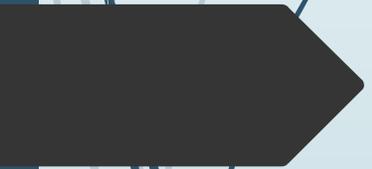


Акмеологические основы развития личности государственного служащего



акмеология

[от греч. акме – высшая степень чего – либо + логия, букв. наука о вершинах] – совокупность наук, изучающих вершины в развитии отдельного человека и общности людей и условия их достижения

Наука, комплексно изучающая развитие
взрослого человека

акмеологичность

- 1) свойство жизнедеятельности человека, характеризующее его устремленность к вершинам личностного, профессионального развития и самосовершенствования, выражающегося в творческом потенциале и профессиональном мастерстве;
- 2) онтологический атрибут бытия живого организма (растения, животного, человека) и общественной системы (группы, коллектива, объединения людей), характеризующий тенденцию развития к расцвету, в виде зрелых, гармоничных, самосовершенствующихся "акме"-форм;



профессиональный менталитет – компонент профессионального сознания, выражающий систему ценностных ориентации и профессионального самоопределения личности в социальном, правовом, политическом, историческом и профессиональном пространстве.

Структура профессионального самоопределения характеризуется взаимодействием образующих его уровней: акмеологического, концептуального, технологического, рефлексивного, коммуникативного, информационного.

акмеологичность выступает:

- в виде самосовершенствования человека,
- в виде его профессиональной социализации.

Аспекты акмеологии:

- ▣ **Возрастной аспект** направлен на диагностику задатков и способностей средствами педологии (изучающей детей и юношей), андрогогики взрослых (в том числе студентов и профессионалов) и геронтологии (ветеранов труда).
- ▣ **Образовательный аспект** нацелен на диагностику и развитие знаний и умений в системе общего, профессионального и непрерывного образования.

- 
- ▣ **Профессиональный аспект** связан с определением возможностей и результатов осуществления трудовой деятельности через выяснение профпригодности, психологической готовности к данному виду труда и степени социальной ответственности за его процесс и результаты.
 - ▣ **Креативный аспект** определяет затрачиваемые усилия и успешность их реализации путем выяснения уровня профессионализма, рефлексивно-инновационного потенциала его совершенствования до степени мастерства и оценки социальной значимости инноваций, полученных в процессе творчества.
 - ▣ **Рефлексивный аспект** (связанный с самосознанием личности как развивающегося "Я" и пониманием партнеров по коммуникации в процессе трудовой деятельности) является системообразующим фактором, обеспечивающим оптимальное взаимодействие выделенных акмеологических аспектов профессионализации человека.

«профессиональный менталитет госслужащего»

- на акмеологическом уровне – формирование системы профессиональных ценностей госслужащего, идентификация с менталитетом российского общества, его культурой и государственностью;
- на концептуальном уровне – формирование системы профессиональных представлений о целях, содержании, формах и средствах осуществляемой управленческой и исполнительской деятельности;
- на технологическом уровне – формирование системы профессиональных способов осуществления деятельности, последовательная реализация конкретных шагов по достижению ее целей, принятых решений и т. п.
- на рефлексивном уровне – формирование системы профессиональных аналитических, критических, прогностических и организационных процедур обеспечивается целостное осмысление, контролирование осуществляемой деятельности;
- на информационном уровне – формирование системы профессиональной документации и др. – обеспечение фиксации, обоснования и трансляции информации о продуктивности и значимости результатов осуществленной деятельности в системе госслужбы.

Методы акмеологии

1. Акмеологическая диагностика
2. Акмеологический анализ
3. Акмеологическое моделирование
4. Акмеографические описания
5. Акмеограмма

АКМЕОГРАММА СПЕЦИАЛИСТА

№ _____ « _____ » _____ 20.....г.

Ф.И.О. _____ Пол _____ Возраст _____

Образование _____ Специальность _____

Кадровое движение _____ Уровень квалификации _____

Переподготовка и повышение квалификации (в том числе за счет самообразования)

Дополнительная информация _____

1. ПОДСТРУКТУРА СПОСОБНОСТЕЙ

Сложные общие

Элементарные частные

Сложные частные

Наличие одаренности

Наличие таланта

Дополнительная информация

2. ПОДСТРУКТУРА ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

Характеристики образа "Я"

Особенности мотивации и потребности в достижениях

Характеристики самооценки

Характеристики ценностных ориентации, интересы

Оценки самореализации

Дополнительная информация

4. ПОДСТРУКТУРА ХАРАКТЕРОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ И НРАВСТВЕННЫХ КАЧЕСТВ

Целеустремленность

Инициативность

Воля

Организованность

Ответственность

Отсутствие зависти к успехам других

Гуманистическая направленность в отношениях

Честность, порядочность

Принципиальность

Объективность

Дополнительная информация

3. ПОДСТРУКТУРА НАПРАВЛЕННОСТИ

Характеристики направленности (широта, глубина и пр.)

