

На правах рукописи

ПАНЬКОВА Анна Гельевна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА
(ГОСУДАРСТВЕННЫХ, МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ)**

**13.00.08 - теория и методика
профессионального образования**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Екатеринбург 2000

Работа выполнена на кафедре социальной и прикладной психологии Уральского государственного профессионально-педагогического университета.

Научный руководитель:

доктор психологических наук, профессор

Зеер Эвальд Фридрихович

Официальные оппоненты:

доктор педагогических наук, профессор

Найн Альберт Яковлевич

кандидат педагогических наук, доцент

Вайнштейн Михаил Львович

Ведущая организация:

Нижнетагильский педагогический институт

Защита состоится 27 апреля 2000 г. в 10.00 ч в ауд. 0-302 на заседании диссертационного совета Д 064.38.01 по присуждению ученой степени доктора педагогических наук по специальности 13.00.08 - теория и методика профессионального образования в Уральском государственном профессионально-педагогическом университете по адресу: 620012, Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

государ-

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования обусловлена вступлением страны в новый этап социально-экономического развития, когда все более возрастают требования к уровню профессиональной подготовки и профессиональной компетентности управленческого персонала - государственных, муниципальных служащих. Многовариантность базового образования руководителей государственных и муниципальных органов власти, отсутствие единообразной системы послевузовского повышения квалификации руководителей, а также необходимость соблюдения интересов всех субъектов образовательного процесса представляются важными педагогическими проблемами современного профессионального образования.

При подготовке программ профессионального обучения и повышения квалификации кадров в сфере государственного и муниципального управления возникают определенные педагогические и организационные трудности. Первые обусловлены наличием в практической деятельности руководителя нескольких глубоких социокультурных разрывов: между управленческой теорией и практикой; практикой и принципами обучения управленческого персонала; зарубежным опытом управления, являющимся ключевым звеном учебных программ, и отечественными реалиями; конфронтационной и интегративной стратегиями управления и т.п. Организационные трудности связаны с тем, что эти противоречия должны быть устранены достаточно быстро и надежно с целью оптимизации системы управления.

Для адекватной подготовки управленческих кадров, составления учебных программ по повышению квалификации в сфере управления необходима разработка методов оценки уровня профессионализма руководителя, позволяющих оценить различные составляющие управленческой деятельности.

Анализ научно-педагогической литературы показал, что оценка профессиональной компетентности управленческого персонала в муниципальных, государственных органах власти как самостоятельная проблема в научных исследованиях рассмотрена недостаточно широко. Практически нет исследований, посвященных разработке и применению технологий оценки управленческого труда в государственной, муниципальной службе с обоснованием надежности, достоверности, воспроизводимости полученных результатов, основанных на прогностической модели управленческой деятельности. В настоя-

шее время встает вопрос не только о собственно педагогической, но и об экономической эффективности оценки деятельности управленческого персонала.

Рассматривая проблему оценки результата профессиональной деятельности, следует отметить, что внимание исследователей, как правило, акцентировалось на организации контроля за процессом обучения и оценке качества знаний, умений, навыков, сформированных у обучающихся (М.Л.Портнов, В.П.Симонов, П.В.Худоминский, М.А.Чошанов и др.), а не на качестве последующей профессиональной деятельности. Анализ исследований показал, что существующие методики определения качества знаний в профессиональной деятельности ориентированы на измерение репродуктивного воспроизведения усвоенной ранее (зафиксированной в памяти) информации.

В структуре государственного и муниципального управления назрела потребность в таком методе оценки, который позволит руководителям органов власти иметь точную информацию о степени профессиональной подготовленности персонала и необходимости повышения его квалификации.

Это обусловило возникновение противоречия между социальными ожиданиями общества, требованиями со стороны организаций в отношении профессионально-личностных характеристик управленческого персонала, личностными потребностями и интересами служащих, с одной стороны, и недостаточной теоретической и технологической обоснованностью организационно-педагогического обеспечения оценки профессиональных качеств - с другой.

Таким образом, мы можем зафиксировать проблему: неизученность организационно-педагогического обеспечения затрудняет проведение оценки уровня профессиональной компетентности управленческого персонала государственной и муниципальной службы.

С учетом обнаруженного нами противоречия и сформулированной проблемы была выбрана тема диссертационного исследования, раскрывающего сущность, структуру, принципы реализации организационно-педагогического обеспечения профессионально-педагогической оценки уровня компетентности управленческого персонала с целью повышения качества управленческого труда.

