



УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ И ИХ ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА

Синягин Ю. В.

доктор психологических наук, профессор, заместитель директора института Высшей школы государственного управления, заведующий НИЛ «Диагностика и оценка руководителей», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 119571, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 82, yvsin1@yandex.ru

Селезнева Е. В.

доктор психологических наук, профессор, главный научный сотрудник НИЛ «Диагностика и оценка руководителей» Высшей школы государственного управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 119571, Россия, Москва, пр. Вернадского, д. 82, selezneva-ev@yandex.ru

УДК 159.9:35
ББК 88.56 + 88.8

Цель. Исследование взаимосвязи эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала

Методы. В статье рассматриваются результаты эмпирического исследования взаимосвязи эффективности деятельности руководителей государственной гражданской службы, находящихся на высшем уровне управления, и их личностно-профессионального потенциала.

Результаты. В структуре личностно-профессионального потенциала выявлены три фактора, определяющие эффективность реализации управленческих функций: фактор лидерства, фактор мастерства аналитики, фактор командной работы. Показано, что содержание базового компонента в структуре личностно-профессионального потенциала руководителей, находящихся на высшем уровне управления, составляют стратегическое лидерство, управленческая компетентность и настойчивость и целеустремленность.

Ключевые слова: руководители государственной гражданской службы, эффективность, личностно-профессиональный потенциал.

RELATIONSHIP OF MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE CIVIL SERVICE AND THEIR PERSONAL AND PROFESSIONAL POTENTIAL

Sinyagin Yu. V.

Doctor of Science (Psychology), Professor, Deputy Director of the Institute of High School of Public Administration, Head NIL «Diagnostics and evaluation of managers», the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), Russia, 82 Vernadsky av., Moscow, Russia, 119571, yvsin1@yandex.ru

Selezneva E. V.

Doctor of Science (Psychology), Professor, Chief Researcher of NIL «Diagnostics and evaluation of managers», the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), Russia, 82 Vernadsky av., Moscow, Russia, 119571, selezneva-ev@ranepa.ru

Purpose. Study of the interrelationship of the effectiveness of managers in civil service and their personal and professional potential.

Methods. This article discusses the results of an empirical study of the relationship of the efficiency of the activities of civilian public service managers who are at the highest level of management, and their personal and professional potential.

Results. In the structure of personal-professional capacity the authors identified three factors that determine the effectiveness of implementation of management functions: leadership factor, factor of analytical proficiency, skill and teamwork factor. It is shown that the content of the basic component in the structure of personal-professional capacity of managers who are at the highest level of management, constitute the strategic leadership, managerial competence and perseverance and dedication.

Keywords: civil service managers, efficiency, personal-professional potential.

Функцией системы государственной гражданской службы является государственное управление как процесс руководства развитием экономической, социальной, культурной и других сфер государственной жизни, их государственного регулирования и контроля за ними.

Реализация этой функции возложена на органы исполнительной государственной власти и осуществляется в профессиональной деятельности штатных сотрудников этих органов – государственных гражданских служащих.

Как известно, главное содержание государственного управления – это «целенаправленное практическое воздействие государства на общественные отношения для упорядочения, организации соответствующей системы и оказания на нее регулирующего влияния, т.е. обеспечения ее должного функционирования и возможного изменения» [14, с. 33].

Основными целями государственного управления являются социальное благосостояние человека и общества, реализация прав и свобод человека и гражданина, стабильное экономическое, политическое, социальное и культурное развитие государства и общества.

Если рассматривать государственное управление как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организуемый процесс, неизбежно встает вопрос об оценке его результативности и эффективности, а так как функции системы государственного управления и деятельность органов государственной власти реализуются в профессиональной деятельности государственных служащих, критерии результативности и эффективности необходимо использовать и при ее оценке.

Результативность по отношению к системе государственной службы (деятельности органов государственной власти) следует рассматривать как *степень*

достижения социального эффекта, который объективно выражается в создании благоприятных условий для населения государства, повышении качества предоставляемых государственных услуг и т.д. [12, с. 16], а субъективно – в удовлетворенности населения качеством жизни.

В то же время с психологической точки зрения эффективность следует рассматривать как *способность достигать необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными (относительно конкретной ситуации и возможностей субъекта) затратами ресурсов (временных, интеллектуальных, эмоциональных и пр.)*.

