

## Профессиональная компетенция руководителя в системе государственного управления

Т.В. Починок

В статье рассматривается профессиональная компетенция руководителя в системе государственного управления. Автор описывает современного руководителя как управленца в управляемой сфере, как личность и как профессионала. Указано содержание лидерских характеристик управленца и обосновано их влияние на эффективность работы организации. Отмечена важность для руководителя обладать формальным и неформальным авторитетом, как интегрирующей характеристики профессиональных, личных и деловых качеств, отражающих оценку руководителя и его деятельности подчиненными. Приведены результаты анкетирования руководителей и специалистов ОАО «Гомельмаш» и ОАО «Милкавита» на тему «Формирование положительного имиджа руководителя в системе государственного управления» и определены факторы по укреплению роли руководителя, и выработаны предложения по формированию имиджа руководителя для обеспечения эффективности государственного управления.

**Ключевые слова:** руководитель, профессиональная компетенция, государственное управление, авторитет, лидерство, имидж.

The article deals with the professional competence of a manager in the system of public administration. The author describes a modern leader as a manager in a managed area, as a person and as a professional. The content of the leadership characteristics of a manager is indicated and their influence on the efficiency of the organization is substantiated. The importance for the manager to have a formal and informal authority is noted, as an integrating characteristic of professional, personal and business qualities, reflecting the assessment of the manager and his activities by subordinates. The results of the survey of the managers and specialists of JSC «Gomselmash» and JSC «Milkavita» on the topic «Formation of a positive image of the manager in the system of public administration» are given, the factors to strengthen the role of the manager are identified, and proposals to form the image of the manager to ensure the effectiveness of public administration are made.

**Keywords:** manager, professional competence, public administration, authority, leadership, image.

В современном обществе управление выступает как необходимый элемент жизнедеятельности. Управление относится к наиболее важным и ответственным сферам интеллектуальной и практической деятельности. Управленческий труд требует высокой профессиональной компетенции, наличия определенных деловых и личных качеств, позволяющих максимально эффективно и результативно реализовывать цели организации.

Эффективность государственного управления, результативность реализации государственной политики зависит от профессионализма, высокого уровня управленческой компетенции, определенных деловых и личных качеств руководителей, которые оказывают непосредственное целенаправленное влияние на вектор движения общественных процессов.

Руководитель, обладающий высоким уровнем профессиональной квалификации, лидерским потенциалом, мощными деловыми и личными качествами, способен генерировать и принимать эффективные управленческие решения, придавать импульс динамическому развитию организации и выводить ее на качественно новый уровень развития.

Главной целью руководителя является направление усилий коллектива на достижение общих целей при любых условиях. Именно руководитель формирует коллектив, ставит задачи и рекомендует варианты их решения, консультирует, выделяет под каждую задачу необходимые материально-финансовые и трудовые ресурсы. Руководитель государственного органа решает задачу интеграции усилий других, вносит согласованность в их действия с тем, чтобы каждый исполнитель максимально проявил свои возможности в совместной деятельности коллектива. Поэтому при оценке качеств руководителя определяющее значение имеет его умение осуществлять организационную (управляющую) деятельность коллектива. Следовательно, оценивать труд руководителя необходимо на основании результатов работы его лично и его коллектива.

Современного руководителя можно рассматривать через призму трех составляющих [1, с. 35]:

1. Руководитель как управленец. К этой составляющей относятся управленческие навыки руководителя. Четкость и оперативность в принятии решений, расстановка и выбор приоритетов в работе, грамотная постановка задач сотрудникам и делегирование им полномочий, навыки организации и мотивации подчиненных и др. Следует отметить особую роль проактивности: грамотный руководитель не ждет возникновения нежелательной ситуации, а просчитывая возможное развитие событий, он принимает соответствующее управленческое решение и направляет свои усилия на минимизацию негативных последствий и максимальное использование благоприятных возможностей.

2. Руководитель как личность. Предполагает наличие у руководителя определенных качеств. К ним обычно относятся требовательность руководителя к себе и к подчиненным, целеустремленность и активность, сочетание реалистичности и оптимистичности, коммуникабельность, интеллектуальная и поведенческая гибкость, чувство юмора, стрессоустойчивость.