Цель исследования состоит в научном обосновании организационно-педагогического обеспечения, позволяющего объективно, полно и адекватно

оценивать управленческий персонал государственных, муниципальных органов власти при выполнении им профессиональной деятельности.

Объектом исследования является процесс профессионально-педагогической оценки управленческого персонала и её организационно-педагогическое обеспечение.

Предметом исследования выступает совокупность факторов и условий организационно-педагогического обеспечения объективной, полной и адекватной оценки управленческого персонала.

Гипотеза исследования. Адекватность, полнота и объективность оценки управленческого персонала будут обеспечены, если:

- создано организационно-педагогическое обеспечение, которое составляет рабочую модель профессионально-педагогической оценки персонала и включают в себя прогностическую модель государственного, муниципального служащего; структуру и содержание профессиональной деятельности управленческого персонала, критериев, показателей и параметров профессионализма управленческой деятельности; технологии оценочных процедур;
- рабочая модель оценочной процедуры построена на базе прогностической модели профессиональной деятельности управленческого персонала, и отвечает требованиям мобильности, вариативности и диагностичности;
- акцент рабочей модели процедуры профессионально-педагогической диагностики уровня профессиональной компетентности управленческого персонала сделан на включении в управленческую деятельность гуманитарно-педагогического компонента, который способствует становлению профессиональной компетентности управленческих кадров.

В соответствии с целью и гипотезой определены следующие задачи исследования:

1. Проанализировать существующие в современной педагогической науке проблемы проведения оценочных процедур в системе государственного и муниципального управления и предложить структуру и содержание организационно-педагогического обеспечения, дающего возможность полно, адекватно и объективно оценивать деятельность руководителя.
2. Спроектировать прогностическую модель государственного, муниципального служащего, определить критерии, показатели и параметры профессионализма управленческой деятельности.

3. Сконструировать на базе прогностической модели рабочую модель оценочной процедуры государственных и муниципальных служащих, управленческого персонала в органах власти, отвечающую требованиям мобильности, вариативности и диагностичности.

4. Провести опытно-поисковое исследование и анализ организационно-педагогического обеспечения с целью построения адекватной требованиям оценочной процедуры.

Методологической основой исследования являются положения о единстве теории и практики, конкретно-историческом характере влияния социально-экономического и научно-технического прогресса на развитие личности; о системном, комплексном подходе к рассмотрению социально-педагогических явлений и процессов.

Логика исследования выстроена с учетом работ, отражающих методологию и методику научных исследований (В.И.Загвязинский, А.Ф.Кузин, А.А.Кыверяг, А.Я.Найн).

Исследование опирается на основополагающие работы по проблемам взаимодействия личности и общества (Б.Г.Ананьев, Л.С.Выготский, Г.Е.Зборовский, А.М.Новиков, И.С.Кон, А.В.Петровский, Е.В.Ткаченко, Н.К.Чапаев и др.); общей дидактики (В.С.Леднев, И.Я.Лернер, А.Н.Лейбович, М.Н.Скаткин и др.); профессиональной педагогики (С.Л.Батышев, А.П.Беляева, В.В.Попов, Г.М. Романцев, В.В.Шапкин и др.); личностно ориентированного профессионального образования (Н.А.Алексеев, Э.Ф.Зеер, В.В.Сериков и др.); применения системно-деятельностного подхода в управлении (В.Г.Афанасьев, И.В.Блауберг, В.И.Журавлев, А.И.Китов, Ю.А.Тихомиров, Е.В.Тутарева, Г.П.Щедровицкий и др.); деятельностного подхода при формировании личности (П.Я.Гальперин, А.Н.Леонтьев, Н.Ф.Талызина); измерения и оценки профессиональных качеств (А.Анастаси, Б.Анри, Т.Ю.Базаров, А.Бине, А.П.Волгин, С.Г.Гайдаржи, Б.В.Кулагин, В.С.Маньков, В.И.Митирко, А.А.Модин, В.К.Тарасов и др.).

Исследование проводилось с учетом нормативно-правовых требований законодательства в области федерального и местного самоуправления, теоретических разработок, данных социологических исследований, профессионально-педагогического тестирования, практических достижений и опыта государственных, муниципальных органов власти и образовательных учреждений Тюменской и Свердловской областей.

Опытно-экспериментальной базой исследования явились Администрация Тюменской области, администрации г.Урай, г.Устье-Аха Тюменской области.

Этапы исследования

Первый этап (1991 - 1994) был связан с выбором и теоретическим осмыслением темы исследования, определением её методологических оснoв. В этот период изучалась педагогическая, экономическая и психологическая литература по вопросам становления профессионализма руководителя.