Исследования в области результативности и эффективности деятельности государственных служащих сосредоточены, с одной стороны, на разработке методов их оценки [1; 2; 5; 18 и др.], а с другой стороны, на выявлении условий и факторов, способствующих или препятствующих их повышению [3; 8; 19 и др.].

Анализ показывает, что результативность и эффективность деятельности государственных служащих определяется, с одной стороны, рядом объективных условий (прежде всего, разработанностью правовых норм деятельности государственных гражданских служащих) и объективно-субъективных факторов (в частности, особенностями организационной культуры конкретного органа государственной власти), а с другой стороны, – внутренними, субъективными факторами.

К субъективным факторам результативности и эффективности деятельности государственных служащих исследователи относят профессиональную компетентность [6; 8; 15 и др.], профессионально важные качества [3; 13 и др.], личностно-профессиональный потенциал [4; 9; 10; 11 и др.] и т.п.

Практически речь идет о *внутренних ресурсах* государственного гражданского служащего.

В самом общем плане под ресурсом личности понимается все то, что ей принадлежит, в частности, ее черты характера, способности, ценности и т.д. Совокупность внутренних ресурсов человека представляет собой целостную систему, которая обладает свойством саморегуляции, находится в состоянии постоянного обновления и определяет его возможности [9]. Внутренние ресурсы человека, которые оказались востребованными в соответствующем социокультурном окружении и были развиты наиболее полно, становятся компонентами личностного потенциала, а востребованные в конкретных сферах профессиональной деятельности составляют ту его часть, которую мы обозначаем как личностно-профессиональный потенциал.

Личностно-профессиональный потенциал можно определить как самоуправляемую систему внутренних возобновляемых ресурсов личности, которые проявляются в ее деятельности, направленной на получение социально значимых результатов [10], или как «кластер ресурсов, определенный уровень развития которых обеспечивает возможность успешного выполнения определенного круга или класса задач» [17, с. 67–68]. В зависимости от сферы деятельности и класса задач, которые необходимо выполнить, структура личностно-профессионального потенциала будет перестраиваться, актуализируя ресурсы, соответствующие деятельности и задачам.

Личностно-профессиональный потенциал в целом обеспечивает прогрессивное развитие личности в процессе профессиональной деятельности, выступает в качестве предпосылки осуществления деятельности, определяет профессионализм личности и деятельности, а на индивидуальном уровне – профессиональную пригодность [9].

В деятельности государственных гражданских служащих актуализируются те составляющие личностно-профессионального потенциала, которые обеспечивают профессиональную реализацию именно в сфере государственного управления, так как эта сфера предъявляет к субъекту деятельности свои специфические требования.

Следует подчеркнуть, что в наибольшей степени взаимосвязаны эффективность деятельности и специфика реализации личностно-профессионального потенциала у государственных гражданских служащих – руководителей высшей группы должностей, так как по роду должности им необходимо организовывать целенаправленную и скоординированную работу подчиненных для решения задач государственного управления. Психологически это означает использование не только своих внутренних ресурсов, но и внутренних ресурсов своих сотрудников. В связи с этим на первый план в структуре личностно-профессионального потенциала руководителей высшей группы должностей

выходят те составляющие, реализация которых обеспечивает достижение целей государственного управления путем организации слаженной (целенаправленной и скоординированной) работы государственных служащих: управленческий и лидерский потенциал.

Управленческий потенциал выступает как система имеющихся и возможных с точки зрения их приобретения в будущем, востребованных управленческой деятельностью вообще (инвариантный аспект) и конкретной управленческой деятельностью (парциальный аспект) самоорганизующихся и взаимно компенсируемых индивидуальных, личностных и профессиональных ресурсов субъекта управленческой деятельности [10].

Лидерский потенциал – это система личностных и деятельностных ресурсов человека, которые соответствуют потребностям конкретной группы и социума в целом, обеспечивают понимание смысла, целей и ценностей индивидуальной и групповой деятельности и ее конкретного содержания и достижение социально значимых результатов.

То, что в зависимости от позиции, которую занимают руководители в управленческой иерархии, эффективность их деятельности определяют разные составляющие их личностно-профессионального потенциала, показали наши многолетние теоретические исследования, а также анализ и обобщение результатов диагностики и оценки управленческого персонала [7; 16; 17].

