

Научная статья

УДК 159.9

DOI: 10.25688/2076-9121.2024.18.2.14

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Валентина Борисовна Салахова^{1, 2} ✉, *Алексей Васильевич Кидинов*³

¹ *Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия*

² *Центр исследования проблем безопасности РАН,
Москва, Россия*

³ *Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия*

^{1, 2} *salakhovavb@mgu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5056-6518>*

³ *a080ak@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-1826-208X>*

Аннотация. Проблема совершенствования системы государственного управления в целом, а также методологии и критериев оценки эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих в частности становится все более актуальной. Вопросы, связанные с созданием необходимой ресурсной кадровой среды, выходят на первый план в задачах академической науки. Актуальность представленного в статье исследования обусловлена необходимостью обеспечить систему государственного управления высокопрофессиональными компетентными государственными гражданскими служащими на основе интеграции и применения новых знаний и эффективного использования человеческого потенциала для решения задач социально-экономического развития государства. Оценка деятельности государственных гражданских служащих осуществляется с помощью их профессиональных компетенций, включая набор личностных качеств (способностей), которые определяют возможность эффективной реализации того или иного вида профессиональной деятельности. Комплексный характер оценки деятельности государственных гражданских служащих, а также кандидатов на должность государственной гражданской службы предполагает развитие перспективных направлений трансформации интеллектуального капитала кадров государственного управления, внедрение инноваций в процесс отбора, развитие кадров государственного управления на основе тщательно проработанного научно-методологического обоснования. В статье представлены результаты эмпирического исследования оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих. Выборочную совокупность составили 246 государственных гражданских служащих федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации. Методы исследования: социологический опрос и методы математической статистики (коэффициент альфа Кронбаха; регрессионный анализ (probit-регрессии); тетракорическая корреляция (tetrachoric)). В результате исследования были представлены отечественные и зарубежные практики оценки государственных гражданских служащих; определены недостатки нормативной правовой

основы, регулирующей деятельность оценки государственных гражданских служащих; определены профили профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих категорий «Руководитель» и «Специалист»; представлена иерархия профессиональных и личностных факторов государственных гражданских служащих различных категорий должностей. Предложенная система оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих может быть использована в практике государственного управления.

Ключевые слова: система государственного управления, государственные гражданские служащие, оценка, профессиональные и личностные качества

Благодарности: статья подготовлена в рамках реализации гранта РФФИ № 23-28-01537 «Диагностика профессиональных и личностных качеств управленческих кадров: методология и технологии».

Review article

УДК 159.9

DOI: 10.25688/2076-9121.2024.18.2.14

DEVELOPMENT OF A SYSTEM FOR ASSESSING PROFESSIONAL AND PERSONAL QUALITIES OF STATE CIVIL SERVANTS

Valentina B. Salakhova^{1, 2} ✉, *Alexey V. Kidinov*³

¹ *Moscow City University,
Moscow, Russia*

² *Centre for Security Studies of the Russian Academy of Sciences,
Moscow, Russia*

³ *Financial University under the Government
of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

^{1, 2} *salakhovavb@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5056-6518>*

³ *a080ak@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-1826-208X>*

Abstract. The improvement of the public administration system in general, as well as the improvement of the methodology and criteria for assessing the work efficiency of state civil servants, are becoming an increasingly urgent problem. The issues related to the development of the resourceful human capital environment come to the forefront in the tasks of academic science. The relevance of the study is substantiated by the need to provide the system of public administration with highly professionally competent state civil servants on the basis of integration and application of new knowledge and effective use of human potential to solve the problems of socio-economic development of the state. The assessment of state civil servants' performance is carried out through the assessment of their professional competencies, including a set of personal qualities (abilities), which determine the possibility of effective work on a particular professional task. The complex character of the performance assessment of state civil servants and candidates for state civil service implies the development of promising directions of transformation of intellectual capital of public administration personnel, introduction of innovations in the recruitment process, development of public administration personnel on the basis of a thoroughly elaborated

scientific and methodological justification. The article presents the results of the empirical study of the assessment of professional and personal qualities of state civil servants. The study sample comprised 246 state civil servants of federal executive bodies of the Russian Federation. The research methods included a sociological survey and the methods of mathematical statistics (Cronbach's Alpha; regression analysis (probit regression); tetrachoric correlation). The research findings include describing Russian and international practices of assessment of state civil servants; identifying the shortcomings of the normative legal framework regulating the assessment of state civil servants; defining the profiles of professional and personal qualities of state civil servants of the job categories "Manager" and "Specialist"; describing the hierarchy of professional and personal factors of state civil servants of different job categories. The proposed system of assessment of professional and personal qualities of state civil servants can be used in the practice of public administration.

Keywords: public administration system, state civil servants, assessment, professional and personal qualities

Acknowledgements: the paper was produced within the framework of the Russian Science Foundation grant № 23-28-01537 "Diagnostics of professional and personal qualities of managerial personnel: methodology and technologies."

Для цитирования: Салахова, В. Б., и Кидинов, А. В. (2024). Разработка системы оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих. *Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология», 18(2)*, 211–239. <https://doi.org/10.25688/2076-9121.2024.18.2.14>

For citation: Salakhova, V. B., & Kidinov, A. V. (2024). Development of a system for assessing professional and personal qualities of state civil servants. *MCU Journal of Pedagogy and Psychology, 18(2)*, 211–239. <https://doi.org/10.25688/2076-9121.2024.18.2.14>

Введение

Актуальность разработки системы оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих обусловлена тем, что качество государственного управления во многом зависит от эффективного и результативного исполнения государственными гражданскими служащими (далее по тексту — ГГС, служащие, гражданские служащие) своих должностных обязанностей. Вместе с тем, по объективным причинам с учетом организационных условий деятельности государственных органов исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях, в том числе имеющихся трудовых ресурсов, зачастую не представляется возможным организовать и провести комплексную оценку, которая предусматривала бы не только механическое оценивание показателей деятельности, но и разработку индивидуально для каждого ГГС моделей развития профессиональных и личностных качеств, детальных количественно измеримых показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности и иных инструментов комплексной оценки.

В связи с обозначенными ограничениями нами были определены основные проблемы, в контексте которых мы проводили наше исследование: отсутствие комплексной оценки кадров государственного управления и администрирования,

а также единого технологического и методического обеспечения управленческого процесса, связанного с формированием и развитием профессиональных и личностных качеств ГГС; необходимость совершенствования системы государственного управления, а также системы оценки и развития кадров государственного управления инновационным развитием российской экономики.

Теоретический обзор

В целях совершенствования кадровой политики на государственной службе в России представляется целесообразным рассмотреть отечественный и зарубежный опыт оценки профессиональных и личностных качеств ГГС. Внедрение в государственное управление современных подходов кадровой политики в целях максимального раскрытия и использования потенциала государственных гражданских служащих может стать важным фактором интенсивного развития государственной гражданской службы.