На *втором этапе* (1995 - 1996) осуществлялась подготовка обобщающих, аналитических, нормативных и инструктивно-методических материалов для проведения профессионально-педагогической оценки профессиональной компетентности управленческого персонала, а также определение структуры, содержания и измерительного инструментария профессионально-педагогического метода.

Третий этап (1997 - 1999) был посвящен формирующему эксперименту по апробированию профессионально-педагогического метода оценки уровня профессиональной компетентности управленческого персонала, в ходе которого решались следующие исследовательские задачи:

- изучалась оптимальность структуры профессионально-педагогического метода оценки уровня компетентности управленческого персонала;
- проверялись приемы и методики получения, обработки и анализа информации;
- изучалось организационно-педагогическое обеспечение, при котором профессионально-педагогический метод оценки уровня компетентности управленческого персонала становится фактором повышения эффективности деятельности органов власти.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Определен комплекс основных условий организационно-педагогического обеспечения профессионально-педагогической оценки уровня компетентности управленческого персонала (государственных, муниципальных служащих).
2. Спроектирована прогностическая модель государственного, муниципального служащего, определены критерии, показатели и параметры, позволяющие оценивать степень профессионализма управленческого персонала.

3. На базе прогностической модели сконструирована рабочая модель процедуры оценки государственных и муниципальных служащих, управленческого персонала в органах власти, отвечающая требованиям мобильности, вариативности и диагностичности.

Теоретическая значимость исследования заключается в научном обосновании организационно-педагогического обеспечения профессионально-педагогической оценки уровня компетентности управленческого персонала и определяется тем, что в его рамках разработан, эмпирически проверен и реализован метод профессионально-педагогической оценки государственных и муниципальных служащих.

Практическая значимость исследования состоит в следующем:

1. Разработан оптимальный набор измерительного инструментария профессионально-педагогического метода как способа практического осуществления оценки уровня компетентности управленческого персонала, включающий в себя приемы и методы получения, обработки и анализа информации.

2. Разработаны методические и технологические рекомендации по применению профессионально-педагогического метода оценки уровня профессиональной компетентности управленческого персонала.

3. Разработаны методические рекомендации по составлению учебных планов на курсах повышения квалификации управленческого персонала на основании результатов оценки деятельности руководителей.

На защиту выносятся:

1. Организационно-педагогическое обеспечение, которое включает прогностическую модель профессиональной деятельности управленческого персонала, описывающую её структуру и содержание.

2. Рабочая модель профессионально-педагогической оценки управленческого персонала, опирающаяся на ключевые квалификации, построенная на базе прогностической модели государственного, муниципального служащего и отвечающая требованиям мобильности, вариативности и диагностичности.

3. Процедура профессионально-педагогической диагностики уровня компетентности управленческого персонала, а именно: содержание, структура и измерительный инструментарий.

Достоверность научных результатов обеспечивается педагогическим экспериментом с реализацией комплекса методов, адекватных поставленным в исследовании задачам; воспроизводимостью результатов эксперимента в

различных условиях; доказательностью качественных выводов и характеристик количественными оценками.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись в Администрации Тюменской области, в администрациях г. Урай и г. Устье-Аха Тюменской области, г. Верхний Уфалей Челябинской области. Материалы по теме исследования использовались на лекциях и практических занятиях в системе переподготовки и повышения квалификации руководителей государственных, муниципальных органов власти г. Екатеринбурга, г. Челябинска, г. Тюмени. Основные результаты исследования были представлены на конференциях по проблемам подготовки управленческого персонала: «Особенности экономической ситуации в стране - основание для перемен в муниципальных органах власти» (Пермь, 1998); «Региональное управление и кадровая политика: проблемы совершенствования государственной службы» (Екатеринбург, 1999); «Региональное управление и кадровая политика: проблемы становления государственной и муниципальной службы Тюменской области» (Тюмень, 1999).

Автором опубликовано 8 работ по теме исследования.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, включающего 224 наименования, приложения; содержит 160 с., из них 144 с. текста, 11 таблиц, 2 схемы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обосновывается актуальность темы; раскрывается научный аппарат исследования: цель, объект, предмет, гипотеза, задачи, этапы, методология и методы, научная новизна, практическая значимость исследования; содержатся сведения об апробации результатов; излагаются положения, выносимые на защиту.

