

**ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
РАЗВИТИЕ СПЕЦИАЛИСТА**  
**Personal and professional specialist development**

УДК 159.9

**ОБОСНОВАНИЕ АКМЕОЛОГИЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ  
ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ГОССЛУЖАЩИХ**

**Шебураков Илья Борисович**, кандидат психологических наук, доцент, заместитель директора по научной работе, заведующий кафедрой управления персоналом Вологодского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ; ул. Ленинградская, 71, Вологда, Россия, 160017; e-mail: shebur@list.ru

**АННОТАЦИЯ**

Актуальность разработки акмеологической концепции повышения результативности деятельности государственных служащих на основе интеграции правовых, экономических, организационно-управленческих и психолого-акмеологических знаний. Основные направления психолого-акмеологических исследований, разработки и применения технологий повышения результативности деятельности современных госслужащих. Связь результативности профессиональной деятельности и личного успеха в различных сферах жизнедеятельности человека.

**Ключевые слова:** результативность деятельности, государственная служба, акмеологическая концепция, психолого-акмеологические технологии, личный успех.

Проблемы повышения результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих изучаются различными науками и широко обсуждаются в научной литературе и на практике. Некоторые аспекты управления результативностью деятельности носят дискуссионный характер и требуют уточнения, поэтому необходим комплексный подход к разработке вопросов повышения результативности деятельности государственных служащих. Качественное исследование этих проблем возможно на основе нормативно-правовых требований, организационно-управленческих практик, экономических условий формирования, поддержания и повышения результативности деятельности служащих, а также при учёте психологических закономерностей организационного поведения людей и формирования личности профессионала.

Сегодня дискуссионным является вопрос относительно самого понятия «результативность деятельности». Так, обращение к законодательству свидетельствует, что понятия «результативность» и «эффективность» в документах соседствуют [15]. При этом законодатель не раскрывает их содержания, что позволяет судить о том, что, возможно, эти понятия на законодательном уровне воспринимаются как синонимичные. Существуют определённые научные традиции, связанные с использованием тех или иных смежных терминов. К примеру, экономические науки преимущественно оперируют такими понятиями, как эффективность, результативность, производительность, тогда как психологи-

ческие обращаются к продуктивности, работоспособности и т.д. Зачастую одни термины определяются путём использования других, а сами понятия рассматриваются как синонимы [16]. Поэтому рабочим определением понятия «результативность деятельности» предлагаем считать следующее: результативность деятельности – уровень соответствия результатов какой-либо деятельности поставленным задачам.

В целом тематика повышения результативности деятельности государственных служащих остаётся новой. Ряд авторов занимаются вопросами планирования и оценки результативности деятельности государственных органов и государственных служащих преимущественно на основе организационно-управленческого подхода (И.И. Бажин, Н.А. Волгин, В.И. Жильцов, Е.В. Масленникова, Н.Н. Клищ и др.). Так, В.И. Жильцов предлагает подходы к расчёту результативности деятельности, а также классифицирует обобщённые и специфические показатели результативности деятельности госслужащих на основе определения субъекта такой оценки [8]. Зарубежный опыт управления результативностью деятельности государственных служащих, а также возможности его применения в нашей стране подробно анализируются в работе Н.Н. Клища [10].

Психологические аспекты повышения эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих исследуются в работах акмеологической направленности. Формирование профессионального потенциала, готовности личности государственного служащего к деятельности и другие проблемы, решение которых может лежать в основе психолого-акмеологических оснований повышения результативности деятельности госслужащих, комплексно исследует А.А. Деркач [2]. Условия и факторы формирования профессионализма и достижения высокой продуктивности профессиональной деятельности государственных служащих, психологические критерии и факторы эффективности управленческой деятельности, психологические проблемы, тенденции и закономерности развития профессионализма, проблемы мотивации в профессиональной деятельности, профессионального здоровья государственных служащих как фактора поддержания и развития профессиональных возможностей рассматриваются в работах Р.Л. Кричевского, В.Г. Асеева, О.С. Анисимова, С.А. Анисимова, О.И. Жданова, Л.А. Степновой и др.