3. Руководитель как профессионал в той сфере деятельности, которой занимается организация.

В последнее время в зарубежных и отечественных психологических и социологических работах, посвященных вопросам управления, все больше внимания уделяется влиянию личности руководителя на успешность деятельности объекта им возглавляемого. Под личностью руководителя можно понимать динамическую систему качеств и свойств, которые проявляются относительно постоянно как действия в различных ситуациях. Личные характеристики руководителя (интеллектуальные, психические и физические) влияют на результативность деятельности и обеспечивают ее эффективность [2, с. 104]. Рассматривая личность руководителя, речь идет о масштабе личности, способной эффективно реализовывать государственную политику и принимать значимые управленческие решения. В менеджменте широкую известность получил так называемый Принцип Питера (2002, Лоуренс Питер, канадский профессор), который заключается в том, что в иерархии каждый индивидум имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности [3, с. 38].

Основными показателями масштаба личности руководителя являются цели, которые он ставит перед собой и результаты, которых он достигает. Цель, даже самая масштабная и амбициозная, рассматривается отдельно от результата и является недостаточной для анализа. Важны действия, которые совершает руководитель, его уровень активности и особенности реакции на возникновение различных ситуаций в процессе достижения цели.

Эффективное управление неразрывно связано с проявлением лидерского потенциала руководителя. Лидерство является важным аспектом управления. Способность быть лидером является одним из ключевых условий стать эффективным руководителем. Эффективный руководитель должен использовать все возможности для объединения своих подчиненных и мотивирования их на достижение четко сформулированной цели.

Сущность лидерства заключается в наличии последователей, которые готовы следовать за лидером, в создании других лидеров из последователей и реализации их лидерского потенциала в трудовые достижения команды [4, с. 252–253]. Уверенные лидеры-руководители развивают лидерский потенциал у своих сотрудников, воздействуя личным примером. Лидерство – это мощный управленческий статус, который позволяет оказывать руководящее влияние и принимать решения, которым подчиняется большинство. Руководитель – лидер должен уметь выступать в роли знаменосца и вдохновителя, имеющего собственное видение реальности и тенденций его развития, выдвинуть концепцию, идею, способную привлечь сторонников, и своим влиянием направить их за собой.

Понятие руководителя – лидера неразрывно связано с понятием «авторитет». Авторитет – это особенный социальный статус человека вообще и руководителя в частности, основанный на уважении его личности, уважения его суждений и действий, следования его поведению и решениям. Это интегрирующая характеристика его профессиональных, личных и деловых качеств, отражающая их оценку большинством окружающих (прежде всего подчиненными). Главное условие авторитета руководителя – соответствие этих качеств требованиям, предъявляемым к нему характером профессиональной деятельности и занимаемой должностью [5, с. 47–48].

Различают формальный (должностной авторитет, авторитет власти) и неформальный авторитет (авторитет лидера коллектива).

Формальный авторитет руководителя определяется как сумма его прав и власти, принадлежащих конкретной должности. Такой авторитет является необходимым условием налаживания и осуществления организационных отношений в системе управления. Как правило, должностной авторитет очерчен достаточно четко.

Неформальный авторитет руководителя – это отражение его реального влияния на положение дел в органе, уважения окружающих. Утрата руководителем неформального авторитета – один из источников дестабилизации коллектива, снижения эффективности его деятельности.

Как ни велико значение интеллектуальной и профессиональной составляющей авторитета руководителя – лидера, но очень важной составляющей является и духовно-нравственная. Справедливость, честность, искренность, человеческое достоинство, служение, непрерывный рост и постоянное развитие – это незыблемые атрибуты руководителя в системе государственного управления. Духовно-нравственная составляющая имиджа современного руководителя в системе государственного управления наравне с высокой профессиональной компетенцией является необходимым компонентом его высокого авторитета и влияния.

Таким образом, мощный личностный стержень, высокий уровень энергетики, здоровая амбициозность, готовность к риску, нацеленность на результат, поведенческая гибкость – это одни из ключевых черт, которые должны быть присущи современному руководителю. Целенаправленная, скурпулезная, грамотно организованная и последовательно реализуемая работа руководителя по своему личностно-профессиональному росту приведет к развитию масштаба его личности, что позволит ему перейти на качественно новый организационно-управленческий уровень, принимать эффективные решения и успешно решать новые масштабные задачи.