В **первой главе** «Теоретические основы обеспечения эффективности оценки уровня профессиональной компетентности управленческого персонала» представлен теоретико-методологический анализ проблемы оценки как предпосылки для выявления актуального состояния и перспектив развития кадрового потенциала организации и повышения качества управленческой деятельности, как фактора, обеспечивающего формирование учебных программ повышения квалификации руководителей.

В соответствии с целью и задачами исследования был проведен гносеологический анализ проблемы определения уровня профессиональной подготовленности специалистов и организационно-педагогического обеспечения эффективности оценки этого уровня, в ходе которого с опорой на исследования Ю.К.Бабанского, С.Я.Батышева, А.П.Беляевой, В.П.Беспалько, Б.С.Гершунского, Э.Ф.Зеера, А.Н.Лейбовича, А.Я.Найна, Г.Н.Серикова и др. организационно-педагогическое обеспечение рассматривалось как структурный компонент целостной педагогической системы.

Мы пришли к пониманию того, что степень достижения необходимого качества процедуры оценки управленческого персонала может прогнозироваться и конструироваться на этапе моделирования управленческой деятельности в виде прогностической модели государственного, муниципального служащего, формализация которой приводит к построению эффективных оценочных технологий, способствующих в дальнейшем повышению уровня профессиональной компетентности управленческого персонала.

В первой главе нами рассматривается проблема построения процедуры оценки качества управленческого труда в органах государственной и муниципальной власти, дается анализ существующей системы оценки в рамках аттестации руководящих работников. Анализ проводится с позиций педагогической психологии, социальной психологии и педагогики.

Неоднократно делались попытки выстроить различные оценочные процедуры. Например, в процессе аттестации педагогов и руководящих работников системы образования Свердловской области использовалась предложенная департаментом образования Правительства Свердловской области и Институтом развития регионального образования система рейтинговой оценки. Она позволила отчасти унифицировать работу аттестационной комиссии на всех этапах прохождения руководителем аттестации. Однако по разработанной системе определяется скорее педагогический профессионализм, творческий потенциал и возможность дальнейшего роста, а не управленческие качества аттестуемого.

Оценивая управленческий персонал в рамках аттестации, комиссия ставит своей целью присвоить квалификационные разряды и обозначить соответствие испытуемого занимаемой должности. Однако процедура и результат оценки оказывают глубокое образовательное воздействие не только на аттестуемого, но и в целом на коллектив.

Процедура оценки влияет на следующие процессы:

- формирование профессионального самоопределения личности служащего путем изменения мотивации, самооценки, анализа своей предыдущей деятельности;
- изменение отношения руководителей к своей деятельности, формирование комплексного её восприятия, осмысление уровня своего профессионализма;
- взаимодействие сотрудников, формирование отношения к организации, её руководству и др.

Таким образом, при грамотном, адекватном проведении оценочных процедур мы сможем повысить эффективность управления организацией в целом, а также актуальность профессионального самоопределения для самих аттестуемых.

Воспроизводимость результата после проведения оценочных процедур в виде повышения эффективности управленческой деятельности руководителей позволяет описать необходимое организационно-педагогическое обеспечение.

Под организационно-педагогическим обеспечением оценки управленческого персонала (государственных, муниципальных служащих) мы понимаем совокупность взаимосвязанных структурно-управленческих и содержательно-технологических норм и принципов, определяющих успешность достижения целей оценки.

В качестве основного фактора организационно-педагогического обеспечения рассматривается прогностическая модель руководителя государственной, муниципальной службы, построенная в результате анализа структуры и содержания профессиональной деятельности управленца, критериев, показателей и параметров профессионализма управленческой деятельности с учетом самореализации и самоутверждения личности профессионального работника, т.е. удовлетворения одной из главных его потребностей.

Управление как профессиональная деятельность очень разнопланово и требует использования всего человеческого потенциала руководителя. В то же время управленческая деятельность не имеет достаточно четкого алгорит-

ма действий, включает много нестандартных элементов, плохо описывается с позиции успешности - неуспешности выполнения. С целью построения адекватной модели руководителя мы рассматривали различные схемы управленческой деятельности. Одна из них представляет собой описание уровня ответственности через полноту исполнения всех звеньев цепочки осуществляемых действий. Рассмотрен процесс управления в рамках профессионально-педагогического подхода, согласно которому типы успешных руководителей выделяются на основе осознания индивидом степени своего влияния на окружающую среду.