Анализ зарубежного опыта и международных практик в области оценки государственных гражданских служащих

Исследованию проблем государственной кадровой политики посвящены работы многих зарубежных ученых, таких как: Н. Беркет и др.; М. Б. Боянг; А. Кларк; А. Г. Хайлу и Х. Г. Шифаре; В. Лапуэнте и С. Ван де Валле; А. Мехек; и др. (Berkett et al., 2013; Bojang, 2020; Clarke, 2020; Hailu, & Shifare, 2019; Lapuente, & Van de Walle, 2020; Mehek, 2020). В данных работах исследованы институциональные и правовые основы государственной гражданской службы, определены объективные закономерности ее развития, которые обуславливают и развитие самих государственных служащих, формирование у них необходимых личностных и профессиональных качеств, отвечающих современным требованиям общества, экономики и государственного управления (Переверзева, и Шуклинова, 2016).

Позитивный опыт и положительную практику развития ГГС нового формата представляет Сингапур. Сингапурская модель организации и развития государственной гражданской службы, несомненно, способствовала развитию государства и достижению высоких темпов экономического роста. В Сингапуре с 1959 по 1990 г. численность государственных служащих сократилась, наряду с ростом заработной платы и способностью конкурировать с бизнес-структурами. Уникальность реформы государственной службы в Сингапуре состоит в том, что коррупционная составляющая на государственной службе была практически ликвидирована, эффективность деятельности государственных служащих существенно увеличилась. Важным фактором успешного опыта в Сингапуре при реформировании системы государственной власти стало использование принципа меритократии, а также коренное изменение порядка назначения на государственную гражданскую службу и продвижения по служебной лестнице, карьерного роста госслужащих. Использование в системе государственной гражданской службы принципа меритократии

подразумевает, что продвижение по службе и карьерный рост служащего зависят исключительно от его личностных и профессиональных качеств и профессионального развития. В системе государственной службы Сингапура использование методов меритократии сформировало следующие базовые принципы кадровой политики государственной службы:

- исключительно конкурсная основа поступления на государственную гражданскую службу;
- осуществление продвижения по службе только по результатам комплексной оценки служащих: профессиональных знаний, умений и навыков, опыта и трудового стажа, карьерных достижений, способностей и личностных качеств;
- установление индивидуальных показателей эффективности деятельности государственного служащего;
- утверждение индивидуальных траекторий профессионального развития каждого служащего;
- строгий контроль сообщений о коррупции и злоупотреблениях служебным положением ГГС, а также принятие мер реагирования в государственных органах;
- использование системы оплаты труда ГГС в зависимости от их персональных достижений по итогам деятельности за отчетный период.

Таким образом, реформирование государственной гражданской службы в Сингапуре, в том числе внедрение системы оценки личностных качеств и способностей ГГС в кадровую работу, позволило создать эффективную практику стимулирования личностного и профессионального роста ГГС, повысить их интеллектуальный и профессиональных потенциал.

В *Европейском союзе*, в государственном управлении законодательно закреплён механизм управления кадрами на государственной службе через специальные органы. Данные органы являются независимыми от работодателей государственных служащих — непосредственных руководителей государственных органов, в которых работают ГГС. Данные организации занимаются оценкой деятельности государственных служащих, оценкой их личностных качеств и профессиональных знаний, регулярно формируя и обновляя рейтинги ГГС, показывающих высокие результаты своей деятельности.

Продвижение по карьерной лестнице государственных служащих осуществляется на основе принципа меритократии и принципах профессиональной конкуренции. Для формирования рейтингов деятельности ГГС используются разнообразные методики, позволяющие сформировать управленческий профиль служащих, например система ключевых показателей эффективности (KPI). Периодически проводимые опросы и собеседования дают возможность оценить личностные качества ГГС; профессиональные знания, умения и навыки; оценить уровень адаптации служащих к деятельности и/или новой должности.

Опыт *Франции*, показывает, что эффективным средством государственного управления является публикация на официальных сайтах министерств и ведомств в рамках общественного мониторинга деятельности служащих показателей эффективности деятельности государственных служащих. Данная практика обеспечивает принцип публичности и открытости, а также повышает мотивацию сотрудников






государственных органов к профессиональному росту и совершенствованию результатов своей деятельности. На персональных сайтах ГГС размещается информация об образовании, опыте работы и занимаемых должностях в различные периоды профессиональной деятельности, о наличии классного чина, личных и профессиональных достижениях, наградах, научно-исследовательской деятельности ГГС. Данная информация повышает доверие граждан к деятельности государственных служащих, а также авторитет государственной службы в целом.

В *Великобритании* оценка личностных и профессиональных качеств ГГС, а также эффективности и результативности их деятельности проводится в форме ежегодной аттестации, в ходе которой выявляются преимущества и недостатки в профессиональной деятельности государственных служащих. Процедура аттестации позволяет определять наиболее эффективных служащих, а также государственных служащих, обладающих высокими способностями. По результатам аттестации принимается решение о выплате государственным служащим различного рода стимулирующих выплат и премий. Кроме того, ежегодная процедура аттестации позволяет систематизировать и упорядочивать функции государственных служащих и их служебные обязанности. Аттестация ГГС в *Великобритании* реализуется непосредственным руководителем служащего, а результаты аттестации утверждаются руководством того или иного ведомства.

На первом этапе аттестации осуществляется разработка и направление службой управления персоналом всем руководителям подразделений органов власти анкеты, содержащей вопросы, позволяющие оценить способности личности ГГС и их профессиональные знания. Второй этап аттестации включает процедуру заполнения государственными служащими вопросов анкеты и личное собеседование с руководителем. Далее происходит обработка ответов на вопросы анкеты государственных служащих и интерпретация результатов. Оценка каждому государственному служащему дается по пятибалльной шкале. Соответствие баллов и оценки представлено в таблице 1.

Таблица 1 / Table 1

Соответствие баллов и оценки государственных служащих в Великобритании
Correspondence of scores and their meaning for civil servants' assessment in the UK

Соответствие баллов, полученных по результатам аттестации и оценки государственного служащего		
Балл		Оценка
1		Значительно превосходит ожидание
2		Превосходит ожидание
3		Соответствует требованиям
4		Частично соответствует требованиям
5		Не соответствует требованиям

Оценки «1 балл» и «2 балла» ставятся только в тех случаях, когда служащий добился значительных, а может быть, и выдающихся результатов на службе. В этом случае оценка существенно влияет на размер денежного вознаграждения государственного служащего.

Если по результатам аттестации государственный служащий получает оценку «3 балла», то ему полагается небольшое денежное поощрение в связи с тем, что он соответствует требованиям, предъявляемым к данной должности.

При получении оценки «4 балла» (частичное соответствие требованиям должности) государственный служащий получает предупреждение о необходимости повышения своего профессионального уровня. Если такое случается неоднократно, то служащего переводят на другую должность (с понижением).

В *Швейцарии* при проведении оценки ГГС по результатам проведения аттестации используются следующие категории:

- 1) намного превышает требования — А⁺⁺;
- 2) значительно превышает требования — А⁺;
- 3) полностью соответствует требованиям — А;
- 4) частично соответствует требованиям — В;
- 5) не соответствует требованиям — С.

В *Канаде* также используются пять категорий оценки ГГС по результатам проведения аттестации:

- 1) ожидаемые результаты превышены;
- 2) ожидаемые результаты достигнуты (+);
- 3) ожидаемые результаты достигнуты (0);
- 4) ожидаемые результаты достигнуты (-);
- 5) ожидаемые результаты достигнуты.

В данных категориях не предусматривается возможность несоответствия аттестуемого государственного служащего требованиям должности.