Содержание направленности

Отношение к профессиональной деятельности

Направленность на взаимодействия

Дополнительная информация

5. ПОДСТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Профессиональная компетентность

Глубина профессиональных знаний и умений

Профессиональная креативность

Характеристики профессиональных умений

Дополнительная информация

6. АКМЕОЛОГИЧЕСКИЕ ИНВАРИАНТЫ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Сила личности

Уровень антиципации

Уровень саморегуляции

Умение принимать и реализовывать решения

Уровень работоспособности

Специфические (определяются с учетом особенностей профессиональной деятельности)

Психологические профессионально важные качества

Личностно деловые качества

Дополнительная информация

7. ОБОБЩЕННЫЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ

8. РАЗВЕРНУТОЕ ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ



личность в акмеологии – модель соотношения реальных особенностей, способностей, способов самореализации и уровня развития с возможным, совершенным, идеальным уровнем, который достигается личностью как субъектом, путем использования своих психических, личностных, профессиональных и жизненных ресурсов для решения различного рода задач (социальных и др.) или через оказание ей акмеологической поддержки

Акмеологический подход к периодизации возрастного развития человека

- – *ранняя зрелость* – период возрастного развития от 20 до 40.
- – *средняя зрелость* – период возрастного развития от 40 до 60.
- – *поздняя зрелость и старость* – период возрастного развития от 60 лет и далее.

"Акме" в профессиональном развитии человека

"Акме" в профессиональном развитии (профессиональное "акме") – это психическое состояние, означающее высший уровень для человека в его профессиональном развитии, который приходится на данный отрезок времени

- – *профессионализм* – интегральная психологическая характеристика, отражающая и фиксирующая уровень соответствия человека требованиям профессии;
- – *профессиональная компетентность* – интегральная профессиональная способность человека, означающая его подготовленность к решению определенного класса профессиональных задач;
- – *профессионал* – человек, усвоивший ценностные ориентации в профессии, выполняющий профессиональную деятельность на уровне требований профессии, осознанно развивающий свою личность средствами профессии;
- – *профессиональное развитие* – процесс накопления качественных и количественных, прогрессивных и регрессивных изменений в психике человека как профессионала;
- – *профессиограмма* – документ, фиксирующий требования профессии к деятельности и личности специалиста;
- – *акмеограмма* – документ, отражающий возможную индивидуальную траекторию продвижения человека к его профессиональному "акме".

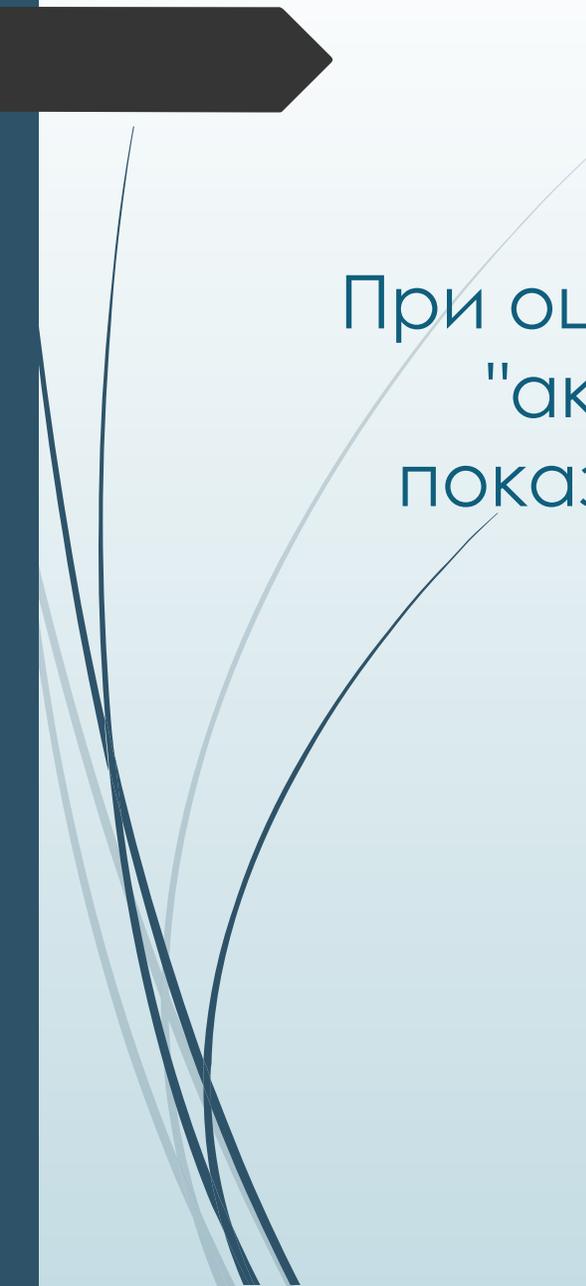
Профессиональные "акме" могут различаться по числу их вершин, пиков, подъемов.

Возможны:

- - большое "акме" как главное достижение всей жизни человека, пик профессиональных результатов, как уровень, превышающий все ранее достигнутые конкретным человеком показатели успеха в профессии (это "акме" называют одновершинным);
- - малые "акме" как неоднократные профессиональные достижения конкретного человека – предшествующие большому "акме", следующие за ним или заменяющие его (эти "акме" называют многовершинным).

Профессиональные "акме" могут отличаться друг от друга:

- - по разной временной длительности и временным границам, охватывая дни, недели, месяцы, реже – годы;
- - по масштабности, "калибру" (А.А. Бодалев), включая одну или несколько видов профессиональной и социальной деятельности человека.

A dark grey arrow points to the right from the left edge of the slide. Several thin, light blue curved lines originate from the left side and sweep across the page towards the right.

При оценке наличия и характера профессионального "акме" у конкретного человека важно учитывать показатели **профессионализма и компетентности**, сложившиеся в данной профессии и в профессиональном сообществе.