Недостатком попытки создать модель руководителя государственных, муниципальных органов власти, опираясь на предложенные схемы, является то, что они носят описательный характер и не содержат критериев оценки уровня профессионализма. Для выполнения одного из условий организационно-педагогического обеспечения, а именно построения прогностической модели деятельности руководителя государственной, муниципальной службы, использовался функционально-деятельностный подход, имеющий в своей основе цепочку управленческих действий (анализ ситуации - выделение проблемы - разработка вариантов решений - принятие решения - контроль над исполнением - корректировка решения - анализ результатов). С другой стороны, эти действия руководителя более эффективны, если присутствует личностный компонент, обеспечивающий особое отношение человека к деятельности и включающий в себя психологическое состояние руководителя в момент деятельности, приспособляемость к ситуации, готовность к решению проблемы (ответственность), инициативу, готовность к исполнению решения.

Таким образом, стало возможно обозначить ключевые виды деятельности руководителя. Дополнив данные положения анализом становления профессионализма руководителя, мы получили комплексную модель государственного, муниципального служащего и смогли выделить основные блоки, которые обеспечивают успешность его управленческой деятельности:

- *мотивация деятельности* - совокупность потребностей индивида, которые, в свою очередь, стимулируют развитие личности;
- *знания руководителя* - результат мыслительной деятельности, включенный в процесс управления и означающий усвоение фактов, понятий, законов и т. д.;

- *умения, навыки руководителя* - относительно устойчивые характеристики, зависящие от способностей, знаний, характера управленческой деятельности, в некоторых случаях доведенные до автоматизма;

- *опыт руководителя* - свойство, сформированное в процессе обучения и конкретной практической деятельности;

- *качества личности, способности руководителя* - наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность, являясь субъективными условиями её осуществления;

Чтобы получить возможность выделить критерии деятельности, необходимые для дальнейшей оценки, была предпринята попытка составить профессиограмму руководителя, соответствующую определенным требованиям. Профессиограмма должна иметь структуру, позволяющую достаточно легко проектировать профессиональные характеристики, напрямую связанные с построением оценочной процедуры. В ней необходимо отразить:

- основные виды деятельности в рамках профессии (специальности);
- требования к личности руководителя, его образованию и культуре;
- психофизиологические требования.

Уровень квалификации (компетентности) возможно определить путем комбинации следующих критериев:

- уровня усвоения знаний;
- диапазона и широты знаний и умений;
- способности выполнять специальные задания;
- способности рационально организовывать и планировать работу;
- способности использовать знания в нестандартных ситуациях.

На основании профессиограммы стало возможным проведение профессионально-педагогической оценки. Профессиональная психодиагностика рассматривается как разновидность личностно ориентированной технологии многокомпонентного (социального, педагогического, психологического) сопровождения профессионального роста и карьеры специалиста.

В качестве другого условия организационно-педагогического обеспечения объективности, полноты и достоверности оценки уровня профессионализма управленческого персонала в государственных, муниципальных органах власти предлагается рассмотрение структурных элементов модели оценочной процедуры, выраженных в принципах, структурных компонентах, организационных формах оценочной процедуры и её психолого-

педагогическом сопровождении. Разработка модели процедуры осуществлялась в соответствии с дидактическими принципами, определяющими подбор тестового материала, опросных листов, имитационных процедур, выявление взаимосвязи между элементами. Результатом явилось построение технологии оценочной процедуры.

Во второй главе «Опытно-поисковое исследование организационно-педагогического обеспечения оценки управленческого персонала» с целью более полного изучения организационно-педагогического обеспечения оценки государственных, муниципальных служащих было проведено опытно-поисковое исследование.

Сложность работы заключалась в том, что возникла проблема несравнимости результатов с показателями предыдущих периодов деятельности руководителей и невозможности выделения контрольных и экспериментальных групп в связи с негуманностью подобной постановки вопроса, так как итогом эксперимента должна была стать профессиональная и социальная компетентность руководителя, которую нельзя подвергать риску быть несформированной. Поэтому автором было проведено широкое опытно-поисковое исследование во время осуществления аттестационных процедур в государственных и муниципальных органах власти.

Подбор методов и методик оценки проводился согласно разработанному подходу к анализу профессиональной деятельности. Профессиональную подготовленность специалиста-управленца мы рассматривали, исходя из трех основных подходов:

- 1) личностный подход - оценка тех личностных характеристик, которые обеспечивают успешность выполняемой управленческой деятельности;
- 2) деятельностный подход - оценка качества выполняемой руководителем деятельности, основных компонентов управленческого труда;
- 3) подход по результатам - оценка результативности комплекса совершаемых управленческих действий.