В *Венгрии* по результатам оценки деятельности ГГС выделяют только три категории:

- 1) основные результаты достигнуты;
- 2) основные результаты достигнуты частично;
- 3) основные результаты не достигнуты.

Важным является сравнение динамики оценки по результатам ежегодной аттестации. Повышение результатов аттестации государственных служащих однозначно говорит об их развитии и профессиональном росте. Если выявляются различия в результатах, то это может свидетельствовать также об отсутствии управленческих качеств и организаторских навыков самого руководителя. В случае выявления негативной динамики по результатам ежегодной аттестации, государственный служащий может быть уволен.

Результаты аттестации также могут быть полезны для оценки возможностей карьерного роста ГГС, которая осуществляется по 4-балльной шкале (см. табл. 2).

Высшая оценка — «1 балл» — ставится достаточно редко, а самая низкая оценка — «4 балла» — может быть исправлена в течение года, следующего за годом проведения ежегодной аттестации.

Таблица 2 / Table 2

Оценка возможностей карьерного роста государственных служащих
Assessment of career opportunities for civil servants

Балл	Оценка
1	Полностью пригоден
2	Пригоден
3	Может быть пригоден в последующие 2 года
4	Не пригоден

Процедура аттестации на государственной гражданской службе позволяет государственным служащим Великобритании продемонстрировать свои профессиональные возможности на основе имеющихся способностей, навыков, знаний и умений. Данный подход обеспечивает профессиональный рост государственных служащих исключительно на конкурентной основе и означает расширение их персональной ответственности.

В Японии реализуется конкурсная система назначения на должность. Положение государственных служащих в Японии определяется в соответствии с их должностью и рангом (докю). В государственной службе выделяют 8 рангов, которые подразделяются на 15 разрядов (гохо). Ранг государственного служащего зависит от стажа его работы, уровня его образования, а также способностей личности профессиональных знаний.

В таблице 3 представлены основные характеристики оценки ГГС в Японии.

Таблица 3 / Table 3

Основные характеристики оценки государственных служащих в Японии
Main characteristics of civil servants' assessment in Japan

Характеристика	Описание
Орган, который разрабатывает систему критериев, по которым государственный служащий оценивается и относится к различным рангам и конкретному разряду	Совет по делам персонала
Назначение на государственную службу	По результатам проведения конкурса — конкурсных экзаменов
Законодательное закрепление принципа равного доступа каждого гражданина к государственной службе	В Конституции Японии
Процесс определения личностных и деловых качеств	Конкурсные экзамены
Законодательное закрепление принципа поступления на государственную службу по результатам профессиональной подготовки	Закон о государственной службе Японии
Ранжирование конкурсных экзаменов в зависимости от уровня образования кандидатов	Для кандидатов с высшим образованием, для кандидатов с неполным

Характеристика	Описание
	высшим образованием и для кандидатов со средним специальным образованием
Система ограничений и запретов на государственной службе	Только подданные Японии могут быть допущены к конкурсным экзаменам
Содержание конкурсных экзаменов (форма, виды)	Письменные или устные экзамены
Порядок проведения конкурсных экзаменов	Информация о порядке проведения экзаменов публикуется в СМИ
Учет особенностей работы министерств при проведении конкурсных экзаменов	Конкурсные экзамены идентичны практически у всех министерств, за исключением министерства иностранных дел
Какие качества выявляются в процессе проведения дискуссии (собеседования с кандидатом, аттестуемым)	Ориентация в различных точках зрения, способность выработать собственную точку зрения и изложить ее, умение использовать убедительные аргументы

В Японии в системе государственной гражданской службы конкурсные экзамены используются в том числе для повышения служащих по карьерной лестнице. Совет по делам персонала имеет право заменить конкурсные экзамены на назначение на более высокую должность на основе высоких показателей деятельности государственного служащего. К конкурсным экзаменам для повышения по службе допускаются все желающие, что обеспечивает очень высокий конкурс — до 40 человек на место.

Профессиональная квалификация (способности), деловые качества государственных служащих регулярно подвергаются оценке кадровыми службами, отчеты о которых передаются непосредственному вышестоящему руководителю служащего на утверждение. Доклад с оценкой сотрудника имеет типовую структуру, состоящую из двух частей. В первой части оцениваются такие деловые качества, как умение самостоятельно готовить документы, исполнительность, дисциплинированность, инициативность, тщательность обработки и проработки материалов, а также личностные качества госслужащего: лояльность, умение выстраивать отношения с другими сотрудниками в коллективе, дипломатичность, коммуникативность и др. Во второй части доклада руководитель описывает деятельность сотрудника и отражает критические замечания, накопленные в течение всего года.

Ежегодно кадровые службы государственных органов направляют ГГС «карточки достижений», в которых государственные служащие отражают наиболее значимые успехи и достижения за год. Также о каждом сотруднике накапливается неофициальная информация из бесед руководства с другими

сотрудниками. Вся информация хранится в личном деле государственного служащего. Каждый государственный служащий имеет право обжаловать оценку и решение руководителя о непредоставлении повышения по службе.

Анализ зарубежного опыта позволяет сделать вывод об активном использовании для оценки государственных служащих различных методик с целью реализации кадровой политики на государственной службе и в целях повышения эффективности и результативности деятельности как отдельного государственного служащего, так и государственного управления в целом.

Анализ отечественного опыта и региональных практик в области оценки государственных гражданских служащих

Регионы Российской Федерации наработали достаточно богатый опыт в области разработки и реализации кадровой политики на государственной и муниципальной службе, а также в развитии кадрового потенциала в органах государственной власти и органах местного самоуправления.

Существующая классификация категорий и групп должностей государственных гражданских служащих, согласно Федеральному закону «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ, а также разработанным квалификационным требованиям к специальностям, направлениям подготовки, к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, позволяет объединить несколько групп по базовым инвариантным компетенциям: «1) представители категории “руководители” высшей и главной групп должностей; 2) “помощники” высшей, главной и ведущей групп должностей; 3) “специалисты” высших главных, ведущих и старших групп должностей; 4) обеспечивающие специалисты — к ней относятся категории всех групп должностей: главной, ведущей, старшей и младшей»¹.

Каждая из перечисленной группы должностей имеет определенный набор базовых квалификационных требований к образованию (профессиональной подготовки); требования к профессиональным знаниям (знания в области законодательства Российской Федерации и иные профессиональные знания); требования к профессиональным умениям (общие умения, профессиональные умения).

Распределение ГГС по группам должностей, в соответствии с базовыми квалификационными требованиями, требует проведения специально организованных

¹ См.: *КонсультантПлюс*. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/; *КонсультантПлюс* (н. д.). Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Минтрудом России). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/

процедур, в которые входят правовые, организационные и содержательные элементы оценки.

Комплексная технология личностно-профессиональной диагностики ГГС разработана центром современных кадровых технологий при Высшей школе государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Основная цель использования данной технологии — описание характеристик личности, а также управленческих качеств, потенциала служащего, определения его места и роли в управленческой команде (Баркова и др., 2021; Переверзева, и Шуклинова, 2016; Синягин и др. 2013; Синягин, 2017; Синягин и др., 2019). По результатам личностно-профессиональной диагностики представляется возможным также разрабатывать образовательные программы для государственных служащих с учетом выявленных профессиональных знаний и умений (Шебураков, 2017; Шебураков, 2020; Шебураков, и Шебуракова, 2020; Шуклинова, 2013).