Имидж руководителя является основным элементом имиджа организации, которой он руководит. Имидж руководителя представляет собой совокупность определенных качественных внутренних характеристик (характер, мировоззрение, уровень интеллекта, образование и т. д.) и внешних характеристик (манера одеваться, умение преподнести себя, знание протокола, владение тайм-менеджментом и т. .), посредством которых формируется устойчивое восприятие его личности окружающими его людьми (сотрудниками организации).

Одной из распространённых классификаций имиджа руководителя является деление имиджа на персональный (личный) и профессиональный (деловой). Персональный имидж – это устойчивое оценочное представление о руководителе, как о личности. Под профессиональным имиджем понимается способность руководителя компетентно и качественно выполнять организаторские задачи, которые в ответственности лидера [6]. Личный и профессиональный имиджи руководителя должны находиться в гармоничном и равнозначном сочетании.

Для определения факторов по укреплению роли руководителя и выработке предложений по формированию имиджа руководителя для обеспечения эффективности государственного управления было проведено анкетирование руководителей и специалистов предприятий ОАО «Гомсельмаш» и ОАО «Милкавита» в общем количестве 73 человека. Для проведения социологического опроса была разработана анкета на тему «Формирование положительного имиджа руководителя в системе государственного управления». В анкету были включены следующие вопросы:

1. Принято считать, что современный руководитель рассматривается через призму трех составляющих: руководитель-управленец; руководитель как личность; руководитель как профессионал (в управляемой сфере). Расположите данные параметры в порядке значимости, обозначая очередность порядковым номером:

- руководитель как управленец;
- руководитель как личность;
- руководитель как профессионал (в управляемой сфере);
- все три составляющие равнозначно важны.

2. Укажите 5 важных личных качества руководителя, которые, на Ваш взгляд, охарактеризуют «масштаб» личности руководителя.

3. Кому Вы отдадите предпочтение при назначении на руководящую должность:

а) руководителю с высоким уровнем управленческой компетенции, но менее значимыми личными качествами;

б) руководителю со значимыми личными качествами, но меньшим уровнем управленческой компетенции.

4. Укажите 5 характеристик, которые, по Вашему мнению, в большей мере определяют руководителя как лидера: 1) принципиальность; 2) организаторские способности; 3) жизнестойкость; 4) профессиональная интуиция; 5) потребность в постоянном обучении; 6) способность мотивировать, вдохновлять и быть примером; 7) установление сотрудничества для реализации единой цели; 8) физическая и эмоциональная выносливость; 9) проактивная позиция и энергичность; 11) твердая профессиональная воля; 12) высокие моральные ценности и нравственные качества; 13) новаторство; 14) высокая работоспособность; 15) (указать дополнительно).

5. Авторитет руководителя – лидера включает профессиональную и духовно-нравственную составляющую. Дополните качества, которые на Ваш взгляд, характеризуют духовно-нравственную составляющую авторитета руководителя: 1) честность; 2) справедливость; 3) чувство долга и высокой ответственности за дело; 3) высокое уважение к людям; 4) (указать дополнительно); 5) (указать дополнительно).

6. Считаете ли Вы, что неформальный авторитет руководителя (авторитет лидера коллектива) так же важен для эффективности управления, как и формальный авторитет (должностной авторитет, авторитет власти)?

а) да, равнозначно важны;

б) да, но более важное значение имеет формальный авторитет;

в) формальный авторитет имеет первостепенное значение.

7. Из приведенных личностно-деловых качеств модели компетенций руководителя выделите пять наиболее важных для эффективного управления: а) решительность; б) ориентация на реализацию общих целей организации; в) дипломатичность; г) целеустремленность; д) склонность к продуманному риску; е) стрессоустойчивость; ж) адаптивность к изменяющимся условиям и управление изменениями; з) самокритичность; и) уверенность в себе; к) умение получать, анализировать и использовать информацию; л) высокий уровень культуры речи и общения; м) результативность; н) харизматичность; о) четкое планирование; п) (указать дополнительно).