В акмеологических исследованиях рассматриваются и более частные аспекты управления результативностью деятельности. Интересные эффекты восприятия оценки результативности деятельности оценивающим и оцениваемым исследованы А.Я. Анцуповым [5]. Связь ориентаций субъекта профессиональной деятельности на достижение собственных задач с ориентацией на достижение организационно заданных задач изучается Ю.В. Синягиным [14]. Тенденции, связанные с повышением актуальности перехода от внешнего стимулирования личности к самомотивации на основе более высокой внутренней сбалансированности личности, в том числе в управленческих и профессиональных целях, рассматривает В.Н. Марков [11]. В психолого-акмеологических исследованиях предпринимаются попытки, порой дискуссионные, идентифицировать результаты профессиональной деятельности госслужащих. Так, И.Д. Бекасов предлагает собственные критерии, показатели и уровни акмеологической оценки качества профессиональной деятельности государственных гражданских служащих [6]. П.А. Александрова посвящает свою работу повышению эффективности деятельности органов местного самоуправления и их служащих на основе оценки их деятельности со стороны местных сообществ [3]. Это интересная тема, требующая своего развития.

Между тем отсутствует единая, комплексная концепция повышения результативности деятельности госслужащих с помощью акмеологических средств, учитывающая требования нормативно-правовых актов в этой сфере, достижения управленческой науки и практики, а также экономические аспекты повышения результативности.

Полагаем, что именно психолого-акмеологический подход, по сути своей междисциплинарный, позволяет сфокусировать внимание исследователей на условиях и факторах достижения высокой результативности деятельности современного российского чиновника. При этом существует целый ряд предпосылок, обеспечивающих особую

роль акмеологического подхода к повышению результативности деятельности госслужащих.

Так, современные управленческие технологии, которые могут применяться в системе государственной службы, что, в свою очередь, требует их закрепления на законодательном уровне, в лучшем случае обеспечивают необходимый, но не достаточный уровень результативности деятельности государственных служащих. Внедряемые сегодня в сфере публичного менеджмента управленческие технологии, пришедшие из бизнес-среды, зачастую обеспечивают уровень результативности «не выше заданного». Как правило, это связано с формальным применением этих технологий, а порой – с имитацией их применения.

Практика внедрения подобных технологий, например, применение «ключевых показателей эффективности», ещё недостаточно распространена, и, в отличие от бизнес-предприятий, не стала на государственной службе частью корпоративной культуры. И если даже допустить возможность в недалёком будущем относительно высокого развития и разумного применения таких управленческих технологий, это может не привести к ожидаемым эффектам, что характерно для западного менеджмента, который сегодня находится в поиске новых инструментов повышения трудовой мотивации персонала.

Западный менеджмент уже в значительной степени реализовал потенциал повышения эффективности на основе организационно-административного и экономического влияния на повышение результатов деятельности персонала, в том числе в госсекторе. В этих условиях идет активный поиск и апробация новых инструментов поддержания и повышения результативности деятельности на основе социально-психологических инструментов. Всё более популярным становится призыв переходить от «управления по целям» к «управлению по ценностям». В сфере управления персоналом осуществляется переход от управления человеческими ресурсами Human resource management (HRM) к развитию человеческих ресурсов Human Resources Development (HRD) [17]. На смену активному использованию современных систем оплаты труда с целью прямого материального стимулирования приходят методы вовлекающего, партисипативного управления.

Преодолеть отставание современной российской управленческой практики в сфере публичного менеджмента и выйти на лидерские позиции в этих вопросах поможет развитие современных психолого-акмеологических технологий повышения результативности деятельности чиновников одновременно с внедрением классических управленческих технологий. Этому может способствовать применение акмеологического подхода к повышению результативности деятельности, ориентированного на мобилизацию индивидуального и группового профессионального потенциала госслужащих. Речь идёт не просто о мобилизации такого потенциала на короткие промежутки времени, что, по мнению А.П. Прохорова, в истории нашего государства не редкость [13]. Мы имеем в виду формирование и поддержание оптимального состояния потенциала, который обеспечивает высокую результативность деятельности служащих в стратегической перспективе, как с точки зрения деятельности органов власти, так и с позиции перспективы «жизненного пути» [1] служащего.

Ещё один смысл использования именно акмеологического подхода к управлению результативностью деятельности служащих – возможность рассматривать закономерности не только индивидуальной, но и групповой результативности. Современная система российской государственной службы актуализирует проблему управления результативностью деятельности в первую очередь на институциональном уровне. Институциональная результативность госслужбы достигается посредством результативности на ведомственном и организационном уровнях – в отдельных государственных органах, а также на индивидуальном уровне – в профессиональной служебной деятельности конкретных служащих. Результативность всей системы государственной службы и результативность институтов государственной службы, в конечном счёте, зависят от индивидуальной результативности отдельных служащих. При этом, с одной стороны, совокупная результативность системы государственной службы обеспечивается суммами усилий всех её составляющих – в пределах всего управленческого континуума. С другой стороны, повышение результатив-

ности государственной службы как системы может быть обусловлено не просто суммированием результатов деятельности отдельных служащих, но и формированием синергетического эффекта, проявляющегося как феномен группового акме. Наконец, результативность отдельных государственных органов и всей системы госвласти в значительной степени определяется результативностью первых лиц, руководителей, и их способностью выходить на уровень профессионального акме. Таким образом, важно осмыслить роль госслужащих, находящихся на самых разных уровнях управления, в достижении совместного общественно значимого результата.

