

УДК 303.732.4

Егельская С.В.

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте РФ*

В статье рассматривается опыт развития социально-психологической компетентности государственных гражданских служащих в странах Европы, Азии и США. Рассмотрение зарубежного опыта может дать возможность для инкорпорации соответствующих управленческих моделей и правовых институтов в российские общественные отношения деятельности государственных гражданских служащих, улучшить качество работы и взаимодействия государственных гражданских служащих между собой, а также с гражданами, организациями, иными органами власти.

Ключевые слова: социально-психологическая компетентность, государственные гражданские служащие, модель управления.

UDC 303.732.4

Egelskaya S.V.

**FOREIGN EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF SOCIAL AND
PSYCHOLOGICAL COMPETENCE OF STATE CIVIL SERVANTS**

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The article discusses the experience of developing the socio-psychological competence of civil servants in Europe, Asia and the United States. Consideration of foreign experience can provide an opportunity for the incorporation of relevant management models and legal institutions into Russian public relations of the activities of civil servants, improve the quality of work and interaction of civil servants among themselves, as well as with citizens, organizations, and other authorities.

Keywords: social psychological competence, civil servants, management model.

Одной из наиболее известных моделей профессиональных компетенций является модель управленческих компетенций Society for Human Resource Management (SHL), применяемая в среде государственных гражданских служащих Великобритании¹.

Данная модель включает в себя главные факторы, определяющие наименование и определение сферы компетенций, а также черты личности, позволяющие сформировать данную компетенцию.

Руководствуясь выведенным ранее определением понятия социально-психологической компетентности государственных гражданских служащих, представляется допустимым изложить модель SHL Великобритании применительно именно к социально-психологической компетентности (Таблица 1).

Таблица 1 – Модель SHL Великобритании².

	Главные факторы	Название сферы компетенций	Определение сферы компетенций	Черта личности
1.	Стремление к власти и руководству Общительность	Лидерство Принятие решений	Руководит и осуществляет лидерство. Иницирует действия, задает направление развития и берет на себя ответственность	Потребность во власти и контроле
2.	Склонность к компромиссам	Поддержка и Кооперация	Поддерживает других и показывает уважение и позитивное отношение к ним в жизненных ситуациях. Ставит людей на первое место. Работает эффективно с отдельными людьми и	Потребность в согласии

¹ Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М. – Когито-Центр. – 2002. – С 350.

² Пестерева, Н.М., Цветлюк, Л.С., Надеина, О.С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих. Монография. / Н.М. Пестерева. – Москва. – 2014. – С. 91.

	Главные факторы	Название сферы компетенций	Определение сферы компетенций	Черта личности
			командой, клиентами и персоналом	
3.	Общительность Общие интеллектуальные способности	Взаимодействие и Презентация	Эффективно общается и сотрудничает. Успешен в убеждении других и влиянии на других. Ведет себя с другими уверенно и непринужденно	Потребность во власти и контроле
4.	Добросовестность	Организованность и Исполнительность	Планирует заранее и работает организованно. Следует инструкциям и правилам. Сконцентрирован на удовлетворении потребностей граждан и предоставляет качественную услугу или выполняет иную работу согласно стандартам	Обязательность
5.	Эмоциональная стабильность	Адаптивность и Совпадение	Легко реагирует и адаптируется к изменениям. Эффективно справляется с давлением и преодолевает неудачи.	Эмоциональная стабильность
6.	Стремление к успеху Плохая способность находить компромисс	Предприимчивость и Качество	Сфокусирован на результате и достижении своих целей. Лучше всего работает в условиях наивысшей нацеленности на результат и когда личный вклад очевиден.	Мотивация достижения

Другой комплекс Великобритании PSG (Professional Skills for Government) определяет компетенции государственных гражданских служащих для любого звена управленческой системы Соединенного Королевства.

Данный перечень в числе социально-психологических компетенций включает в себя управление персоналом, клиентский менеджмент, эффективную коммуникацию³.

Кроме того, в Великобритании также принят Кодекс гражданской службы, определяющий в качестве основных ценностей деятельности государственных служащих целостность, честность, объективность и беспристрастность.

В Соединенных Штатах Америки существует специальная обучающая программа для государственных служащих, призванная обеспечить качественный и эффективный уровень социально-психологического развития компетентности лиц⁴.

В свою очередь, модель профессиональной компетентности в США включает в себя следующие элементы социально-психологической компетентности:

1. Управление персоналом: конфликтология, изучение и разрешение конфликтных ситуаций, учет и изучение культурных элементов в работе, командообразование, честность и добропорядочность.

2. Коммуникативная область и создание фракций (коалиций): устное и письменное общение, грамотность коммуницирования, ведение переговоров, создание коалиций, союзов и партнерств.

3. Результативность: клиентоориентированность, оригинальность, управленческие навыки, ответственность.

Таким образом, американская система определения социально-психологической компетентности представляет собой достаточно широко

³ Кибанов, А.Я., Эсаулова, И.А., Шаталова, Н.И.; Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов. – М. – НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – С. 140.

⁴ Барциц, И.Н. Правовое обеспечение государственной службы зарубежных стран. Канада, Япония / И.Н. Барциц. – М. – Изд-во РАГС. – 2005. – Ч. III. – С. 250.