В *Ульяновской области* распоряжением Губернатора Ульяновской области № 198-р от 16 марта 2017 года утверждена Стратегия развития инновационных технологий управления кадровыми процессами в органах государственной и муниципальной власти в Ульяновской области до 2030 года (далее — Стратегия) (Киселева, 2021). Одной из составляющих Стратегии в Ульяновской области является широкое использование оценки профессиональных качеств ГГС с помощью проведения психодиагностических процедур оценки (например, стандартизированный метод исследования личности (СМИЛ) в адаптации Л. Н. Собчик; тест структуры интеллекта Амтхауэра и др.) (Собчик, 2003). По результатам диагностики формируется кадровый резерв государственной гражданской службы, на должности государственной гражданской службы назначаются сотрудники преимущественно из кадрового резерва. Также по результатам оценки профессионального уровня государственных служащих разрабатываются программы повышения квалификации и формируются индивидуальные образовательные траектории.

Стратегия развития кадровых технологий в органах государственной и муниципальной власти в Ульяновской области строится на следующих принципах: использование системы менторства, а также внедрение институтов наставничества; внедрение информационных и цифровых технологий, а также технологии умного управления, в том числе оптимизация управленческих процессов; формирование проектных команд; использование практико-ориентированных модульных программ в профессиональной подготовке (Киселева, 2021).

В государственных органах Москвы осуществляется ряд проектов, которые включают инновационные методы и подходы к оценке кадров, претендующих на должности государственной гражданской службы. Так, например, можно отметить Центр оценки Москвы, направленный на выявление талантливой молодежи. В качестве диагностического инструментария в Центре оценки используются тесты, деловые игры, кейс-методы, а также экспертная оценка. В Ямало-Ненецком автономном округе, Республике Коми, Тюменской и Свердловской

областях действует программный модуль для подготовки и тестирования кандидатов на замещение должностей гражданской службы «Примерь на себя госслужбу». В Тамбовской области реализуется методика балльной системы оценки при проведении профессионального интервью в процессе конкурсного отбора в органы исполнительной власти. Данная методика проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы применяется как для категории «Руководитель», так и для категории «Специалист», и содержит блоки вопросов, связанных с профессиональными знаниями, умениями и навыками (Шуклинова, 2013).

В *Ярославской области* распоряжением губернатора области от 09 октября 2014 года № 479-р «О подборе кадров для замещения должностей государственной гражданской службы Ярославской области в Правительстве области»² утверждена обязательная процедура оценки личностных и профессиональных компетенций кандидатов на государственную гражданскую службу. Для реализации данной процедуры оценки применяется модель соответствия базовых профессионально-важных качеств (компетенций) личности категориям должностей гражданской службы³. Пример оценки рейтингования компетенций при построении модели ГГС приведен в таблице 4.

Таблица 4 / Table 4

Оценка рейтингования личностных и профессиональных компетенций при построении модели идеального государственного служащего в Ярославской области

Rating assessment of personal and professional competencies of civil servants for the model of an ideal civil servant in the Yaroslavl Region, Russia

Качество	Степень важности качества	
	Консультант	Специалист
Интеллект	1	4
Активность	5	5
Лидерство	12	13
Доброжелательность	9	8
Настойчивость (воля)	10	6
Коммуникабельность	4	7
Организованность	3	3
Трудолюбие, исполнительность	4	2
Стрессоустойчивость	13	11
Творчество	6	12
Самостоятельность	11	10
Инициативность	7	9
Аккуратность	8	1

² См.: *Министерство труда и социальной защиты*. https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/2015-21.02._Metodika_podbora_kadrov.pdf

³ *Портал Ярославской области* (н. д.). Департамент труда и социальной защиты населения Ярославской области. <https://www.yarregion.ru/depts/dtspn/default.aspx>

В таблице 5 приведен пример балльной оценки компетенций ГГС в Ярославской области⁴.

Таблица 5 / Table 5

**Балльная весовая оценка компетенций
государственного гражданского служащего в Ярославской области
Score weighted assessment of state civil servant's competencies
in the Yaroslavl Region**

Шкала оценки личностных качеств на должность юрисконсульта												
ФИО										Балл по шкале	Весовой коэффициент	Итоговый балл
Активность												
Пассивный		Рассудительный			Активный			Возбуждаемый				
Инертный		Аналитичный			Энергичный			Импульсивный				
2	3	4	5	5	5	4	3	2	1	0	1,3	0
Актуальность												
Халатный		Расставляющий приоритеты			Тщательный			Склонный к формализму				
Небрежный		Неформальный			Педантичный			Буквоед				
	1	2	3	4	5	5	5	4	3	0	1	0
Настойчивость, целеустремленность												
Безвольный		Сомневающийся			Волевой			Своевольный				
Нерешительный		Склонен к компромиссу			Решительный			Упрямый				
2	3	4	5	5	5	4	3	2	1	0	0,4	0
Коммуникабельность												
Замкнутый		Сдержанный			Общительный			Чрезмерно разговорчивый				
Необщительный		Корректный			Коммуникабельный			Навязчивый				
1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	0	0,6	0
Инициативность												
Ждущий указаний		Конструктивный			Предприимчивый			Неумный				
Инертный		Умеренный			Деятельный			Неумеренный				
2	3	4	5	5	5	4	3	2	1	0	0,9	0

⁴ Там же.

Кроме того, для оценки личностных и профессиональных компетенций в Ярославской области используются авторские методики, разработанные сотрудниками Управления кадровой службы: тесты и кейсы для оценки и самооценки базовых компетенций; тесты для оценки специальных профессиональных компетенций в различных областях; тесты и кейсы для оценки базовых личностных компетенций и профессионально-неприемлемых качеств; методики оценки профессионального и управленческого потенциала руководителей (диагностика трудового вклада, деловая и личностная компетентность).

Таким образом, кадровая политика государственного управления и администрирования в Ярославской области включает: единство деятельностного и компетентностного подходов к оценке профессиональных качеств ГГС; использование единой модели оценки личностных компетенций гражданских служащих с учетом категорий и групп должностей; универсальность диагностического инструментария (валидность и надежность) для измерения личностных компетенций ГГС и кандидатов на должности государственной гражданской службы.

Оценка профессиональных и личностных компетенций государственных служащих в Ярославской области позволяет наблюдать динамику становления государственного служащего как специалиста на всем протяжении государственной службы. Оценка профессиональных и личностных компетенций также используется при формировании кадрового резерва, планировании профессионального обучения и развития.

Практически *во всех субъектах Российской Федерации* для диагностики лидерских качеств проводятся управленческие конкурсы с целью формирования кадрового резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе. Данные управленческие конкурсы в регионах стали атрибутом реализации новой региональной кадровой политики органов исполнительной власти.

Одним из первых конкурсов по проведению отбора управленческих лидеров был открытый региональный конкурс, проведенный в 2017 году *в Калининградской области*. Данный конкурс стал некоторой апробацией технологии формирования резерва управленческих кадров. Конкурс «Команда единомышленников» был организован и проведен по заказу регионального правительства Калининградской области при поддержке Администрации Президента Российской Федерации с привлечением специалистов факультета оценки и развития управленческих кадров Западного филиала РАНХиГС (в Калининграде) (Баркова и др., 2021). С целью отбора кандидатов для участия в конкурсе была разработана методология оценки профессиональных компетенций личности. Данная методология впоследствии использовалась и для проведения других региональных конкурсов.