Мы считаем, что в процессе профессионального становления руководителя содержание подструктур изменяется, происходит интеграция компонентов внутри каждой подструктуры, развиваются сложные профессионально обусловленные конstellляции, интегрирующие компоненты разных подструктур, что приводит к образованию ключевых квалификаций.

Ключевые квалификации - это интегративная характеристика качеств специалиста, включающая в себя структуру профессионально обусловленных

образований, приводящих к профессиональному становлению личности. Ключевые квалификации обеспечивают конкурентоспособность, профессиональную мобильность, продуктивность профессиональной деятельности, способствуют профессиональному росту и развитию карьеры специалиста.

В ходе опытно-поискового исследования нами были проанализированы результаты профессионально-педагогической оценки 440 работников государственных и муниципальных органов власти - руководителей среднего и высшего звена в возрасте от 25 до 55 лет, в том числе со стажем работы до 5 лет - 165 человек, от 5 до 15 лет - 80 человек и свыше 15 лет - 195 человек.

На основании полученных результатов мы сочли возможным разделить всех испытуемых на три группы.

Адаптанты - молодые специалисты со стажем работы в управленческой должности до 5 лет. В эту категорию попали служащие из группы резерва, считавшиеся экспертами перспективными в плане построения личной карьеры работниками и получившие необходимую базовую подготовку.

Профессионалы - руководители отделов, главы муниципальных образований, имевшие стаж управленческой деятельности не менее 5 лет. Согласно исследованиям Э.Ф.Зеера, на этом этапе профессионального становления личности наступает стадия профессионального мастерства. Для данного этапа характерны высокая творческая и социальная активность личности, продуктивный уровень выполнения профессиональной деятельности.

Деформанты - руководители со стажем управленческой деятельности свыше 15 лет. Разделяя идеи В.Г.Артамонова, Н.Н. Шаталова, мы считаем, что многолетнее выполнение одной и той же деятельности приводит к появлению профессиональной «усталости», обеднению репертуара способов выполнения деятельности, снижению рефлексии по поводу качества выполняемой деятельности, возникновению стремления к удержанию статуса и власти.

Распределение частот ключевых квалификаций внутри выборок близко к нормальному. Стандартное отклонение для выборки профессионалов составляет 1,8; для выборки адаптантов - 0,75; для выборки деформантов - 0,7. Эмпирические значения критерия Стьюдента рассчитывались по формуле

$$T_3 = \frac{|\bar{x} - \bar{y}|}{\sqrt{\frac{\sigma_x^2}{n_x} + \frac{\sigma_y^2}{n_y}}}$$

Эмпирические значения критерия Стьюдента для групп профессионалов и адаптантов представлены в табл. 1.

Таблица 1

Эмпирические значения критерия Стьюдента (T_z)
для групп профессионалов и адаптантов

Показатель	Ключевые квалификации												
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4
X	5,9	5,7	4,7	5,7	6,4	6,0	5,5	5,3	6,0	5,8	6,5	5,8	5,8
Y	6,2	5,2	6,0	4,1	4,5	5,5	5,1	4,9	3,6	6,0	4,5	3,7	6,1
T_z	1,54	2,56	<u>6,67</u>	<u>8,21</u>	<u>4,62</u>	2,56	2,05	2,05	<u>12,3</u>	1,03	<u>10,2</u>	<u>10,7</u>	1,54

Примечания:

1. X и Y - средние арифметические показатели ключевых квалификаций для групп профессионалов и адаптантов соответственно.
2. Подчеркнуты значения T_z , преодолевшие критический барьер ($T_{теор}$ для выборок при $n > 60$ при уровне значимости $p < 0,01$ равно 2,58).

Таким образом, статистически значимыми для группы профессионалов и группы адаптантов можно считать различия в показателях таких ключевых квалификаций:

- 1.3 - нестандартность мышления;
- 2.1 - ориентация на достижение конкретного результата;
- 2.2 - умение организовывать работу других людей, руководить группой;
- 3.3 - умение вести переговоры;
- 4.2 - стрессоустойчивость;
- 4.3 - ответственность и самостоятельность в принятии решения.

Статистически значимыми для групп профессионалов и деформантов можно считать различия в показателях таких ключевых квалификаций:

- 1.1 - динамичность и гибкость мышления;
- 2.3 - умение организовывать свою деятельность;
- 3.2 - гибкость в общении;
- 4.2 - стрессоустойчивость;
- 4.4 - мотивация достижения.

В табл. 2 представлены эмпирические значения критерия Стьюдента для групп профессионалов и деформантов.