Акмеологическая концепция повышения результативности деятельности госслужащих позволяет учесть разнообразные типы результативности. Например, результативности как способности продуктивно действовать в предсказуемых и повторяющихся условиях, то есть функциональной результативности. Чаще всего в системе государственной службы востребована результативность именно такого рода. На это указывает анализ некоторых практик и разработок [12]. В первую очередь предполагается оценка результативности деятельности служащих, осуществляющих контрольно-надзорные функции, реализуемые в рамках строго предписанных норм, «творческая интерпретация» которых должна быть сведена к минимуму. Кроме контрольно-надзорных функций предлагается оценка результативности служащих, оказывающих публичные услуги, которые также должны соответствовать нормативно установленным стандартам. Отклонение от стандарта недопустимо, а деятельность признаётся результативной лишь при её соответствии установленным образцам.

Между тем результативность может рассматриваться и как способность продуктивно действовать в изменяющихся, динамических, низкочастотных ситуациях, то есть как проектная результативность. По своей сути она не столько предполагает выполнение норм и предписаний, сколько ориентирована на творческий, инновационный характер деятельности. В свою очередь, творческий характер деятельности как неотъемлемый признак истинного профессионализма предполагает способность субъекта такой деятельности выходить на уровень профессиональной и личностной самореализации.

В этой же связи потенциально актуальна проблема отождествления высокого уровня результативности профессиональной деятельности служащего в рамках выполнения им своих должностных обязанностей с личным успехом в контексте жизненного пути. Высокие результаты профессиональной деятельности, выступая в качестве индивидуальных акме, а в зависимости от частотности и уровня результата – и микроакме служащего, должны открывать перспективы дальнейшего профессионального развития и личностного роста [16].

Таким образом, именно акмеология на основе гуманистического подхода к профессионалу и его деятельности способна разрешить противоречие между претензиями общества, его институтов, а также конкретных органов управления к социально востребованным результатам деятельности чиновника и интересами личности служащего, связанными с её поступательным саморазвитием. Управленческие, а тем более юридические науки и практики во главу угла ставят интересы организации, общественные интересы, пусть и на основе компромисса между интересами внешней среды и интересами личности. Акмеологический же подход позволяет не просто идти по пути поиска точек соприкосновения, сдержек и противовесов, согласования целей, развития механизмов отождествления личностью групповых целей, «каскадирования» целей высшего уровня на уровень исполнителей, но и обеспечить синхронность достижения общественно приемлемых и востребованных результатов и личностно значимых результатов деятельности. Это может и должно быть достигнуто на основе не столько баланса интересов, сколько на базе объединения интересов общества, которые оно транслирует государственным органам, и интересов служащих, осуществляющих в них свою профессиональную деятельность.

Нерешённым остаётся вопрос соотношения субъективного и объективного в планировании и оценке результативности профессиональной деятельности, а также жизненного пути в целом. Тему соотношения субъективного и объективного в жизнедеятель-

ности человека в мотивационном аспекте поднимает В.Г. Асеев [4]. Продолжая эту тему в контексте управления результатами деятельности, отметим, что идеи, реализуемые в рамках концепции управления по результатам, предполагают определить для исполнителя такие показатели и критерии результативности, которые будут способствовать достижению организационных целей и задач более высокого уровня. При этом интересы личности исполнителя и его восприятие значимости достижения показателей результативности остаются как бы на втором плане. Даже в таких мягких вариантах управления результативностью, как Performance Management, согласование целей и задач, а также показателей и критериев их достижения с исполнителем – всего лишь инструмент управления его мотивацией. Такая система управления в первую очередь ориентирована на создание внешних стимулов для достижения результатов деятельности. И хотя в качестве таких внешних стимулов могут применяться не только система оплаты труда, но и системы обучения и развития персонала, управления карьерой, вовлечения в управление (что связано с удовлетворением потребностей более высокого уровня), суть подхода, связанного с ориентацией на внешние источники стимулирования, не меняется. Фактор субъективного восприятия стимула не меняет природы стимулирования, его источники остаются внешними и управление фактически продолжает носить субъект-объектный характер. Реальное развитие субъект-субъектного подхода в управлении должно предполагать использование не столько внешних стимулов по отношению к исполнителям, сколько опору на внутреннюю мотивацию профессионала как истинного субъекта деятельности.