На первом этапе отбора предполагалось привлечение значительного числа кандидатов, согласно принципу: чем больше кандидатов, тем больше потенциальных участников и больше число отобранных. Для проведения личностно-профессиональной диагностики использовались такие инструменты, как биографическая личностно-профессиональная анкета, запись видеопрезентации, разработка практических рекомендаций по решению конкретных проблем (кейс-метод).

На втором этапе конкурса реализовывалась углубленная личностно-профессиональная диагностика, позволяющая более тщательно выявить лидерские и управленческие качества у кандидатов.

Всероссийский управленческий конкурс «Лидеры России» на территории всей страны вызвал огромный интерес со стороны молодых управленцев. Участие в конкурсе более 200 тысяч человек показало, что такие конкурсы утверждают принципы меритократии в стране и побуждают молодых перспективных управленцев проявлять свои потенциальные возможности.

Проведение конкурсов такого рода позволяет решать несколько задач. Первая задача — кадровая, она решается с использованием классических методов HR-менеджмента: привлечение кандидатов, проведение оценки, развитие участников и поддержка их вовлеченности в процесс. Вторая задача — это продвижение принципов меритократии в государственном управлении, она решается методами PR-менеджмента. Информационная поддержка конкурсов привлекает значительное количество участников, что обеспечивает высокую вероятность отбора наиболее талантливых и перспективных.

Управленческие конкурсы проводятся сегодня во многих регионах. В их основе лежит методология Всероссийского конкурса «Лидеры России», однако регионы дополняют ее и своими оригинальными методиками. Обобщая практику проведения управленческих конкурсов, можно заключить, что все они начинаются с широкой работы по информированию и привлечению к конкурсу большого количества кандидатов, с использованием принципа широкой воронки. Далее проводится оценка профессиональных компетенций и качеств личности, по результатам которой отбираются лидеры. По результатам проведения конкурсов победители получают возможность поддержки при назначении на должности государственной гражданской службы; поступления на управленческие программы подготовки/переподготовки вне конкурса; стажировки в федеральных органах исполнительной/региональной власти; участия в программах менторства, где в роли наставника выступает служащий категории «Руководитель».

Таким образом, регионы Российской Федерации накопили достаточно большой опыт в проведении эффективной и результативной кадровой политики государственной гражданской службы.

Далее обобщим результаты проведенного анализа зарубежных и отечественных практик использования оценки государственных служащих в кадровой политике государственного управления и администрирования (см. табл. 6).

Анализ отечественного и международного опыта оценки ГГС на соответствие служащих той или иной должности по группам должностей позволил нам сформулировать основные методы оценки, применяемые на сегодняшний день в практике государственного управления и администрирования (см. рис. 1).

Далее, придерживаясь логики нашего исследования и перечня обозначенных проблем, в частности необходимости совершенствования системы государственного управления, нами был проведен анализ нормативного правового регулирования деятельности по оценке ГГС. Нормативная правовая основа деятельности

Таблица 6 / Table 6

**Сравнение зарубежной и отечественной практик
оценки государственных гражданских служащих**
**Comparison of international and Russian practices
of assessment of state civil servants**

№	Российский опыт	Международный опыт
1	Москва — центры оценки, кадровые резервы	Страны ЕС — механизм управления кадрами на государственной службе через специальные органы
2	Тюменская область — проектные инициативы (самовыдвижение)	Сингапур — кадровая политика — меритократия
3	Ямало-Ненецкий автономный округ — цифровизация, программный модуль	Франция — общественный мониторинг — публичность и открытость конкурсных процедур
4	Тамбовская область — профессиональное интервью при конкурсном отборе	Великобритания — ежегодная аттестация (10-балльная оценка)
5	Ярославская область — оценка в рамках модели профессионально-важных качеств (свойств) личности в зависимости от категории должностей	Швейцария, Канада — ежегодная аттестация (5- и 10-балльная оценка)
6	Субъекты РФ — конкурсы лидерства, ассесмент, «360 градусов», профессиональные интервью и оценочные собеседования	Япония — спецорган, аттестация, конкурсные экзамены



Рис. 1. Методы оценки государственных гражданских служащих

Fig. 1. Methods of evaluation of state civil servants

государственных служащих, в том числе оценка их эффективности и результативности, отбор кандидатов на государственную гражданскую службу, определены ФЗ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ⁵ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»; единой методикой проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов⁶; конкурсом на замещение вакантной должности государственной гражданской службы РФ⁷; порядком сдачи квалификационного экзамена гражданскими служащими РФ и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)⁸; порядком осуществления профессионального развития служащих РФ⁹; порядком проведения аттестации служащих РФ¹⁰; квалификационными требованиями должностей государственной гражданской службы (утв. Минтрудом России)¹¹.

Анализ перечисленных НПА позволил нам определить следующие недостатки нормативной правовой основы и методического регулирования системы оценки ГГС:

- ⁵ См.: *КонсультантПлюс*. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/
- ⁶ *Официальный интернет-портал правовой информации* (2018). Постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 года № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов». <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102466514>
- ⁷ *Президент России* (2020). Указ Президента РФ от 01 февраля 2005 года № 112 (ред. от 31.12.2020) «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (В редакции указов Президента Российской Федерации от 22.01.2011 № 82, от 19.03.2013 № 208, от 19.03.2014 № 156, от 18.12.2016 № 677, от 10.09.2017 № 419, от 06.10.2020 № 616, от 31.12.2020 № 822). <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21996>
- ⁸ *ГАРАНТ* (2014). Указ Президента РФ от 01 февраля 2005 года № 111 (ред. от 01.07.2014) «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)». <https://base.garant.ru/187830/>
- ⁹ *Президент России* (2019). Указ Президента РФ от 21 февраля 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»). <http://static.kremlin.ru/media/acts/files/0001201205070016.pdf>
- ¹⁰ *Президент России* (2020). Указ Президента РФ от 01 февраля 2005 года № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (в редакции указов Президента Российской Федерации от 19.03.2013 № 208, от 19.03.2014 № 156, от 28.08.2015 № 441, от 07.03.2020 № 171, от 31.12.2020 № 822). <http://kremlin.ru/acts/bank/21997/page/1>
- ¹¹ *КонсультантПлюс* (2016). Письмо Минтруда России от 14.06.2016 № 18–1/10/В-3980 «О Методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_280040/; *КонсультантПлюс* (н. д.). Справочник квалификационных требования к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Минтрудом России). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219036/

- 1) отсутствует единая методология оценки профессиональных и личностных качеств субъектов государственной службы;
- 2) механическое тестирование при назначении на должность государственного гражданского служащего;
- 3) профессиональные и личностные качества ГГС не соответствуют квалификационным требованиям;
- 4) недостатки использования компетентностного подхода (моделей компетенций).

Таким образом, результаты теоретического анализа отечественных и международных практик оценки ГГС; методов оценки профессиональных компетенций и качеств личности государственных служащих; нормативной правовой основы, регулирующей деятельность служащих и процедуру их оценки, позволяет сделать заключение, что комплексная оценка государственных гражданских служащих должна включать использование следующих механизмов: правовых, организационных и содержательных (рис. 2).