Показатели эффективности профессиональной деятельности

1. Результативные показатели:

- эффективность, целесообразность;
- результативность – наличие результатов в виде изменений в предмете труда;
- экономичность, минимизация затрат ресурсов, времени и сил участников;
- производительность, количество продукции в единицу времени;
- оптимальность, достижение наилучшего результата в данных условиях при минимальных затратах времени и сил;
- получение результатов и владение приемами деятельности на уровне высоких образцов, эталонов профессии (профессиональное мастерство);
- постановка новых задач, нахождение нестандартных технологий, получение принципиально нового продукта, (профессиональное творчество).

2. Процессуальные показатели:

- разнообразие задач профессиональной деятельности;
- использование социально приемлемых и гибких технологий;
- сформированность субъекта профессиональной деятельности (способность человека ставить цели, осознавать, регулировать деятельность);
- отсутствие деформаций в профессиональной деятельности (пропусков целей, звеньев и операций);
- опора на прошлый опыт, накопленный в профессии и лично человеком;
- владение конкретными видами деятельности (специализация);
- владение несколькими смежными видами деятельности (универсализация);
- владение знаниями, умениями, навыками в профессии на уровне требований к уровням квалификации, разрядам и категориям, выработанным в профессии (квалификация).

Показатели зрелости личности профессионала

- – понимание системы нравственных ценностей, менталитета данной профессии;
- – способность к накоплению и анализу собственного профессионального опыта;
- – проектирование себя как профессионала, умение построить оптимальный сценарий своего профессионального развития и следовать ему;
- – максимальное использование человеком своих возможностей и их компенсация;
- – выработка индивидуального стиля профессиональной деятельности как сочетания профессиональных задач и способов деятельности, отвечающего возможностям человека;
- – способность максимально мобилизовать свои возможности, сконцентрировать усилия;
- – умение сочетать высокую мобилизованность и концентрацию усилий в труде с учетом имеющихся возможностей, предупреждать перегрузки;
- – использование каждой новой возможности для профессионального совершенствования, высокая чувствительность к новым возможностям, ответственность личности за неиспользованный шанс;
- – способность к выработке индивидуального профессионального оптимума;
- - осведомленность о мире профессий и необходимых качествах личности;
- - осознание многовершинности своего профессионального развития, возможности достижения успеха на разных уровнях и в различных формах деятельности и общения;
- - отсутствие личностных деформаций;
- - владение приемами построения индивидуальной программы движения к вершинам профессионализма, составления акмеограммы.



политическая акмеология – отрасль акмеологического знания, изучающая закономерности, условия, факторы и пути достижения профессионального мастерства субъектами профессиональной политической деятельности

- 
- ▣ **психологическая готовность к политической деятельности** - системное личностное образование, отражающее степень соответствия психологических характеристик личности требованиям, вытекающим из сущности политической деятельности, условий ее выполнения и особенностей роли;
 - ▣ **мотивационная готовность к политической деятельности** – ключевой элемент психологической готовности, характеризующий соответствие имеющихся у личности профессионально-значимых побуждений сущности и задачам политической деятельности.



Объект политической акмеологии – личность, участвующая в профессиональной политической деятельности.

Предмет политической акмеологии – закономерности, условия, факторы и пути достижения субъектами политики профессионального мастерства. При этом политическая акмеология имеет ярко выраженный прикладной характер, поскольку она направлена не только и столько на теоретическое осмысление феномена профессионализма в политической сфере, сколько на разработку технологий эффективного решения политических проблем и достижения акме политиками-практиками.



Под политиком (политическим деятелем) понимается не просто субъект, интересующийся политическими проблемами, посещающий митинги или участвующий в голосовании во время выборов. **Под термином "политик"** понимается, прежде всего, человек, выполняющий определенную роль в рамках таких политических институтов, как органы исполнительной и законодательной власти различных уровней, партии, политические движения и организации.

Профессиональная компетентность государственных служащих, связана с имеющимися профессиональными знаниями, с профессиональной эрудицией, с уровнем специального образования.



Компетентность отражает взаимосоответствие призвания государственного служащего и признания его профессионализма в системе государственной службы.

Профессиональная деятельность государственных служащих признается компетентной в реальных ситуациях только тогда, когда готовность личности, то есть осознание правомочности результата своей профессиональной деятельности, адекватно осознанию и положительной оценке результата деятельности со стороны членов социума



Профессиональная компетентность государственных служащих, включает:

- специальную компетентность (владение профессиональной деятельностью на уровне высоких образцов);
- социальную компетентность (способность к осуществлению профессиональной совместной деятельности),
- личностную компетентность (владение приемами личностного саморазвития, противостояния деформациям личности).
- индивидуальную компетентность (владение приемами профессионального роста, самосохранения, противостояния старению и др.).

группы показателей эффективности деятельности государственных служащих:

- навыки по предотвращению и разрешению конфликтов;
- умение внимательно слушать коллег; 3 умение правильно подбирать сотрудников;
- умение формировать эффективные взаимоотношения в коллективе (психологический климат);
- умение делегировать полномочия подчиненным;
- умение обучать и наставлять сотрудников и партнеров;
- умение приказывать; способность признавать свою неправоту;
- умение ставить перед подчиненными достижимые задачи;
- умение подчинять тактические цели стратегическим;
- умение разрабатывать план конкретных действий;
- умения адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем,
- умение видеть, поддерживать и применять новое, передовое;
- умение советоваться с коллективом;
- умение систематически повышать свою квалификацию;
- отзывчивость;
- дружелюбие.