Таблица 2

Эмпирические значения критерия Стьюдента (T_z) для групп профессионалов и деформантов

Показатель	Ключевые квалификации												
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4
X	5,9	5,7	4,7	5,7	6,4	6,0	5,5	5,3	6,0	5,8	6,5	5,8	5,8
Z	3,6	5,7	4,2	6,2	6,3	4,7	5,5	3,5	5,8	6,2	4,1	5,3	4,1
T_z	<u>11,6</u>	0,0	2,54	2,54	0,51	<u>6,60</u>	0,0	<u>9,14</u>	1,02	2,03	<u>12,2</u>	2,54	<u>8,63</u>

Примечания:

1. X и Z - средние арифметические показатели ключевых квалификаций для групп профессионалов и деформантов соответственно.
2. Подчеркнуты значения T_z , преодолевшие критический барьер ($T_{теор}$ для выборок при $n > 60$ при уровне значимости $p < 0,01$ равно 2,58).

Для построения процедуры профессионально-педагогической оценки управленческого персонала государственных, муниципальных органов власти мы использовали следующие элементы диагностики.

Специальные упражнения. Цель проведения специальных упражнений - моделирование наиболее типичных деловых ситуаций, характерных для оцениваемой деятельности. В ходе их выполнения проверялись навыки самоорганизации и умение эффективно работать с большими объемами информации.

Психодиагностика. Цель использования стандартизованных психодиагностических методик (тестов) - получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению.

Групповые упражнения. Использовались в целях моделирования ситуаций коллективной деятельности и получения информации о способах и средствах действий руководителя в них, а также об особенностях взаимодействия людей в группе при решении общей для них задачи.

Таким образом, экспериментальная проверка рабочей модели, а также прогнозов положительной динамики процесса становления профессионализма при использовании прогностической модели руководителя - служащего

государственных, муниципальных органов власти - показала, что разработанные научно-практические основы профессионально-педагогической оценки персонала в рамках аттестации позволяют строить стратегию работы с персоналом. Она заключается в формировании учебных планов и планов построения личной карьеры на основе гибкого реагирования на конъюнктуру рынка труда. Вместе с тем оценочная процедура позволит повысить психолого-физиологическую и экологическую устойчивость, социальную защищенность и профессиональную конкурентоспособность служащих, а следовательно, даст возможность комплексно и качественно решать всю совокупность социальных, педагогических и психологических задач.

Существенной особенностью результатов нашей работы является то, что в ходе исследования выявлены ранее не использованные возможности обеспечения эффективности оценочных процедур, определены место и роль прогностической модели государственного, муниципального служащего и рабочей модели оценочной процедуры, представлено описание организационно-педагогического обеспечения, предложена инвариантная часть необходимых компонентов, форм и способов оценки персонала в государственных и муниципальных органах власти, даны методические рекомендации по их применению.

В заключении даются общие выводы о том, что проведенное исследование в целом подтвердило выдвинутую гипотезу. Оно позволило показать, что существенной составляющей проблемы повышения качества оценки уровня профессиональной компетентности руководителей является организационно-педагогическое обеспечение оценки служащих.

Научно-практические результаты исследования выражены в следующих **выводах:**

1. Существующие подходы к оценке места и роли организационно-педагогического обеспечения проведения полноценной оценочной процедуры содержат ряд противоречий, порожденных отсутствием единого взгляда на обоснование тех или иных компонентов оценочной процедуры, наличием различных подходов к системе критериев и показателей эффективности управленческой деятельности.

Оценочная процедура как целеполагающая основа оценки уровня профессионализма руководителей нуждается в описании компонентов её организационно-педагогического обеспечения. Поэтому уже на уровне целеполагания возможно не только предвидение результатов процедуры оценки, но и

представление цели в виде конкретной иерархической системы компонентов её организационно-педагогического обеспечения с достаточно четкими и диагностируемыми показателями.

2. Условиями, обеспечивающими эффективность процесса оценочной деятельности, могут быть:

- *наличие прогностической модели* государственного, муниципального служащего, построенной на основе анализа элементов управленческого труда, этапов становления профессиональной управленческой деятельности с учетом полученных знаний, сформированности управленческих навыков, мотивации к управленческой деятельности;

- *структура и содержание профессиональной деятельности* управленческого персонала, критерии, показатели и параметры профессионализма управленческой деятельности, включающие в себя всю цепочку управленческих действий, учитывающих личностные возможности, деятельностно оптимально сформированных, обеспечивающих высокую результативность;

- *технология оценочной процедуры*, позволяющая выйти на новый уровень объективности и информатизации оценки, оптимизации форм, методов и средств оценки, а также управлять процессом профессионального становления руководящего персонала.