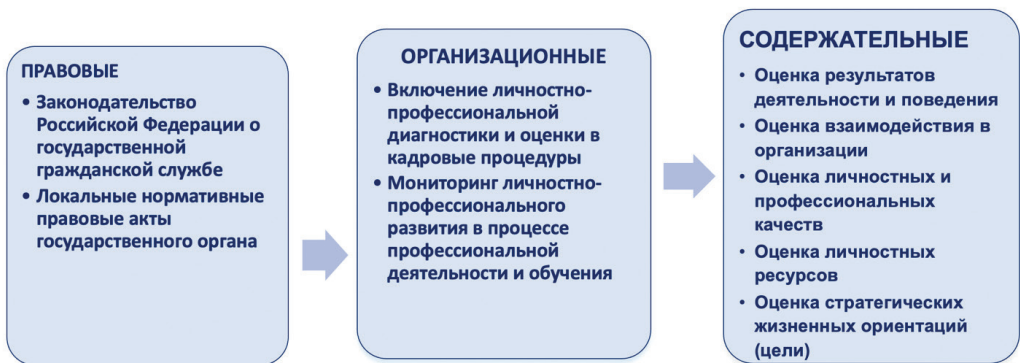


Рис. 2. Компоненты оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих

Fig. 2. Components of assessment of professional and personal qualities of state civil servants

Материалы и методы исследования

Перечень обозначенных выше проблем позволил сформулировать нам цель эмпирического исследования — разработка системы оценки профессиональных и личностных качеств государственных служащих для обеспечения системы государственного управления высокопрофессиональными компетентными кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации.

Исследовательский вопрос и основная гипотеза: существуют статистически значимые отличия в профессиональных и личностных качествах (далее — ПЛК) государственных гражданских служащих категорий «Руководитель» и «Специалист».

Объектом исследования являются профессиональные и личностные качества государственных гражданских служащих. Предмет исследования: система оценки ПЛК государственных гражданских служащих. Исследовательская задача: с помощью авторской методики провести оценку ПЛК государственных служащих в системе государственного управления РФ на федеральном уровне и обосновать необходимость ее применения в практике государственного управления.

Для изучения ПЛК государственных служащих было проведено исследование с использованием разработанного на базе Центра развития государственной службы НИУ «Высшая школа экономики» опросника оценки ПЛК государственных гражданских служащих. Исследование проводилось с помощью онлайн-опроса. Разработанный опросник содержит 300 утверждений, направленных на изучение степени выраженности ПЛК у служащих. Методологическим основанием разработанной методики оценки являются международные эффективные практики в области оценки ПЛК государственных служащих и HR-технологии, используемые в ведущих российских и международных компаниях (Баркова и др., 2021; Hogan, 2009).

Выборочную совокупность составили 246 государственных служащих федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации. Из них 95 государственных гражданских служащих категории «Руководитель»; 151 — категории «Специалист».

Далее с целью проверки выдвинутой гипотезы и достижения задач исследования нами были использованы следующие методы математической статистики: коэффициент альфа Кронбаха; регрессионный анализ (probit-регрессии); тетракорическая корреляция (tetrachoric).

Результаты исследования

Для решения задачи, связанной с оценкой ПЛК служащих в системе государственного управления РФ на федеральном уровне, нами было проведено эмпирическое исследование. Описание выборки представлено на рисунках 3–7.



Рис. 3. Распределение государственных гражданских служащих по должностям

Fig. 3. Distribution of state civil servants by job position



Рис. 4. Гендерный состав выборки государственных гражданских служащих
Fig. 4. Gender composition of the sample of state civil servants



Рис. 5. Распределение выборки по уровню образования государственных гражданских служащих
Fig. 5. Distribution of the study sample by education level of state civil servants



Рис. 6. Возрастной диапазон выборки государственных гражданских служащих
Fig. 6. Age range of the sample of state civil servants



Примечание:

- П. 10 — управление в сфере культуры и национальной политики;
- П. 4 — внешнеполитическая, международная и внешнеэкономическая деятельность;
- П. 7 — управление в сфере юстиции;
- П. 9 — регулирование здравоохранения и санитарно-эпидемиологического благополучия;
- П. 11 — регулирование науки и образования, инновационной деятельности и молодежной политики;
- П. 19 — регулирования в сфере труда и социального развития;
- П. 22 — регулирование финансовой деятельности и финансовых рынков;
- П. 25 — регулирование экономики, действующих хозяйственных субъектов и предпринимательства;
- П. 12 — управление в сфере физической культуры и спорта;
- П. 15 — регулирование промышленности и энергетики.

Рис. 7. Распределение респондентов по областям профессиональной деятельности

Fig. 7. Distribution of respondents by areas of professional activity

Частные гипотезы эконометрического анализа:

1. Интеллектуальная сфера имеет большее значение для категории «Руководители», чем для категории «Специалисты».
2. Категория «Руководитель» отличается более высоким уровнем эмоциональной устойчивости и волевой регуляции, чем категория «Специалист».
3. Коммуникативная сфера имеет более высокое значение для категории «Руководитель», чем для категории «Специалист».
4. Ценностно-смысловая сфера имеет наиболее высокую степень выраженности у категории «Руководитель», чем у категории «Специалист».
5. Категория «Руководитель» отличаются более высоким уровнем открытости, чем категория «Специалист».
6. Прогностические способности выражены сильнее у категории «Руководитель».

Для подтверждения или опровержения частных гипотез нами был проведен эконометрический анализ данных, по результатам которого построены профили ПЛК ГСС категорий «Руководитель» и «Специалист» (см. рис. 8–11):

1) с целью определения индекса надежности шкал нами был использован коэффициент альфа Кронбаха (α):

$$\alpha = (k / (k - 1)) \cdot [1 - \sum(S^2_i) / S^2_{\text{сум}}];$$

2) для проверки статистической значимости вопросов-утверждений, являющихся независимыми переменными, нами были построены регрессионные модели по каждой группе шкал. Была выбрана probit-регрессия, так как зависимая переменная «Занимаете ли Вы руководящую должность» (да/нет) является бинарной. Кроме того, все остальные переменные в регрессионной модели также являются дихотомическими;

3) с целью определения степени взаимосвязи статистически значимых независимых переменных с зависимой переменной были построены коэффициенты тетракорической корреляции. Данная корреляция используется в случае, когда все переменные являются дихотомическими (бинарными).

Профили ПЛК государственных служащих категории «Руководитель» представлены на рисунках 8 и 9.

Профили ПЛК государственных служащих категории «Специалист» представлены на рисунках 10 и 11.

Результаты исследования доказывают выдвинутую нами гипотезу о том, что профиль личностных и профессиональных качеств государственных гражданских служащих категории «Руководитель» и профиль личностных и профессиональных качеств государственных гражданских служащих категории «Специалист» имеют статистически значимые отличия.

Так, для государственных гражданских служащих категории «Руководитель» характерна следующая **иерархия личностных факторов** (в порядке степени значимости):

- 1) имеет самое высокое значение — мотивационно-потребностная сфера;
- 2) волевая регуляция;
- 3) ценностно-смысловая сфера;
- 4) эмоциональная сфера;
- 5) самооценка;
- 6) коммуникативная сфера;
- 7) интеллектуальная сфера — имеет наименьшее значение.