Было установлено, что ведущим фактором эффективности для первого уровня управления (линейных руководителей) является экспертно-профессиональная составляющая личностно-профессионального потенциала (экспертно-аналитическая компетентность).

При переходе на средний уровень управления большее значение приобретает собственно управленческий потенциал (управленческая компетентность), и увеличивается влияние лидерского потенциала (стратегическое лидерство, масштабность мышления, настойчивость и целеустремленность).

Максимальное влияние лидерского потенциала на эффективность деятельности проявляется на высшем уровне управления. Именно лидерские качества субъекта управления определяют успешность деятельности не только конкретного руководителя, но и всей возглавляемой им структуры.

Следует подчеркнуть, что в связи с единством природы социального управления подобное соотношение факторов эффективности управленческой деятельности на различных уровнях управления фиксируется не только в сфере государственной службы, но и в любой другой социально-экономической и политической сфере.

Взаимосвязь между особенностями реализации личностно-профессионального потенциала руководителей высшей группы управленческих должностей

и уровнем результативности и эффективности их профессиональной деятельности была подтверждена эмпирически в ходе личностно-профессиональной диагностики управленческих кадров, проводившейся сотрудниками научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» Института ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ.

В диагностике участвовали 427 руководителей высшей и главной групп должностей федеральных и региональных органов исполнительной власти Российской Федерации.

В зависимости от занимаемой позиции в управленческой иерархии проходившие диагностику руководители были отнесены к одной из четырех групп, выделенных по уровню должности.

Исследование проводилось с использованием комплекса методик личностно-профессиональной диагностики, в число которых входили опросники оценки управленческого потенциала, методики по оценке личностного стиля и личностных качеств, творческие задания и кейсы, разработанные на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей

школы государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ.

В качестве дополнительных показателей использовались оценка по объективным показателям результатов управленческой деятельности (анализ конкретных управленческих достижений) и данные мультисубъектной оценки по системе формализованных индикаторов.

Итоговые значения рассчитывались по десяти ключевым интегральным показателям, отражающим структуру личностно-профессионального потенциала руководителей: стратегическое лидерство, управленческая компетентность, масштабность мышления, готовность к саморазвитию, готовность к командной работе, настойчивость и целеустремленность, компетентность социального взаимодействия, компетентности самоуправления и экспертная компетентность.

Факторный анализ с варимакс-вращением позволил выявить латентную структуру личностно-профессионального потенциала участников исследования в зависимости от уровня их должности.

В структуре личностно-профессионального потенциала руководителей, входящих в 1-ю,

Табл. 1. Факторная структура личностно-профессионального потенциала участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 1-ю группу по уровню должности

Компоненты личностно-профессионального потенциала	Фактор 1 38,6 %	Фактор 2 21,7 %	Фактор 3 11,1 %
Стратегическое лидерство	0,831918		
Управленческая компетентность	0,732299		
Масштабность мышления		0,730846	
Готовность к саморазвитию		0,825260	
Готовность к командной работе			0,909465
Настойчивость и целеустремленность	0,914518		
Компетентности социального взаимодействия	0,801618		
Компетентности самоуправления			0,532527
Экспертная компетентность		0,860975	

Составлено авторами

Табл. 2. Факторная структура личностно-профессионального потенциала участников личностно-профессиональной диагностики, входящих во 2-ю группу по уровню должности

Компоненты личностно-профессионального потенциала	Фактор 1 29,5 %	Фактор 2 17,5 %	Фактор 3 15 %
Стратегическое лидерство	0,856757		
Управленческая компетентность	0,804154		
Масштабность мышления		0,638671	
Готовность к саморазвитию		0,702844	
Готовность к командной работе			0,732326
Настойчивость и целеустремленность	0,754338		
Компетентности социального взаимодействия			0,608411
Компетентности самоуправления			0,646480
Экспертная компетентность		0,828863	

Составлено авторами

Табл. 3. Факторная структура личностно-профессионального потенциала участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 3-ю группу по уровню должности

Компоненты личностно-профессионального потенциала	Фактор 1 34,7 %	Фактор 2 16,5 %	Фактор 3 12,2 %
Стратегическое лидерство	0,877661		
Управленческая компетентность	0,718084		
Масштабность мышления		0,810767	
Готовность к саморазвитию		0,656377	
Готовность к командной работе			0,751744
Настойчивость и целеустремленность	0,810455		
Компетентности социального взаимодействия	0,553794		
Компетентности самоуправления			0,705779
Экспертная компетентность		0,863585	