Информационно-аналитическая компетенция

Профессиональные задачи: анализ и диагностика имеющейся управленческой ситуации (объекта управления) для обоснования последующего принятия решения.

Профессиональные действия (приемы, технологии):

- проблематизация управленческой ситуации;
- самостоятельный поиск узких мест в системе управления на основе изучения доклада подчиненных, распоряжений от вышестоящих организаций, жалоб и заявлений населения;
- аналитико-синтетическая переработка первичных документов и вторичной информации;
- умение принимать информацию по разным каналам и в различной форме,
- формирование банков информации;
- владение методами сбора информации;
- оценка собранной информации;
- обеспечение структур органов власти и управления необходимой информацией;
- владение динамичной информацией в виде обратной связи,
- знание информационных технологий и умение применять их в работе;
- навыки анализа и обобщения информации о социальных явлениях как основа принятия профессиональных управленческих Решений.



Профессионально важные качества: ответственное отношение к сбору и переработке информации, интеллект, способность к анализировать, концентрация и распределение внимания развитая память, обобщенность мышления, способность к анализу больших массивов данных, работа с обобщенной информацией.

Негативные качества личности, затрудняющие деятельность: импульсивность в восприятии информации, иллюзия завершенности дела после передачи информации другому лицу.

Планирующая компетенция

Профессиональные задачи: определение целей преобразования управленческой ситуации, определение приоритетов, степени значимости целей; принятие управленческого решения; определение программы и планов преобразования ситуации.

Профессиональные действия (приемы, технологии):

- оценивание проблемной ситуации как требующей вмешательства управленца, принятия им решения, призванного перевести объект управления из данного состояния в другое, более соответствующее задачам управления;
- учет целей и задании, исходящих от вышестоящих организаций (общих, контурных и конкретных);
- построение предварительной программы и планов преобразования ситуации; планирование с учетом значимости и достижимости результатов; определение «податливости» управленческой ситуации, уточнение «цены» разрешения управленческой ситуации с учетом анализа имеющихся средств; поиск альтернативных вариантов решения, их оценка и отбор;
- планирование в условиях противоречивости данных и неопределенности; владение планирующей стратегией и предупреждающей стратегией; умение предвидеть тенденции развития системы как основа упреждающего решения;
- владение рациональными стратегиями планирования; умение анализировать характеристики плана; гибкое планирование;
- определение предпочтительных вариантов решения с учетом приоритетности целей, степени риска, побочных и негативных последствий;
- прогнозирование изменений (не только отражение изменчивости мира, но и ее опережение);



Профессионально важные качества: ответственность за социальные последствия принимаемого решения; опора на ценностные ориентации государственного служащего - направленность на соблюдение государственных интересов, укрепление гражданского общества, охраны прав граждан; способность прогнозировать; пластичность, вариативность, системность; стратегическое профессиональное мышление как способность отвлекаться от решения текущих вопросов ради перспективы и тактическое мышление как способность к оперативному управлению; способность принимать ответственное решение при недостающей информации или времени для ее осмысления

Негативные качества личности: низкая культура принятия решения; деформация мотивационной сферы мышления в связи с переоценкой многих ценностных ориентации в обществе, мотивационная неустойчивость государственного служащего; ригидность (негибкость) профессионального мышления; узко прагматичное мышление, направленное только на ликвидацию «узких мест», устранение уже возникших неблагоприятий; установка на узко «ситуативное» управление.

Регулирующая компетенция

Профессиональные задачи, поддержание управленцем процессов деятельности других людей по реализации управленческого решения в рамках, заданных программой, планом, регламентом принципами, режимом, кодексами, инструкциями, традициями.

Профессиональные действия (приемы, технологии):

изучение новых законов, указов, положений, других регламентирующих документов;

применение различных приемов: регламентирования, использования правил, обязанностей, ответственности, определяющих поведение лиц, занимающих в организации разный статус;

использование сочетания методов регулирования: корректирующие распорядительные воздействия; дисциплинирующие воздействия, экономические методы регулирования отношений, правовые методы;

владение приемами превращения норм и правил в ценностные ориентации, установки и нормы профессионального поведения конкретных сотрудников;

поиск и установление новых правил и инструкций в меняющейся обстановке, преодоление стереотипов.



Профессионально важные качества: способность в точности выполнять правила и предписания, работать в определенном режиме; способность к осознанному усвоению и принятию норм и правил организации, к созданию (в установленном порядке) новых правил и предписаний, к пересмотру устаревших правил, к законотворчеству в сфере управления.

Негативные качества личности стремление к манипулированию другими людьми как преувеличение роли инструкций без учета мотивации и обстоятельств конкретного сотрудника.

Руководящая компетенция

Профессиональные задачи: вовлечение управленцем других людей в управленческую деятельность, стимулирование их активности для реализации управленческого решения, включение сотрудников (подчиненных) в решение общей задачи, учет потребностей и интересов подчиненных; руководство как управление деятельностью других людей (стимулирование, контроль-оценка и коррекция деятельности подчиненных).