В **иерархии профессиональных качеств** определена следующая структура:

- 1) имеет самое высокое значение — операционально-технологическая сфера;
- 2) мотивационно-смысловая сфера;
- 3) социально-перцептивная сфера;
- 4) организационно-коммуникативная сфера;
- 5) эмоционально-чувственная сфера;
- 6) когнитивные способности;
- 7) антиципации (предвидения) — имеет наименьшее значение.

Кроме того, следует отметить, что респонденты из категории «Руководитель» имеют положительный вес коэффициента «Надежность и достоверность



Рис. 8. Профиль профессиональных качеств государственных гражданских служащих категории «Руководитель»

Fig. 8. Profile of professional qualities of state civil servants in the job category “Manager”



Рис. 9. Профиль личностных качеств государственных гражданских служащих категории «Руководитель»

Fig. 9. Profile of personal qualities of state civil servants in the job category “Manager”



Рис. 10. Профиль профессиональных качеств государственных гражданских служащих категории «Специалист»

Fig. 10. Profile of professional qualities of state civil servants in the job category “Specialist”

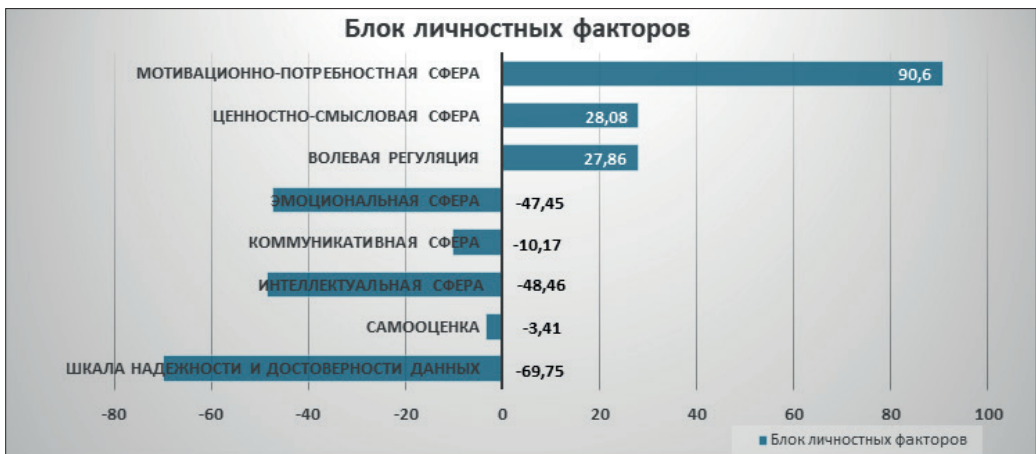


Рис. 11. Профиль личностных качеств государственных гражданских служащих категории «Специалист»

Fig. 11. Profile of personal qualities of state civil servants in the job category “Specialist”

данных», который свидетельствует об открытости и честности в отношении предоставляемой информации.

Для государственных гражданских служащих категории «Специалист» характерна следующая *иерархия личностных факторов* (в порядке степени значимости):

- 1) имеет самое высокое значение — мотивационно-потребностная сфера;
- 2) ценностно-смысловая сфера;
- 3) волевая регуляция;
- 4) самооценка;
- 5) коммуникативная сфера;
- 6) эмоциональная сфера;
- 7) интеллектуальная сфера — имеет наименьшее значение.

В *иерархии профессиональных качеств* определена следующая тенденция:

- 1) имеют самое высокое значение — когнитивные способности;
- 2) эмоционально-чувственная сфера;
- 3) операционально-технологическая сфера;
- 4) социально-перцептивная сфера;
- 5) мотивационно-смысловая сфера;
- 6) организационно-коммуникативная сфера;
- 7) сфера антиципации (предвидения) — имеет наименьшее значение.

Респонденты из категории «Специалист» имеют отрицательный вес коэффициента «Надежность и достоверность данных», что свидетельствует об их определенной замкнутости в отношении предоставляемой информации.

Заключение

Полученные результаты подтверждают выдвинутую нами гипотезу о том, что ПЛК государственных служащих категорий «Руководитель» и «Специалист» имеют статистически значимые различия, которые выражаются в доминировании совокупности определенного набора профессиональных и личностных факторов. Полученные результаты исследования дают основание сделать вывод о том, что, используя данную систему оценки ПЛК служащих, можно создать универсальный профиль личности государственного гражданского служащего категории «Руководитель». Универсальный профиль ПЛК служащих категории «Руководитель» можно использовать при отборе кандидатов на замещение должностей гражданской службы с целью соотнесения одного профиля с другим. Кроме того, разработанная система оценки позволит сформировать профиль личности кандидата (или непосредственно гражданского служащего) и предоставить кандидату рекомендации по необходимости развития той или иной области знаний, умений, навыков или компетенций.

Кроме того, следует отметить, что в результате теоретического исследования нами была выявлена проблема сбора репрезентативных данных, отражающих

действительные качества личности государственных гражданских служащих категории «Руководитель». Так, повышение уровня должности приводит к увеличению компетенций, знаний, умений и навыков государственных гражданских служащих, что позволяет им манипулировать и обходить неудобные вопросы в тестах. Данный факт существенно сокращает представительность результатов тестирования, снижает точность последующего анализа и сделанных выводов. Указанная проблема также подтверждает актуальность разработки системы оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих, позволяющей в косвенной/скрытой форме собирать информацию, необходимую для решения кадровых вопросов и управленческой деятельности в целом. Развитие системы оценки ПЛК государственных служащих и ее дальнейшая апробация путем опроса государственных гражданских служащих и руководителей различных уровней власти будут выполнены в дальнейших исследованиях.

Список источников

1. Berkett, N., Challenger, I., Sinner, J., & Tadaki, M. (2013). *Values collaborative processes and indicators for freshwater planning*. Cawthron Institute. Report N 2353. <https://bit.ly/3fNTJ7s>
2. Bojang, M. B. (2020). Beyond new public management paradigm: The public value paradigm and its implications for public sector managers. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(2), 1–10. <https://orcid.org/10.31580/jpvai.v3i2.1381>
3. Clarke, A. (2020). Digital government units: what are they, and what do they mean for digital era public management renewal? *International Public Management Journal*, 23(3), 358–379. <https://orcid.org/10.1080/10967494.2019.1686447>
4. Hailu, A. G., & Shifare, H. G. (2019). Service delivery and customer satisfaction in the public service sector: An Ethiopian experience. *Public Policy and Administration Research*, 9(9), 24–37. <https://orcid.org/10.7176/PPAR>
5. Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461–475. <https://orcid.org/10.1111/gove.12502>
6. Mehek, A. (2020). Team management: effective tool. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 2(06), 1376–1379.
7. Переверзева, А. А., и Шуклинова, М. В. (2016). Организация оценки и диагностики профессионально-личностных качеств государственных гражданских служащих. *Социально-экономические явления и процессы*, 11(9), 76–81.
8. Баркова, Ю. К., Гояева, З. М., Белопухова, А. С. [и др.] (2021). *Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии*. Москва: Дело.
9. Синягин, Ю. В., Переверзина, О. Ю., Косороткина, М. С., и Мударисов, А. А. (2013). Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих. *Теория и практика общественного развития*, 11, 125–129.
10. Синягин, Ю. В. (2017). Трехкомпонентная модель управленческой готовности. *Живая психология*, 4(2), 101–108.