Составлено авторами

Табл. 4. Факторная структура личностно-профессионального потенциала участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 4-ю группу по уровню должности

Компоненты личностно-профессионального потенциала	Фактор 1 38,8 %	Фактор 2 15,4 %
Стратегическое лидерство	0,801287	
Управленческая компетентность	0,694125	
Масштабность мышления		0,635393
Готовность к саморазвитию		0,629713
Готовность к командной работе	0,531519	
Настойчивость и целеустремленность	0,817427	
Компетентности социального взаимодействия	0,647293	
Компетентности самоуправления	0,534301	
Экспертная компетентность		0,790951

Составлено авторами

2-ю и 3-ю группы, были выявлены по три фактора, которые в совокупности описывают соответственно 71,4 %, 62 % и 63,4 % выявленной дисперсии. В структуре личностно-профессионального потенциала руководителей, отнесенных к 4-й группе, были выявлены два фактора, описывающих 54,2 % выявленной дисперсии (табл. 1–4) При анализе полученных результатов здесь и далее учитывались показатели, факторный вес которых был выше 0,500.

Сравнительный анализ таблиц показывает, что во всех четырех группах в первый, наиболее сильный фактор, входят в обязательном порядке:

- стратегическое лидерство как способность формулировать стратегические цели организации, видеть стратегические перспективы деятельности и развития организационно-управленческих структур, развивать и поддерживать энергетический и психологический потенциал сотрудников, заражать их своими идеями;
- управленческая компетентность как способность к планированию, организации, контролю, координации деятельности больших организационных структур; готовность к принятию самостоятельных управленческих решений, реализации менеджерских и административных функций;
- настойчивость и целеустремленность как способность к преодолению сопротивления внешней среды при выполнении профессиональной и управленческой деятельности; умение добиваться поставленной цели.

Внутри фактора системообразующим показателем являются или стратегическое лидерство (во 2-й и 3-й группе), или настойчивость и целеустремленность (в 1-й и 4-й группе), входящие в содержание лидерского потенциала.

Таким образом, эмпирически подтверждается, что именно лидерский потенциал является ведущим фактором эффективности деятельности руководителей государственной гражданской службы, находящихся на высшем уровне управления.

Интересно, что в 1-й и 3-й группах в первый фактор входит дополнительно такой показатель, как «компетентности социального взаимодействия». Можно предположить, что компетентности социального взаимодействия в этих группах выступают как средство, обеспечивающее достижение стратегических целей организации через вовлечение ее сотрудников в реализацию лидерских идей.

Этот фактор можно было бы, на наш взгляд, обозначить как *фактор лидерства*.

Во второй фактор во всех группах входят:

- масштабность мышления как способность видеть и анализировать проблемы не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте;

- готовность к саморазвитию как ориентация на непрерывное профессиональное и личное совершенствование, готовность и способность эффективно действовать в условиях изменений;

- экспертная компетентность как способность к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем на основе имеющегося профессионального опыта и знаний.

Системообразующим показателем во всех группах является экспертная компетентность.

Можно говорить о том, что у руководителей государственной гражданской службы, находящихся на высшем уровне управления, экспертная компетентность и масштабность мышления в своем взаимодействии определяют возможность выработки реалистичных и социально значимых стратегических целей, принятия оптимальных управленческих решений, качественных планирования, организация, контроля, координации деятельности больших организационных структур. В то же время готовность к саморазвитию позволяет преодолевать косность мышления, выходить за рамки стереотипных решений.

На наш взгляд, этот фактор можно было бы обозначить как *фактор мастерства аналитики*.

Третий фактор включает в 1-й и 3-й группе показатели «готовность к командной работе» и «компетентности самоуправления», а во 2-й кроме этого – показатель «компетентности социального взаимодействия». Во всех трех группах системообразующим показателем является «готовность к командной работе».