В связи с этим огромное значение приобретает не просто заинтересованность исполнителя в получении неких материальных и нематериальных выгод, а восприятие им смыслов собственной профессиональной деятельности через призму личностных целей и ценностей, а также затрачиваемых усилий (ресурсов). На практике ценность достижения результата с позиций интересов дела может как превышать, так и быть значительно ниже субъективной оценки личностью значимости этого результата с позиций жизненного пути, то есть может восприниматься, а может и не восприниматься как личное достижение и успех. То же самое можно сказать о затрачиваемых личностных ресурсах. Уровень личностных затрат может по-разному восприниматься «управляющим субъектом» и «управляемым субъектом». Например, достижение служащим заданного результата может оцениваться руководством вполне конкретным образом. Этот же результат, с точки зрения его роли на жизненном пути служащего, может оцениваться субъективно значительно ниже или значительно выше. Таким образом, вопрос о том, насколько возможно соотношение рабочего результата, поощряемого организацией, с акме или микроакме профессионала, заслуживает отдельного исследования.

Более того, лично значимые результаты, повышающие ресурсы личности, например, укрепление здоровья и повышение работоспособности, приобретение нового полезного навыка или знаний, укрепление межличностных связей и отношений и т.д., могут поощряться организацией и даже обеспечиваться ресурсно. Служащий, предпринимающий усилия для развития собственного личностного потенциала, способствует тем самым увеличению потенциала органа власти, в котором он работает. Здесь прослеживается аналогия с известной управленческой концепцией сбалансированных показателей Д. Норттона и Р. Каплана [9], когда менеджер поощряется не только за достижение финансового результата, ради которого его нанимают на работу, но, например, и за развитие персонала или внедрение новой технологии, которые могут дать отдачу лишь в стратегической перспективе.

Таким образом, разработка акмеологической концепции повышения результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих представляется перспективным направлением не только в связи с определённой проработанностью этих вопросов в акмеологических исследованиях, наличием запросов со стороны практики, но и в связи с необходимостью развития комплексного, междисциплинарного, интегративного подхода к этой теме.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1]. *Абульханова-Славская К.А.* Стратегия жизни. – М.: Мысль, 1991.
- [2]. Акмеология: Учебник / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2002.
- [3]. *Александрова П.А.* Способ повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления // Акмеология. 2012. № 1 (41). С. 100–103.
- [4]. *Асеев В.Г.* О соотношении субъективного и объективного // Акмеология. 2014. № 1 (49). С. 16–24.
- [5]. *Анцупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2006.
- [6]. *Бекасов И.Д.* Акмеологическая оценка качества профессиональной деятельности государственных гражданских служащих: результаты экспериментального исследования // Акмеология. 2012. № 3 (43). С. 83–86.
- [7]. *Бирюкова Г.М., Шебураков И.Б.* Государственная служба: от нормативной базы – к акме-концепции повышения результативности деятельности государственных служащих // Юридическая мысль. 2010. № 6. С. 40–46.
- [8]. *Жильцов В.И.* Эффективность в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2008. № 4 (54).
- [9]. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
- [10]. *Клищ Н.Н.* Повышение результативности деятельности государственных служащих: Дисс. ... канд. эконом. наук. – М., 2006.
- [11]. *Марков В.Н.* Четвёртая волна и акмеология // Акмеология. 2013. № 3 (47). С. 21–27.
- [12]. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) [Электронный ресурс]. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, Москва, 2013. Режим доступа: [www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otsenka.docx](http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otsenka.docx), свободный. Загл. с экрана. (Дата обращения: 14.03.2014).
- [13]. *Прохоров А.П.* Русская модель управления. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002.
- [14]. *Снягин Ю.В.* Ориентации в организационно-командном поведении и индивидуальные карьерные стратегии // Акмеология. 2011. № 1. С. 16–25.
- [15]. Федеральный Закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 02.08.2004, № 31, ст. 3215.
- [16]. *Шебураков И.Б.* Методологические аспекты оценки результативности деятельности государственных гражданских служащих. – Вологда: Легия, 2010.
- [17]. *Carter McNamara.* All About Human Resources and Talent Management [Электронный ресурс] // Free Management Library. Режим доступа: <http://managementhelp.org/humanresources/>, свободный. Загл. с экрана. (Дата обращения: 16.03.2014).