Профессиональные действия (приемы, технологии):

- приемы управления, охватывающие отношения людей, занимающих иерархически разные должностные позиции в организации (руководитель - исполнитель);
- владение приемами делового общения, умением проводить совещания, беседы;
- умение руководить трудовым коллективом, давать объективную оценку другим людям, умение изучать потребности и мотивы подчиненных, отстаивать законные права сотрудников;
- умение изучать возможности каждого сотрудника и проводить рациональную расстановку кадров с наилучшим использованием всех работников;
- приемы снятия психологической напряженности, предупреждение конфликтов в отношениях между руководителем и подчиненными, между подчиненными, создание оптимального психологического климата, стимулирование и поощрение подчиненных;
- подготовка кадрового резерва, формирование и обучение резерва, охрана прав сотрудников, профилактика текучести кадров



Профессионально важные качества: ценностные ориентации служения интересам государства, общества, граждан; ответственность за судьбы других людей; информированность; стремление к влиянию на других людей для исполнения властных полномочий; способность передавать другим людям волевой и эмоциональный «заряд», «посыл»; устойчивость к стрессам; способность к быстрому контакту с другими людьми, способность чувствовать, что переживают другие люди; способность работать в условиях высокой психической напряженности; четкая выразительная речь

Негативные качества личности: низкая мотивация к государственной службе, неподготовленность к управленческой деятельности; командно-административный стиль мышления; повышенная тревожность, эмоциональная неустойчивость, «выгорание» как проявление эмоционального равнодушия, отсутствие эмпатии и сопереживания.

Организационно-исполнительная (в том числе хозяйственная) компетенция

Профессиональные задачи: осуществление деятельности, непосредственно приводящей к достижению результата; исполнение решения (самостоятельно принятого или полученного от вышестоящих организаций для исполнения); у государственных служащих - исполнение законов; высокое качество реализации управленческих решений с учетом имеющихся людских и материальных ресурсов.

Профессиональные действия (приемы, технологии):

- определение реальности воплощения принятых решений с учетом имеющихся людских и материальных ресурсов; выбор субъектов исполнения; формирование организационной структуры- аппарата организации, управляющих органов, обеспечение их функционирования, работа с персоналом управления;
- апробации разных способов воздействия на управленческую ситуацию, выбор средств, обеспечивающих высокую производительность и эффективность труда, превращение проблемной управленческой ситуации по мере ее разрешения в текущую;
- изучение и исполнение директив вышестоящих инстанций: делегирование полномочий нижестоящему звену;
- гибкое перестраивание структур внутри организации по мере изменении задач, правильный выбор между экономической целесообразностью и интересами людей при проведении организационных нововведений.



Профессионально важные качества: активная позиция исполнителя; высокая мотивация достижения, ориентация на результат, установка действовать; воля как готовность к преодолению препятствий при реализации решения, упорство, способность к умственной и волевой мобилизации; действенный характер профессионального мышления; быстрое реагирование на меняющиеся условия, скорость мышления, реалистичность профессионального мышления, опора на конкретные возможности ситуации; практическое и конкретное мышление, взвешенное отношение к риску; учет возможных отдельных последствий реализации решения; интуиция как «конденсат» прошлого профессионального опыта; вариативность профессионального мышления как использование разных вариантов реализации решения организаторские способности; активная включенность субъекта * определенную организационную структуру и способность к свиданию новых организационных структур.

Негативные качества личности: нежелание делегировать организационные полномочия из-за страха потери авторитета" контроля над ситуацией, низкая исполнительская дисциплин¹ слабые организаторские способности.

Координирующая (согласовательная) компетенция

Профессиональные задачи: координация (с целью повышения эффективности труда) действий участников исполнительской деятельности - по вертикали и по горизонтали управленческой иерархии; распределение функций и ролей; организация сотрудничества партнерства, определение субъекта управления как иерархически взаимосвязанной группы должностных лиц.

Профессиональные действия (приемы, технологии):

рациональное распределение деятельности между отдельными должностями; устранение дублирования;

вертикальная и горизонтальная координация организационного взаимодействия;

приемы группового принятия и реализации решений, участия сотрудников в селекции проблемных управленческих ситуаций для передачи их исполнения разным звеньям организации,

использование приемов экономического разделения труда (максимальная специализация труда в целях повышения его эффективности) или организационно-управленческого разделения труда (распределение задач организации в связи со способностями и мотивами имеющихся кадров в целях повышения удовлетворенности работников трудом).

A dark blue arrow points to the right from the left edge of the slide. Below it, several thin, curved lines in shades of blue and grey sweep across the left side of the page.

Профессионально важные качества: способность принимать решения, требующие согласования с другими; способность согласовывать свои действия в процессе работы с действиями других людей, терпимость к проявлениям коллег в деловом сотрудничестве и партнерстве.

Контролирующе-учетная компетенция

Профессиональные задачи, выявление несоответствия хода и результатов организационно-исполнительской деятельности принятым решениям, программам, планам, нормативам, обнаружение отклонений и их устранение; оценка эффективности управления по совпадению поставленных целей и полученных результатов.

Профессиональные действия (приемы, технологии):

- выделение показателей функционирования системы, подлежащих контролю и учету; выявление отклонений в профессиональной деятельности, выяснение причин отклонений от нормативов;
- использование разных видов контроля;
- владение конкретными методами и формами контроля.

Профессионально важные качества: активная гражданская позиция, ценностные ориентации при контроле (установка на служение интересам государства, общества); аналитические и прогностические способности; точность, пунктуальность, добросовестность.

Негативные качества отсутствие сосредоточенности внимания, суетливость; низкая ответственность.

Инновационно-исследовательская компетенция

Профессиональные задачи: нахождение нестандартных путей решения управленческой проблемы и реализации управленческого решения.

Профессиональные действия (приемы, технологии):

- построение вероятностных путей решения управленческой проблемы, генерирование новых управленческих идей;
- владение методами управленческого эксперимента;
- поиск инновационных моделей управления, учет меняющихся социальных условий и поиск нестандартных путей выхода кризиса;
- использование приемов творческой неалгоритмической управленческой деятельности в часто меняющейся, противоречивой или неопределенной обстановке.