3. Результаты исследования показали, что при использовании данной совокупности компонентов организационно-педагогического обеспечения между ними неизбежно возникают системные связи, которые обусловили необходимость разработки нами единой модели оценочной процедуры.

Предложенная и проанализированная в диссертации трехкомпонентная модель оценочной технологии, построенная на основе идей гуманизации и демократизации отношений испытуемых, позволяет не только предвидеть результат влияния оценочной процедуры на становление профессиональной деятельности в перспективе, но и управлять процессом его достижения с максимальным педагогическим и экономическим эффектом.

При достижении наибольшей степени приближения модели оценочной процедуры к реальной деятельности управленца (прогностической модели) эффективность оценки приближается к наивысшей точке.

4. В диссертации раскрыты основные структурно-содержательные компоненты профессионально-педагогического метода оценки персонала, которые определяют её мобильность, вариативность и диагностичность. Как пока-

зано в исследовании, мобильность процедуры заключается в технологичности её элементов и возможности конструировать целостную процедуру из её элементов; диагностичность выражается в использовании различных тестов и методик для баллированной оценки ключевых квалификаций управленческого персонала, сопряженных с ценностными ориентирами общества; вариативность рабочей модели обеспечивается структурой оценочной процедуры, основанной на общесистемных подходах.

Перспективными мы считаем направления, связанные с включением в смысловое содержание профессионально-педагогического метода оценки персонала гуманитарно-педагогического компонента, который, на наш взгляд, способствует ускорению процесса профессионального становления руководителей, включения их в систему общественно-экономических отношений, развития у них навыков самоменеджмента, а следовательно, позволяет совершенствовать способности самоопределения, саморазвития и самореализации в более широком спектре профессиональной и социальной деятельности.

5. Опытно-экспериментальная проверка разработанной и исследованной в диссертации модели профессионально-педагогической оценки управленческого персонала в государственных, муниципальных органах власти, построенная на основе прогностической модели служащего, а также внедрение данных моделей в практическую деятельность государственных и муниципальных органов власти показали, что исследуемое организационно-педагогическое обеспечение позволяет получить эффективную оценку государственных и муниципальных служащих при сокращении энергетических, временных и ресурсных затрат.

Основные положения исследования изложены в следующих публикациях автора:

1. Глава местной администрации: социально-психологический портрет руководителя // Кадровая политика как фактор совершенствования управления социальными процессами в регионе: Материалы междунар. семинара «Региональная политика и управление в переходный период». - Екатеринбург, 1992. - С. 42-52 (в соавт.).

2. Особенности экономической ситуации в стране - основание для перемен в муниципальных органах власти // Государственная и муниципальная служба: проблемы становления и развития: Тез. докл. Урал. регион. практ.

конф. - Пермь, 1998. - С. 101-103.

3. Проблема построения модели государственного, муниципального служащего // Чиновник. - 1999.-№2.- С. 45-53.

4. Проблема построения модели государственного, муниципального служащего // Сб. материалов науч.-практ. конф. «Региональное управление и кадровая политика: проблемы становления государственной и муниципальной службы Тюменской области».- Тюмень, 1999.- С. 104-110.

5. Проблема руководства организацией в современных условиях // Современный руководитель: проблемы формирования: Материалы регион. науч.-практ. конф.- Екатеринбург, 1999.- С. 63-67.

6. Профессиональная компетентность государственных служащих // Региональное управление и кадровая политика: проблемы совершенствования государственной службы. Тез. докл. межрегион. науч.-практ. конф.- Екатеринбург, 1999.- С. 179-184 (в соавт.).

7. Основные направления совершенствования использования рабочего времени руководителей в сфере социальной защиты населения // Социальная защита населения в регионе: Учеб. пособие. - Екатеринбург, 1999.- Гл.4.- С. 190-204 (в соавт.).

8. Оптимизация деятельности социального работника: психологические особенности взаимодействия с населением // Социальная защита населения в регионе: Учеб. пособие. - Екатеринбург, 1999.- Гл.7.- С. 216-226 (в соавт.).

Иванов

Подписано в печать 20.03.00. Формат 60х84/16. Бумага для множ. аппаратов.
Усл. печ. л. 1,1. Уч.-изд. л. 1,2. Тираж 100 экз. Заказ № 31

Редакционно-издательский отдел Уральской академии государственной
службы. 620148, Екатеринбург, ул. 8 марта, 66.