8. Выразите свое мнение к тому, что руководители с высокими показателями эмоционального интеллекта (эмоциональный интеллект – это гибкий навык, который реализуется в способности распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач) являются более успешными в построении межличностных отношений, мотивации коллектива, к использованию творческого подхода и в адаптации к изменениям:

а) согласен;

б) не согласен;

в) затрудняюсь ответить.

9. Какие качества Вы хотели бы развить в себе, чтобы стать успешным руководителем? (необходимо указать три качества).

10. Считаете ли Вы, что СМИ в различных формах и форматах (тематические передачи, информационные встречи, интервью, дискуссионные площадки, переговоры и др.) в достаточной мере освещают специфику деятельности руководителей?

а) да, в полной мере;

б) да, но не в полной мере;

в) эта тема рассматривается в недостаточной мере.

11. Выделите и дополните мероприятия, которые, на Ваш взгляд, повысили бы эффективность работы с перспективным кадровым резервом в организации, в которой Вы работаете?

1) обучение, повышение квалификации и качественная подготовка;

2) механизмы аттестации и подведения итогов работы;

3) функционирование системы наставничества;

4) (указать дополнительно);

5) (указать дополнительно).

12. Выделите характеристики, определяющие престиж и позитивный имидж государственной службы на современном этапе: 1) служение, социальная значимость и общественная

польза; 2) доверие, социальное признание и востребованность результатов труда; 3) высокая профессиональная компетенция; 4) возможности самореализации и перспективы карьерного роста; 5) высокий уровень ответственности; 6) высокие морально-нравственные нормы и принципы; 7) материальная и социальная защищенность; 8) (указать дополнительно).

В заключении анкеты респондентам необходимо было указать некоторые сведения о себе, сфере своей деятельности, управленческом опыте для руководителей и профессиональном опыте для специалистов.

Опрос производился анонимно. Респондентам необходимо было обозначить номер выбранного ответа или дописать в свободной строке свой вариант. В опросе участвовали 57 % мужчин и 43 % женщин. Из 73 респондентов 81 % являлись руководителями, 19 % – специалистами. Большинство руководителей имело управленческий стаж – 5–10 лет (56 %), от 10–15 лет – 34 %, до 5 лет и более 10–15 лет – 5 %. Представим полученные результаты анкетирования.

При ответе на первый вопрос 47 % респондентов полагают, что более важное значение имеет руководитель с развитой управленческой компетенцией, 40 % – руководитель как профессионал, 7 % – руководитель как личность, 6 % – все составляющие одинаково важны.

При ответе на второй вопрос для характеристики «масштаба» личности руководителя, 49 % считают, что важен перевод управляемой системы на качественно новый уровень, 25 % – принятие эффективных управленческих решений, 26 % – высокая результативность. Также респонденты указывали такие важные параметры как лидерство, умение создавать команду, стратегическое мышление.

На третий вопрос анкеты 76 % анкетированных отдают предпочтение руководителю с высоким уровнем управленческой компетенции, но менее значимыми личными качествами, 24 % полагают, что руководитель должен иметь более значимые личные качества, но меньший уровень управленческой компетенции.

При определении пяти наиболее значимых характеристик руководителя – лидера (вопрос 4) ответы распределились следующим образом: 1) принципиальность и твердая воля – 20 %; 2) организаторские способности – 16 %; 3) способность мотивировать, вдохновлять и быть примером – 12 %; 4) новаторство и профессиональная интуиция – 10 %; 5) высокая работоспособность – 9 %. Затем последовали другие качества: установление сотрудничества для реализации единой цели – 6 %, высокие моральные ценности – 5 %, проактивная позиция и энергичность – 4 %, жизнестойкость – 1 %.

Рассматривая духовно-нравственные качества авторитета руководителя (вопрос 5), все респонденты подтверждают необходимость таких качеств как честность, справедливость, чувство долга и высокой ответственности, высокое уважение к людям, умение вдохновлять и быть примером. Также респонденты обозначили необходимость патриотизма, умения решать проблемные, спорные и конфликтные ситуации.

При ответе на шестой вопрос о степени важности формального и неформального авторитета для руководителя 87 % ответили, что неформальный и формальный авторитеты равнозначно важны, 12 % указали, что более важное значение имеет формальный, должностной авторитет, 1 % считает, что неформальный авторитет не имеет существенное значение.