Этот компонент личностно-профессионального потенциала руководителей государственной гражданской службы, находящихся на высшем уровне управления, обеспечивает качество командного взаимодействия, которое необходимо для достижения поставленных стратегических целей, в том числе за счет высокой стрессоустойчивости, выдержки, самообладания, уравновешенности, готовности к компромиссу. Если фактор лидерства обеспечивает руководителям высшей группы управленческих должностей эффективность влияния на отдельных сотрудников и большие организационные структуры в процессе реализации стратегических целей за счет своей доминирующей позиции, то данный фактор дает им возможность быть эффективными за счет умения взаимодействовать с другими членами команды, принимая на-равных с ними поставленные организационные цели и задачи. При этом, возможно, руководители внутренне различают ситуации, требующие активизации одного или другого компонента своего потенциала.

Этот фактор можно было бы обозначить как *фактор командной работы*.

Следует отметить, что в 4-й группе показатели «компетентности социального взаимодействия»,

«готовность к командной работе» и «компетентности самоуправления» вместе с показателями «стратегическое лидерство», «управленческая компетентность» и «настойчивость и целеустремленность» входят в первый фактор.

Это, как и меньшее число выделенных факторов, свидетельствует о том, что личностно-профессиональный потенциал у участников этой группы менее структурирован.

Можно предположить, что такая структура личностно-профессионального потенциала, с одной стороны, задается организационно-командным контекстом их деятельности (категорией/группой должности, позицией в организации и др.), а с другой стороны, – отражает уровень сформированности потенциала и задает перспективы его дальнейшего развития.

В целом по результатам исследования можно сделать следующие выводы:

- эффективность деятельности руководителей государственной гражданской службы взаимосвязана с внутренней структурой их личностно-профессионального потенциала, которая, в свою очередь, обусловлена, с одной стороны, уровнем его сформированности и реализации, а с другой стороны, – позицией руководителя в управленческой иерархии;

- входящие в содержание базового компонента личностно-профессионального потенциала стратегическое лидерство, управленческая компетентность и настойчивость и целеустремленность в своих взаимодействиях и взаимообусловленности определяют уровень эффективности деятельности руководителей высшей группы должностей как стратегических лидеров;

- экспертная компетентность, масштабность мышления и готовность к саморазвитию в своем взаимодействии определяют качество постановки стратегических целей и принимаемых управленческих решений;

- сформированность фактора командной работы обеспечивает решение поставленных стратегических задач силами единой управленческой команды;

- возможность и необходимость дальнейшего развития личностно-профессионального потенциала руководителей высшей группы должностей обусловлена, с одной стороны, контекстом их деятельности, а с другой стороны, – внутренней потребностью в таком развитии, которая, в свою очередь, связана с наличием или отсутствием у руководителей стратегических жизненных идей, структурой их ценностных ориентаций, а также их настойчивостью и целеустремленностью.

Литература:

1. Абакумов И. В. Методы оценки эффективности деятельности госслужащих // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 7. С. 5–10.

2. Бедняков Д. В. Эффективность профессиональной деятельности государственных служащих: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2012. 29 с.
3. Белов В. Г., Парфенов Ю. А., Менумеров А. В., Чернов Д. А. Эмоциональная устойчивость как критерий эффективной деятельности государственных служащих // Ученые записки. 2011. № 8(78). С. 28–34.
4. Власова Е. И. Развитие профессионально-личностного потенциала государственных служащих в процессе повышения квалификации (на примере Республики Татарстан): автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. Казань, 2009. 16 с.
5. Данилова О. В., Беляева И. Ю. Эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего // Известия ВолгГТУ. 2012. № 16 (103). С. 105–113.
6. Деркач А. А., Куликова Е. В., Селезнева Е. В. Акмеологические основания развития профессиональной компетентности кадров управления: Монография. М.; Псков: ПОИПКРО, 2007. 114 с.
7. Зазыкин В. Г., Смирнов Е. А., Синягин Ю. В. Оценка персонала современной организации. Иваново: Ивановский филиал РАНХиГС, 2014. 224 с.
8. Ключкина В. В., Ли А. М. Структура профессиональной компетентности как фактора эффективности деятельности государственного служащего // Инновационная наука. 2015. № 5. С. 126–128.
9. Марков В. Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация: диссертация на соискания ученой степени доктора психологических наук. М., 2004. 453 с.
10. Марков В. Н., Синягин Ю. В. Потенциал личности // Мир психологии. № 1 (21). 2000. С. 250–261.
11. Михайлова В. Н. Личностно-профессиональный потенциал государственных служащих в условиях российского региона: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. М., 2008. 23 с.
12. Нагимова А. М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. Казань: Казан. гос. ун-т, 2009. 188 с.
13. Петрова Л. Е. Изучение профессионально важных качеств современного эффективного специалиста в сфере государственного и муниципального управления // Смалта. 2014. № 4. С. 24–27.
14. Россинский Б. В., Старилов Ю. Н. Административное право: учебник. 4-е изд., пересмотр, и доп. М.: Норма, 2009. 927 с.
15. Селезнева Е. В., Рожок А. В. Влияние психологической компетентности на позицию участников организационного взаимодействия // Акмеология. 2012. № 1. С. 53–58.
16. Синягин Ю. В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала: Монография. М.: Изд-во РАГС, 2009. 68 с.
17. Синягин Ю. В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2009. № 4. С. 63–70.
18. Шебураков И. Б. Методика разработки показателей результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих, Вологда: Вологжанин, 2012. 110 с.
19. Шебураков И. Б. Методика разработки показателей результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих, Вологда: Вологжанин, 2012. 110 с.

