные – среднее специальное. Эти данные говорят о высоком уровне их изначальной подготовки, а также о выполнении требований, предъявляемых к ним. Однако отсутствуют данные в разрезе специфики полученного образования, проблема состоит в том, что большинство руководителей не имеют изначально высшего профессионального образования по специальности «Государственное управление», а проходят обучение впоследствии прохождения государственной службы за счет государственного бюджета в процессе переподготовки и повышения квалификации. Этот момент ставит под вопрос оптимальность использования кадрового потенциала: замещение руководящей должности предшествует профессиональному обучению по этой специальности, при этом отбор молодых специалистов, изначально подготовленных по этому направлению деятельности и проектирование их дальнейшего карьерного роста и развития потенциала для последующего занятия руководящих должностей имело бы больший положительный эффект.

Что касается возрастной структуры, то лица от 40 лет занимают преобладающее место в ней: наибольший удельный вес руководителей – 47 % – находится в возрасте 40–54 года, а 3 % руководителей имеют возраст 60 и более лет. Это связано с тем, что замещение руководящей должности в первую очередь требует определенного стажа работы, опыта и личных управленческих достижений, к которым государственные служащие приходят спустя определенную выслугу лет. Молодые кадры занимают в основном исполнительские должности. Это значит, что ограничен доступ к руководящим должностям для молодых специалистов, не используется их «свежий ум и взгляд» в процессе принятия управленческих решений. В таком случае эффективность использования кадрового потенциала может стоять под вопросом.

Наибольший удельный вес среди руководителей занимают те, чей стаж составляет более 10 лет – это 65 % государственных служащих на руководящих должностях. Руководители со стажем 6–10 лет составляют 16 % от общего числа, а наименьший удельный вес занимают служащие со стажем до 1 года. Это обусловлено тем, что занятие определенной управленческой должности должно отвечать утвержденным требованиям относительно стажа работы на государственной службе, однако наличие этого стажа не всегда гарантирует наличие высокого уровня компетентности государственных служащих.

Оценка компетентности руководящего состава органа управления не может быть ограничена анализом формальных характеристик государственных служащих, она должна содержать

также анализ личностных качеств и поведения замещающих руководящие посты кадров. Квалификационным справочником «Государственные должности государственных служащих» утверждено, что *руководитель должен обладать необходимыми морально-этическими качествами, эмоциональной устойчивостью, тактичностью и доброжелательным отношением при контактах с гражданами и решении их личных вопросов*. В этой связи нами было проведено социологическое исследование на предмет оценки морально-этических качеств и нравственности поведения руководителей Гомельского областного исполнительно комитета, количество респондентов – 50 государственных служащих данного органа, или около 10 % его общей численности.

В рамках морально-этических качеств руководителей была оценена *степень их уважительности по отношению к подчиненным* по шкале от 0 до 5 баллов. Большинство опрошенных оценили отношение своего начальника к подчиненным в 5 баллов, а именно 40,8 % участвующих в социологическом исследовании. Не многим меньшее количество государственных служащих, а именно 38,8 % из них, остановились на оценке в 4 балла. Оценку 3 балла и ниже в целом проставило 10 человек, что составляет около 20 % всех респондентов. Вышесказанное позволяет также сделать вывод о том, что отношение начальства к подчиненным различное в разных структурных подразделениях, начиная от очень уважительного, заканчивая уровнем уважительности низкой степени, потому что 20 % опрошенных – это достаточно большая часть, игнорировать которую нельзя.

Поскольку главной целью государственной власти в целом является служба в интересах общества и граждан, *этический аспект взаимоотношений государственных служащих и населения* также является определяющим в оценке компетентности руководителей в органе власти. Согласно проведенному исследованию, уровень доброжелательности отношения к посетителям достаточно высокий. Большинство опрошенных, а именно 64 %, оценили его в 5 баллов, 28 % – в 4, а оставшиеся 8 % – в 3 балла соответственно.

*Уровень корректности взаимодействия руководителя с подчиненными* оценен 62 % государственных служащих как высокий, как средний – 32 % опрошенных. Лишь 2 % опрошенных охарактеризовали корректность отношения руководителя к подчиненным как низкую, это значит, что в целом данный критерий находится в органе управления на уровне выше среднего.

Корректность руководителя по отношению к подчиненным может быть оценена через многие составляющие его поведения, одним из которых может являться его *беспристрастность в оценке деятельности сотрудников*. Считают деятельность руководителя профессионально выдержанной, а суждения беспристрастными – 26,5 % респондентов. Данная ситуация является идеальной для государственной службы, где собственное моральное состояние руководителя не должно переноситься на его подчиненных. Большинство же опрошенных, а именно 61,2 %, считают, что настроение руководителя частично влияет на его оценку деятельности подчиненных. В целом по исследуемому органу управления данный аспект этического поведения государственных служащих, а именно руководителей, ставится под вопрос. Корректность и беспристрастность как основы этического поведения руководителя напрямую воздействуют на моральной состояние подчиненных и настроение коллектива в целом. Нельзя отменить так называемый человеческий фактор, этим и объясняется частичное влияние настроения руководителя на его оценку работы подчиненных, однако это влияние должно быть сведено к минимуму (рисунок 1).



Рисунок 1 – Ответы на вопрос: «Как вы считаете, влияет ли настроение Вашего руководителя на его оценку деятельности сотрудников?»