Профессионально важные качества, ответственность за предлагаемые инновационные проекты, учет их влияния на судьбу больших и малых социальных групп населения; инновационное, нетрадиционное мышление, диалогичность мышления как способность посмотреть на вопрос с разных точек зрения; относительная самостоятельность подхода к поставленной задаче в пределах исполняемой должности.

Негативные качества: узко исполнительский подход, стремление оставаться в рамках инструкций.

Экспертно-консультационная компетенция

Профессиональные задачи, оценивание управленческого решения и путей его реализации на основе профессионального опыта, оценивание профессиональной деятельности коллег; рекомендации, консультации по оптимизации управленческой деятельности.

Профессиональные действия (приемы, технологии):

- качественное и количественное оценивание хода управления на основе суждений высококвалифицированных специалистов;
- использование экспертных оценок для принятия взвешенного решения, особенно в сложных ситуациях;
- анализа результатов экспертизы владение технологиями экспертного оценивания;
- владение на основе прошлого профессионального опыта приемами консультативной деятельности как умение формулировать конкретные советы и рекомендации по насущным проблемам профессиональной деятельности в организации.

Профессионально важные качества: высокий уровень профессиональной компетентности, обширный и осознанно упорядоченный профессиональный опыт; ответственность за экспертные суждения и рекомендации; самостоятельность, независимость мышления.

Представительская компетенция

Профессиональные задачи; представление интересов организации в других звеньях данной организации (по вертикали Управления) и в других организациях (по горизонтали управления).

Профессиональные действия (приемы, технологии):

- представление задач и возможностей данной организации в других ее звеньях и в других сферах;
- владение приемами включения представителя организации в профессиональную деятельность и общение работников другой организации, расширение сферы межведомственных взаимодействий;
- использование приемов неформального общения; умение вести переговоры, отстаивание прав и интересов своей организации, подразделения, подготовка к сотрудничеству.

Профессионально важные качества: ответственность за престиж своей организации. Общительность, контактность.

Профессиональное самосовершенствование (самоуправление)

Профессиональные задачи: систематическое непрерывное совершенствование процесса управления собственной профессиональной деятельностью.

Профессиональные действия (приемы, технологии):

- владение всеми направлениями управленческой деятельности;
- умение объективно оценивать свои достижения и недочеты;
- умение вести хронометраж своей профессиональной деятельности, фиксировать свои психические состояния в процессе работы, чтобы учиться управлять ими;
- умение планировать и организовывать свою работу.

Профессионально важные качества: профессиональная обучаемость и самообучаемость; наличие внутреннего локуса контроля как стремление видеть причины своих успехов и неудач в себе самом, а не во внешних обстоятельствах; «сильное» профессиональное целеполагание; позитивная Я-концепция, высокий уровень притязаний, самоотдача в труде; установка на развитие своей личности средствами профессии; адекватная профессиональная самооценка; потребность в непрерывном профессиональном самосовершенствовании; мотивация самореализации.

Негативные качества: осознание своей профессиональной деятельности фрагментами, отсутствие целостного видения своего профессионального пути и развития; слабая инициатива.

Методы оценки результатов деятельности в государственной сфере

- **оценки личностного профиля** (используется где в решении проф. задач доминирует роль личности, например, в силовых органах: финансовой полиции, пограничной службе, правоохранительных структурах армии);
- **оценки поведенческого плана**
 - BARS-метод (Behaviourally Anchored Rating Scales) предполагает подбор образцов поведения для выбранного аспекта результатов. Так формируется ориентир для последующей оценки поведения.
 - BOS-метод (Behavioral Observation Scale) - это шкала наблюдения за поведением, которая определяет характерные состояния для того или иного аспекта поведения и анализирует частоту их появления у оцениваемого сотрудника.
- оценки на основе анализа какого-либо сегмента результатов деятельности (оцениваются конкретные задачи и конкретные результаты в их числовом выражении);
- оценки, опирающиеся на анализ служебных обязанностей.

Критерии и показатели оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих

I. Критерий оценки «Результат» - оценка сотрудника по его (индивидуальному) вкладу в результативность всей организации на своем рабочем месте.

II. Критерий оценки «Профессионализм» - оценка сотрудника по демонстрации своей профессиональной компетентности в ежедневной работе.

III. Критерий оценки «Потенциал развития» - оценка сотрудника по его способности к саморазвитию и профессиональному совершенствованию и росту.

Нормативно-правовые основы допустимости применения методик тестирования при оценке деятельности государственного служащего

Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 13.07.2015)

Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 02.08.2016)