11. Синягин, Ю. В., Шебураков, И. Б., Тюменцев, И. О., и Тушканов, И. В. (2019). *Совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих: классные чины как фактор мотивации государственных гражданских служащих (историко-психологический анализ)*. Монография. М.: Дело.
12. Шебураков, И. Б. Единый резерв управленческих кадров как инструмент личностно-профессионального развития управленцев государственной сферы. В: *Материалы Гайдаровского форума – 2017 «Россия и мир: выбор приоритетов»*. <https://gaidarforum.ru/about/history/2017/>
13. Шебураков, И. Б. (2020). Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления. В: Хабриева, Т. Я., и Чжао Шимин (Отв. ред.). *Опыт лучших практик государственной службы России и Китая*. Монография (с. 148–156). Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации; Пудунская академия подготовки руководящих кадров Китая. Москва: Юриспруденция».
14. Шебураков, И. Б., и Шебуракова, О. Н. (2020). Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики. *Мир психологии*, 4, 199–208.
15. Шуклинова, М. В. (2013). Профессиональное интервью как метод конкурсного отбора на государственной гражданской службе региона. *Электронный научно-образовательный журнал*, 2(5).
16. Киселева, О. В. (2021). Современные технологии развития кадрового потенциала на государственной и муниципальной службе. В: Забнева, Э. И. (Отв. ред.). *Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы (секьюритология)*. Материалы V Международной научно-практической конференции, г. Новокузнецк, 2–3 декабря 2021 г. (с. 123–128). Кемерово: Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева, филиал КузГТУ в г. Новкузнецке. 473 с.
17. Собчик, Л. Н. (2003). *Стандартизированный многофакторный метод исследования личности СМИЛ*. Санкт-Петербург: Речь.
18. Hogan, R. (2009). *Hogan Assessment Systems*. Tulsa: USA. <http://www.hoganassessments.com/sites/default/files/uploads/High%20Potential%20Tech%20Manual%20-%20S.pdf>

References

1. Berkett, N., Challenger, I., Sinner, J., & Tadaki, M. (2013). *Values collaborative processes and indicators for freshwater planning*. Cawthron Institute. Report N 2353. <https://bit.ly/3fNTJ7s>
2. Bojang, M. B. (2020). Beyond new public management paradigm: The public value paradigm and its implications for public sector managers. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(2), 1–10. <https://orcid.org/10.31580/jpvai.v3i2.1381>
3. Clarke, A. (2020). Digital government units: what are they, and what do they mean for digital era public management renewal? *International Public Management Journal*, 23(3), 358–379. <https://orcid.org/10.1080/10967494.2019.1686447>
4. Hailu, A. G., & Shifare, H. G. (2019). Service delivery and customer satisfaction in the public service sector: An Ethiopian experience. *Public Policy and Administration Research*, 9(9), 24–37. <https://orcid.org/10.7176/PPAR>
5. Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461–475. <https://orcid.org/10.1111/gove.12502>

6. Mehek, A. (2020). Team management: effective tool. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 2(06), 1376–1379.
7. Pereverzeva, A. A., & Shuklinova, M. V. (2016). Organization of assessment and diagnosis of professional and personal qualities of public civil servants. *Socio-economic phenomena and processes*, 11(9), 76–81. (In Russ.).
8. Barkova, Y. K., Goyaeva, Z. M., Belopukhova, A. S. [et al.] (2021). *Diagnostics and professional development of managerial personnel of public service: methodology and technologies*. Moscow: Delo. (In Russ.).
9. Sinyagin, Yu. V., Pereverzina, O. Y., Kosorotkina, M. S., & Mudarisov, A. A. (2013). Personal-professional diagnostics as a comprehensive mechanism for assessing the competencies and competencies of civil servants. *Theory and practice of social development*, 11, 125–129. (In Russ.).
10. Sinyagin, Yu. V. (2017). Three-component model of managerial readiness. *Zhivaya psichologiya*, 4(2), 101–108. (In Russ.).
11. Sinyagin, Yu. V., Sheburakov, I. B., Tyumentsev, I. O., & Tushkanov, I. V. (2019). *Perfection of the system of motivation of state civil servants: class ranks as a factor of motivation of state civil servants (historical and psychological analysis)*. Monograph. Moscow: Delo. (In Russ.).
12. Sheburakov, I. B. (2017). Unified reserve of managerial personnel as a tool for personal and professional development of managers of the public sphere. In: *Proceedings of the Gaidar Forum – 2017 “Russia and the World: Choice of Priorities”*. (In Russ.). <https://gaidarforum.ru/about/history/2017/>
13. Sheburakov, I. B. (2020). Reserves of managerial personnel in the Russian Federation as a tool for the development of personnel composition of public administration. In: Khabrieva, T. Y., & Zhao Shimin (Responsible Eds.). *Experience of the best practices of public service in Russia and China*. Monograph (pp. 148–156). Institute of Legislation and Comparative Law under the Government of the Russian Federation; Pudong Academy of Leadership Training of China. Moscow: Jurisprudence. (In Russ.).
14. Sheburakov, I. B., & Sheburakova, O. N. (2020). Career trajectories of the heads of the subjects of the Russian Federation in the conditions of the new personnel policy. *Mir Psichologii*, 4, 199–208. (In Russ.).
15. Shuklinova, M. V. (2013). Professional interview as a method of competitive selection in the state civil service of the region. *Electronic scientific and educational journal*, 2(5). (In Russ.).
16. Kiseleva, O. V. (2021). Modern technologies of personnel potential development at the state and municipal service. In: Zabneva, E. I. (Responsible Ed.). *Voprosy sovremennoi nauki: problemy, tendentsii i perspektivy (securitologiya)*. Proceedings of V International scientific-practical conference, Novokuznetsk, December 2–3, 2021 (pp. 123–128). Kemerovo: Kuzbass State Technical University named T. F. Gorbachev, branch of KuzSTU in Novokuznetsk. 473 p. (In Russ.).
17. Sobchik, L. N. (2003). Standardized multifactor method of personality research SMILE (MMPI). St. Petersburg: Speech. (In Russ.).
18. Hogan, R. (2009). *Hogan Assessment Systems*. Tulsa: USA. <http://www.hoganassessments.com/sites/default/files/uploads/High%20Potential%20Tech%20Manual%20-%20S.pdf>

Статья поступила в редакцию: 25.01.2024; The article was submitted: 25.01.2024;
одобрена после рецензирования: 28.02.2024; approved after reviewing: 28.02.2024;
принята к публикации: 15.03.2024. accepted for publication: 15.03.2024.

Информация об авторах / Information about the authors:

Валентина Борисовна Салахова — кандидат психологических наук, ведущий научный сотрудник Московского городского педагогического университета; ведущий научный сотрудник Центра исследования проблем безопасности Российской академии наук, Москва, Россия.

Valentina B. Salakhova — PhD in Psychology, Leading Researcher, Moscow City University; Leading Researcher, Centre for Security Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia.

vbsalakhova@mail.ru ✉, <https://orcid.org/0000-0002-5056-6518>

Алексей Васильевич Кидинов — доктор психологических наук, доцент, профессор департамента психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия.

Alexey V. Kidinov — Doctor of Psychology, Associate Professor, Professor of the Department of Psychology and Human Capital Development, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

a080ak@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-1826-208X>

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.