При выделении наиболее важных личностно-деловых качеств руководителя для эффективного управления (вопрос 7) 19 % выбрали решительность, 17 % – целеустремленность и результативность, 15 % – четкое планирование, 14 % – стрессоустойчивость и 13 % – умение получать, анализировать и использовать информацию, 9 % – адаптивность к изменяющимся условиям и управление изменениями, 5 % – высокий уровень культуры речи и общения, 3 % – харизматичность, 2 % – склонность к продуманному риску, 1 % – ориентация на реализацию общих целей организации.

На восьмой вопрос о значимости гибкого навыка эмоционального интеллекта для руководителя 99,9 % согласились в необходимости владеть данным навыком, только 0,1 % затруднились ответить, ни один респондент не ответил, что данный навык не требуется в управленческой деятельности руководителя.

Вопрос девять был направлен на выделение качеств, которые респонденты хотели бы развить в себе для более успешного руководства. Наиболее частотными ответами были: 1) стрессоустойчивость – 55 %; 2) решительность – 23 %; 3) творческие навыки – 15 %. В других ответах указывались необходимость четкости планирования, умение расставлять приоритеты, дипломатичность и др.

На вопрос десять о степени освещения деятельности руководителей и управляемых организаций в СМИ 45 % ответили, что специфика деятельности руководителей освещена в полной мере, 37 % – в недостаточной мере и 18 % указали, что данная тема представлена в СМИ не в полной мере.

51 % респондентов считают, что обучение, повышение квалификации и качественная подготовка необходимы для повышения эффективности работы с перспективным кадровым резервом (вопрос 11). Высоко оценивается и необходимость использования института наставничества – 37 %, действенность механизмов аттестации и подведения итогов работы оценили 9 % респондентов. Также были предложены такие меры как направления в другие организации для обмена опытом, стажировки и практики, проведение профессионально ориентированных семинаров, оценка качеств и компетенций резервистов, ротация кадров и другие.

Вопрос двенадцать был направлен на определение характеристик, которые определяют престиж и позитивный имидж государственной службы на современном этапе. Соотношение распределилось следующим образом: служение и социальная значимость – 24 %, доверие, социальное признание и востребованность результатов труда – 21 %; высокая профессиональная компетенция – 19 %; возможности самореализации и перспективы карьерного роста – 12 %; материальная и социальная защищенность – 11 %; высокий уровень ответственности – 7 %; высокие морально-нравственные нормы и принципы – 6 %.

Таким образом, результаты социологического опроса в форме анкетирования позволили выделить факторы и компоненты, которые составляют положительный имидж эффективного руководителя.

Итак, высокий уровень профессиональной компетенции, деловые и личные качества, необходимые для реализации управленческих полномочий, высокий уровень интеллекта, духовно-нравственная и высокоморальная составляющая личности управленца, гражданская и гуманистическая мировоззренческая позиция служения народу и своей стране составляют положительный имидж эффективного руководителя в системе государственного управления. Именно такой руководитель способен формировать и проводить конструктивную государственную политику, эффективно руководить своей организацией и способствовать прогрессивному развитию общества.

### Литература

1. Повышение эффективности работы государственного аппарата в условиях современных тенденций и вызовов : сб. науч. тр. / редкол.: М. Г. Жилинский [и др.] ; под общ. ред. М. Г. Жилинского. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. – 344 с.
2. Бурганова, Л. А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФА-М, 2013. – 160 с.
3. Трусъ, А. А. Управленческие решения: психологический аспект : учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск : Изд-во Гревцова, 2011. – 144 с.
4. Бабосов, Е. М. Социальный портрет современного руководителя / Е. М. Бабосов, А. А. Трусъ // Проблемы управления. – 2015. – № 1 (54). – С. 47–53.
5. Русаков, С. А. Основы управленческой деятельности : учеб. пособие / С. А. Русаков. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 240 с.
6. Ананьева, С. Е. Формирование имиджа руководителя в государственной службе : автореф. дисс. .... канд. политич. наук : 22.00.08 / С. Е. Ананьева ; Российская Академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М., 1996. – 25 с.