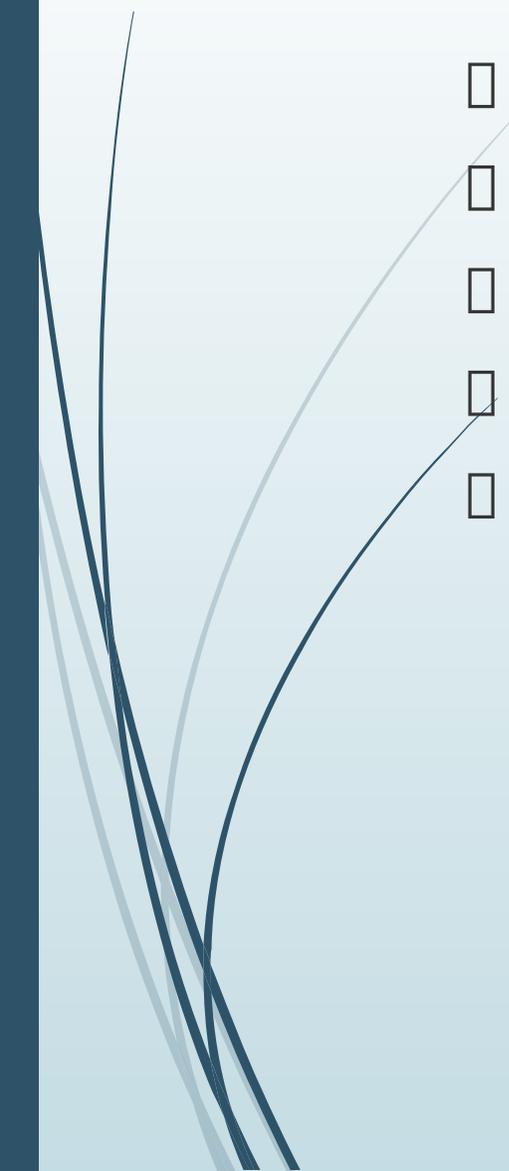
Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 110 (ред. от 28.08.2015) «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»

Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 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)»

Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 112 (ред. от 19.03.2014) «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»



Методы оценки профессиональной компетентности государственных служащих:

- индивидуальное собеседование,
 - анкетирование,
 - проведение групповых дискуссий,
 - написание реферата,
 - тестирование.
- 



Профессиограмма - это обобщенная эталонная модель успешного специалиста в конкретной профессиональной области.

Профессиограмма - это не жесткая стандартная схема, а гибкая ориентировочная основа развития

- - четко выделить предмет и основные результаты труда (на что направлены главные усилия в профессии);
- - описать целостно профессию в системе характеристик, особо подчеркивая при этом стержневые, приоритетные составляющие;
- - показывать возможные линии развития человека средствами профессии;
- - показать перспективы изменения в самой профессии;
- - направленность на решение практических задач (профессиональное обучение, рационализацию новых видов труда и др.).



Карьерограмма – это инструмент управления карьерой:

- – документ, составляемый на 5-10 лет и содержащий, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному или вертикальному перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны – обязательства работника повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства;
- – описание оптимального пути развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации, четко и наглядно описывающее путь, который должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

A dark blue arrow points to the right at the top left. Below it, several thin, curved lines in shades of blue and grey sweep across the left side of the slide.

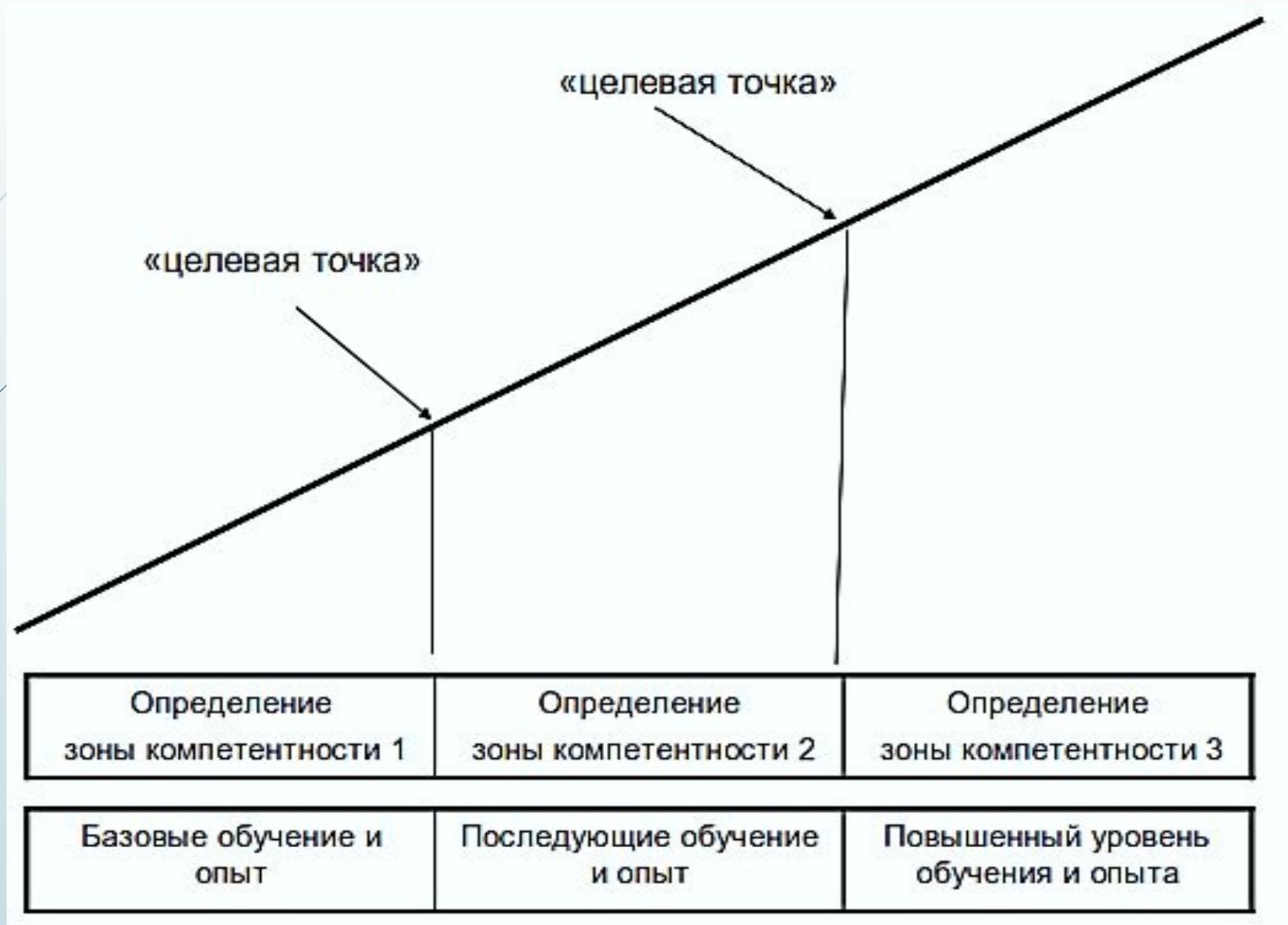
При разработке карьерограммы следует ответить на вопросы:

- какие знания и навыки необходимы кандидату для успешного исполнения данной должности?

- какой опыт работы важен для эффективной деятельности в данной должности? В каких подразделениях, на каких должностях?

- какие деловые качества необходимо развивать? Какие виды трудовой деятельности и какие формы обучения этому способствуют?

Карта карьеры М. Армстронга



Сценарий анализа карьеры и разработки личного плана развития

- 1. Ваши навыки и ваша работа.** Анализ своего мастерства и требований текущей работы, указать не востребуемые навыки, что является одним из источников идей по поводу будущей работы.
- 2. Ваша жизнь и ваша работа.** Выяснение того, что сотрудник ждет от жизни и какую роль в ней должна играть работа.
- 3. Мир, в котором вы живете и работаете.** Предлагается ответить на вопрос: каким образом изменится положение в плане технического, экономического, политического, социального развития?
- 4. Изменение вариантов карьеры.** Сотруднику предлагается представить некоторые возможные варианты будущей карьеры.
- 5. Чему полезному для себя в будущем необходимо научиться?**
- 6. Что вы планируете изучить обязательно?**
- 7. Какой способ обучения подходит вам больше всего?**
- 8. Насколько вы укладываетесь в поставленные сроки?**
- 9. Возможности и ресурсы для обучения.**
- 10. Планирование своего развития.** Сотрудник составляет план мероприятий по индивидуальному обучению, связанному с работой и карьерой.

Технология разработки личного жизненного плана карьеры А. Я. Кибанова

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. *Работа.* Помогает ли моя работа достижению других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хочу выполнять через 10 лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

1.2. *Экономическое состояние.* Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет, каков он, придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу применять для улучшения экономического положения в случае необходимости?

1.3. *Физическое состояние.* Какова моя общая физическая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, результаты медицинского обследования, тесты и т. п.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. *Социальное состояние, человеческие отношения.* Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли других мое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях?

1.5. *Психологическое состояние.* Каково мое психологическое состояние? На чем основана моя оценка? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?

1.6. *Семейная жизнь.* Имеются ли у меня условия для создания семьи? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене/мужу, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1. _____

2. _____

3. _____

2.2. Моя карьера должна осуществиться до _____ г., самое позднее – до _____

2.3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры?
Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т. д.?

2.6. Готов ли я задействовать эти факторы, или мне нужно изменить свои цели? _____

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья		
3.4. В области социального состояния, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Технология планирования карьеры В. Сандерса

Задание 1. «Баланс достоинств и недостатков». Необходимо проанализировать свои сильные и слабые стороны (каковы возможности для карьерного продвижения и чего в настоящее время недостает). Достоинства (сильные стороны) позволяют ощутить внутренние ресурсы для дальнейшего продвижения. Недостатки (слабые стороны) помогают прояснить цели развития.

Достоинства	Недостатки

Задание 2: «Обзор симпатий и антипатий» Его цель – осознание собственных потребностей. Для этого предлагается заполнить форму. В столбце «Мне нравится» перечисляется все, что человек хочет добиться в жизни. В столбце «Мне не нравится» указывается то, чего хотелось бы избежать.

Мне нравится	Мне не нравится

ПЛАНИРОВАНИЕ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА «АЛЬПЫ»

Метод включает пять стадий:

- 1) составление заданий;**
- 2) оценку длительности планируемых действий;**
- 3) резервирование времени (в соотношении 60:40);**
- 4) принятие решений по приоритетам и перепоручению отдельных операций;**
- 5) контроль (учет несделанного).**

Первая стадия – составление заданий. Для этого запишите под соответствующими рубриками формуляра “План дня” все то, что Вы хотите или должны сделать на следующий день:

- задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;
- невыполненное накануне;
- добавившиеся дела;
- сроки, которые надо соблюсти;
- периодически возникающие задачи.



При составлении плана дня придерживайтесь основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60% Вашего времени и приблизительно 40% должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел!

Заключительная стадия планирования: принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению. Цель: сократить время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5—6 часов.

Для этого, во-первых, установите однозначные приоритеты для своих дел и уточните в соответствии с ними задачи дня. Во-вторых, перепроверьте скалькулированную Вами потребность во времени, и сократите время на все дела до совершенно необходимого.

Согласно матрице Эйзенхауэра любую задачу можно разделить на 4 категории:

- A – срочные и важные**
- B – важные, но не срочные**
- C- срочные, но не важные**
- D – не срочные и не важные**