Согласно правилам административной этики, недопустимы оскорбление и унижение руководителем своих подчиненных, поэтому *корректность отношения государственных служащих-руководителей к своим сотрудникам можно оценить и по наличию или отсутствию оскорблений в адрес последних*. Так, согласно проведенному опросу, 87,5 % респондентов никогда не слышали

оскорблений в свой адрес со стороны руководства, наличие же 12,5 % государственных служащих, периодически испытывающих на себе факт оскорбления начальства, говорит о том, что в некоторых структурных подразделениях напряженность морально-психологического климата допускаяется именно по вине руководства.

Нормы служебной этики диктуют определенные правила и формы преподнесения критических замечаний, а значит, по соблюдению этих правил можно характеризовать соблюдение самой служебной этики. На вопрос «Считаете ли Вы форму преподнесения критических замечаний приемлемой и конструктивной?» 48,9 % респондентов ответили положительно, то есть критику руководителя охарактеризовали как приемлемую и конструктивную. Абсолютно неприемлемой, а поэтому и не конструктивной критику руководителей считают 12,8 % опрошенных (рисунок 2).



Рисунок 2 – Ответы на вопрос: «Считаете ли вы форму преподнесения критических замечаний приемлемой и конструктивной?»

Учитывая эти и прочие ответы, представленные на рисунке 2, можно сделать вывод о том, что *немалая часть руководителей не соблюдает принципы конструктивной критики*, тем самым не только ставя под вопрос ее эффективность, нарушая административную этику и усугубляя напряженность морально-психологического климата в коллективе, но и предоставляя возможность усомниться в собственной компетентности.

Учитывая, что руководитель, согласно утвержденным требованиям, должен своей манерой поведения и стилем руководства обеспечить нормальный социально-психологический климат в коллективе, *оценка состояния этого климата как следствия профессиональной компетентности руководителей представляет особое значение*. Согласно проведенному исследованию, большинство опрошенных, а именно 67,4 %, оценили «состояние здоровья» морально-психологического климата, сложившегося в коллективе государственного органа управления, к которому они относятся, как вполне здоровое. Это более чем 2/3 опрошенных, однако количество государственных служащих, охарактеризовавших состояние микроклимата понятием «не совсем здоров» также немало – 26,5 % опрошенных, или 13 человек из 49 ответивших на данный вопрос. Три государственных служащих выбрали пункт «болен».

Можно сделать вывод о том, что большинство государственных служащих морально удовлетворено тем психологическим микроклиматом, который сложился в их подразделениях, это хороший показатель, стимулирующий повышение производительности и эффективности труда, также морально-психологическое здоровье и настроение самих государственных служащих. К сожалению, 32,6 % государственных служащих находятся в условиях в различной степени неблагоприятного климата, что так или иначе может отрицательно влиять на их труд, поэтому необходимо выявлять проблемные коллективы и работать над повышением их морально-психологического климата.

По результатам проведенного анализа можно сделать выводы о наличии следующих проблем: недостаточная разработанность требований к руководителям в части личностных характеристик, наличие лишь формальных требований; отсутствие механизма оценки личностных характеристик, подтверждающих соответствие занимаемой должности, ставка лишь на уровень образования и стаж, из которых не всегда следует высокий уровень компетентности; отсутствие выработанного кодекса этики государственных служащих, создающих ориентир для руководителей в части их поведения; наличие достаточно частого факта, когда замещение руководящей должности предшествует профессиональному обучению по управленческой специальности; устаревание руководящего состава органов управления, сдвиг в возрастной структуре руководящих кадров в сторону лиц, старше 40 лет, неиспользование потенциала молодых кадров; существование «клановости» в системе руководящих кадров государственного управления; несоответствие служебного поведения некоторых руководителей должному, что ставит под вопрос уровень их компетентности.

В условиях, когда государство ставит перед собой задачу оптимизации государственного аппарата и повышения эффективности использования кадрового потенциала государственной службы, решение данных проблем становится особенно актуальным. *Нами предлагаются следующие меры повышения эффективности использования потенциала руководящих кадров:*

- разработка моделей компетенций для конкретных руководящих должностей, включающих в себя требования, относимые к знаниям, умениям, навыкам и личностным характеристикам руководителей;

- разработка механизмов оценки профессиональной пригодности кандидатов на руководящие должности в соответствии с разработанными моделями компетенций с использованием различных методик;

- выход за пределы аттестации при оценке соответствия уже замещающих руководящие должности кадров необходимым требованиям, разработка системы показателей оценки;

- внедрение этических кодексов государственных служащих в качестве ориентира в части должного служебного поведения;

- законодательное утверждение механизма поступления на руководящие должности претендентов, имеющих высшее профильное образование по специальности «Государственное управление» и проектирование их дальнейшего карьерного роста и развития потенциала через повышение квалификации взамен существующему механизму поступления на руководящую должность без специализированного образования и последующего обучения по специальности за счет средств бюджета;

- разработка механизма взаимодействия государственных органов управления и высших учебных заведений, готовящих специалистов в этой сфере в части их трудоустройства и омоложения руководящего состава государственного аппарата.

Реализация вышеприведенных мероприятий позволит оптимизировать кадровый состав государственных служащих, в том числе руководителей, не столько в разрезе их количественного состава, сколько в смысле качественных характеристик.

#### **Список использованных источников**

1 Об утверждении Квалификационного справочника «Государственные должности государственных служащих» : Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 24 октября 2003 г. № 135 // Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.by>. – Дата доступа : 14.04.2015.