## JUSTIFICATION OF THE ACMEOLOGICAL CONCEPT OF ENHANCING CIVIL SERVANTS' PERFORMANCE

**Ица В. Shebourakov**, candidate of psychology, associate professor, Deputy Director (scientific work), Head of the Department of Personnel Management of the Vologda branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; e-mail: shebur@list.ru

### ABSTRACT

The article raises the question about the relevance of the development of acmeological concepts increasing the efficiency of activities of government employees on the basis of integration of legal, economic, managerial and psychological-acmeological knowledge. It defines the main directions of psycho-acmeological research, development and application of appropriate

technologies to improve efficiency of modern public servants. It touches upon due performance of professional activity and personal success in various spheres of human activity.

**Keywords:** performance, public service, acmeological concept, psycho-acmeological technology, personal success.

## REFERENCES

- [1]. *Abul'hanova-Slavskaja K.A.* Strategija zhizni. M.: Mysl', 1991.
- [2]. Akmeologija: Uchebnik / pod obshh. red. A.A. Derkacha. M.: Izd-vo RAGS, 2002.
- [3]. *Aleksandrova P.A.* Sposob povyshenija jeffektivnosti dejatel'nosti organov mestnogo samoupravljenija // Akmeologija. 2012. № 1 (41). S. 100–103.
- [4]. *Aseev V.G.* O sootnoshenii sub#ektivnogo i ob#ektivnogo // Akmeologija. 2014. № 1 (49). S. 16–24.
- [5]. *Ancupov A.Ja., Baklanovskij S.V.* Konfliktologija v shemah i kommentarijah. SPb.: Piter, 2006.
- [6]. *Bekasov I.D.* Akmeologicheskaja ocenka kachestva professional'noj dejatel'nosti gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih: rezul'taty jeksperimental'nogo issledovanija // Akmeologija. 2012. № 3 (43). S. 83–86.
- [7]. *Birjukova G.M., Sheburakov I.B.* Gosudarstvennaja sluzhba: ot normativnoj bazy – k akme-koncepcii povyshenija rezul'tativnosti dejatel'nosti gosudarstvennyh sluzhashhih // Juridicheskaja mysl'. 2010. № 6. S. 40–46
- [8]. *Zhil'cov V.I.* Jeffektivnost' v sisteme gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby // Gosudarstvennaja sluzhba. 2008. № 4 (54).
- [9]. *Kaplan R., Norton D.* Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstvuju. M.: Olimp-Biznes, 2006.
- [10]. *Klishh N.N.* Povyshenie rezul'tativnosti dejatel'nosti gosudarstvennyh sluzhashhih. Dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskikh nauk. M., 2006.
- [11]. *Markov V.N.* Chetvertaja volna i akmeologija // Akmeologija. 2013. № 3 (47). S. 21–27.
- [12]. Metodicheskij instrumentarij po vnedreniju sistemy kompleksnoj ocenki professional'noj sluzhebnoj dejatel'nosti gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih (vkljuchaja obshhestvennuju ocenku) [Jelektronnyj resurs]. Ministerstvo truda i social'noj zashhity Rossijskoj Federacii, Moskva, 2013. Rezhim dostupa: [www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otценка.docx](http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/4/Otценка.docx), svobodnyj. Zagl. s jekrana. (Data obrashhenija: 14.03.2014).
- [13]. *Prohorov A.P.* Russkaja model' upravljenija. M.: ZAO «Zhurnal Jekspert», 2002.
- [14]. *Sinjagin Ju.V.* Orientacii v organizacionno-komandnom povedenii i individual'nye kar'ernye strategii // Akmeologija. 2011. № 1. C. 16–25.
- [15]. Federal'nyj Zakon ot 27.07.2004g. № 79-FZ «O gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj Federacii» // «Sobranie zakonodatel'stva RF», 02.08.2004, № 31, st. 3215.
- [16]. *Sheburakov I.B.* Metodologicheskie aspekty ocenki rezul'tativnosti dejatel'nosti gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih. Vologda: Legija, 2010.
- [17]. *Carter McNamara.* All About Human Resources and Talent Management [Jelektronnyj resurs] // Free Management Library. Rezhim dostupa: <http://managementhelp.org/humanresources/>, svobodnyj. Zagl. s jekrana. (Data obrashhenija: 16.03.2014).