References:

1. Abakumov I. V. Methods of performance appraisal of civil servants // Socio-economic phenomena and processes. 2014. V. 9. № 7. P. 5–10.
2. Bednyakov D. V. Efficiency of professional activities of public servants: Abstract of the Candidate's Dissertation (Economics). M., 2012. 29 p.
3. Belov V. G., Parfenov Yu. A., Menumerov A. V., Chernov D. A. Emotional stability as a criterion for the efficient conduct of the work of public servants // Uchyoniye zapiski. 2011. № 8 (78). P. 28–34.
4. Vlasov E. I. Development of vocational and personal capacities of civil servants in the process of professional improvement (on the example of the Republic of Tatarstan): Abstract of the Candidate's Dissertation (Pedagogy). Kazan, 2009. 16 p.
5. Danilova O. V., Belyaeva I. Yu. Efficiency and effectiveness of the professional performance of a public civil servant // Izvestiya VolgGTU. 2012. № 16 (103). P. 105–113.
6. Derkach A. A., Kulikova E. V., Selezneva E. V. Acmeological grounds of professional competence development of training staff: Monograph. M.; Pskov: POIPKRO, 2007. 114 p.
7. Zazykin V. G., Smirnov Y. A., Sinyagin Yu. V. Staff assessment of a modern organization. Ivanovo: Ivanovo branch RANEPa, 2014. 224 p.
8. Klyukina V. V., Lee A. M. Structure of professional competence as a factor performance efficiency of a public servant // Innovatsionnaya nauka. 2015. № 5. P. 126–128.
9. Markov V. N. Personal-professional capacity of managerial staff: psycho-acmeologic evaluation and optimization: Doctor's Dissertation (Psychology). M., 2004. 453 p.
10. Markov V. N., Sinyagin Y. V. Personality potential // Mir psikhologiyi. № 1 (21). 2000. p. 250–261.



Синягин Ю. В., Селезнева Е. В.

11. Mikhailova V. N. Personal-professional capacity of public officials in the conditions of the Russian region: Abstract of the Candidate's Dissertation (Sociology). M., 2008. 23 p.
12. Nagimova A. M. Performance efficiency of public administration as a factor in improving the quality of life in the region: problems of assessment and measurement. Kazan: Kazan State University, 2009. 188 p.
13. Petrova L. E. Study of professionally important qualities of a modern efficient specialist in the sphere of State and municipal management // Smalta. 2014. №4. P. 24–27.
14. Rossinskiy B. V., Starilov Yu. N. Administrative law: textbook. 4th ed., revised and added. M.: Norma, 2009. 927 p.
15. Selezneva E. V., Rozhok A. V. Influence of psychological competence on the position of parties of institutional interaction // Akmeologiya. 2012. №1. P. 53–58
16. Sinyagin U. V. Integrated diagnostics and evaluation of managerial staff: Monograph. M.: Published by RANEPa, 2009. 68 p.
17. Sinyagin Yu. V. New approaches to the assessment of the managerial capacity of executives // Akmeologiya. 2009. №4. P. 63–70.
18. Sheburakov I. B. Methodological aspects of performance assessment of civil servants, Vologda: Legiya, 2010. 112 p.
19. Sheburakov I. B. Development methodology of efficient performance indicators of public civil and municipal officials, Vologda: Vologzhanin, 2012. 110 p.