тракуемый перечень, классифицированный на три крупные группы и позволяющий определенную степень гибкости при использовании данной системы.

К примеру, коррупционная составляющая социально-психологической компетентности здесь представлена в двух разных группах. Такая важная черта, как честность и добропорядочность, здесь рассматриваются только как элементы управления персоналом, а клиентоориентированность изучается исключительно в разрезе результативности.

Полагается, что, такой подход направлен в большей степени на эффективность и в меньшей степени на учет возможных рисков недобросовестного поведения гражданских государственных служащих при исполнении своих обязанностей.

Вместе с тем нельзя не отметить колоссальный и качественный опыт по внедрению кодексов этики государственных гражданских служащих. США стали первой страной, в которой получили развитие этические кодексы поведения для государственных служащих.

В 1924 г. США стали первой страной, в которой получили развитие этические кодексы поведения для государственных служащих⁵. А в 1958 г. в форме резолюции Конгресса США был принят Кодекс этики правительственной службы, который впоследствии неоднократно изменялся и дополнялся. С 1978 г. действует Закон «Об этике служащих государственных органов»⁶.

⁵ Левакин, И.В. Этический кодекс государственного и муниципального служащего: зарубежный и российский опыт противодействия коррупции / И.В. Левакин // Российская юстиция. – 2015. – № 6. – С. 47 - 49.

⁶ Жидков, О.А. Соединенные Штаты Америки. Конституция и законодательные акты / О.А. Жидков. – М. – 1993. – С. 176 - 181.

Японская модель формирования и оценки социально-психологической компетентности значительно отличается от американской или великобританской.

Во-первых, основной упор в данной модели делается именно на качество оказания услуг и выполнения работниками своих непосредственных должностных обязанностей.

Во-вторых, в значительной мере упор делается на обучение государственных гражданских служащих, обеспечение их качественного и грамотного взаимодействия между собой, трансляцию и преобразование знаний отдельных работников в общее знание всего органа государственной власти.

Иначе говоря, даже в текущей работе органа и достижению текущих результатов изрядная доля внимания уделяется коммуницированию сотрудников друг с другом. Социально-психологическая компетентность определена как одно из оснований нормальной работы государственного органа.

В-третьих, как отмечают Н.М. Пестерева, Л.С. Цветлюк, О.С. Надеина, характерной чертой японской модели является многопрофессионализм⁷. Целью его является периодическая горизонтальная ротация работников в целях освоения ими различных аспектов выполняемой работы. Помимо расширения профессионализма и взаимозаменяемости работников, безусловным полезным эффектом от такого решения является и повышение уровня понимания коллег, облегчения коммуникаций через ознакомление с исполняемой работой всех участников коллектива и государственного органа в целом.

Итогом такого подхода является относительная универсализация работников.

⁷ Пестерева, Н.М., Цветлюк, Л.С., Надеина, О.С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих. Монография. / Н.М. Пестерева. – Москва. – 2014. – С. 91.

В Канаде в 1985 г. был принят Кодекс по регулированию конфликта интересов и трудоустройству после увольнения со службы для лиц, замещающих высшие и руководящие государственные должности. Впоследствии был разработан универсальный кодекс для всех государственных гражданских служащих⁸. В государственных органах действуют специально назначаемые кураторы по этике (как правило, назначаемые из числа высокопоставленных чиновников соответствующего органа власти).

Для Нидерланд классическим является использование такой модели компетентности государственных гражданских служащих как «Управленческий профиль» (management profile).

При рассмотрении аспекта социально-психологической компетенции данная модель включает в себя⁹:

1. Системное управление: видение будущего, управление по целям, формирование союзов, лидерство.
2. Межличностные отношения: умение слушать, понимание реакции окружающих, гибкое поведение, помощь подчиненным в профессиональном развитии.
3. Оперативная эффективность: инициативность, оперативный контроль, делегирование полномочий, умение сосредоточиться.
4. Влияние на людей: устные презентации, уверенность в себе, умение убеждать, разработка плана действий.
5. Личные качества: энергичность, сопротивление стрессам, мотивация на качественную работу, способность учиться.

⁸ Барабашев, А.Г. Реформа государственной службы: канадский опыт и российская действительность / А.Г. Барабашев. – М., 2006. С. 114 - 130.

⁹ Барциц, И.Н. Реформа государственного управления в России: правовой аспект / И.Н. Барциц. – М. – Формула права. – 2008. – С 410.

6. Управление с учетом среды: осознание внешней среды, понимание политических факторов, честность и этика осознание своей роли.

В Германии в 1995 г. был принят Кодекс антикоррупционного поведения, в том числе рекомендации по его соблюдению, а также «Инструкция для руководящего состава»¹⁰. Данный документ направлен на регулирование труда руководителей и имеет целью пресечение коррупционного поведения среди руководящего состава. По мнению немецких законодателей, данная категория работников наиболее подвержена проявлениям коррупции¹¹.

В Бельгии действует модель компетенций для федеральных органов управления. Целью модели является определение должностных и профессиональных требований к кандидатам и работникам, определение порядка взаимодействия между ними, установление возможностей для оценки персонала¹².

Среди предусмотренных в данной модели социально-психологических компетенций можно выделить:

Базовые компетенции: быть способным к сотрудничеству, заслужить доверие внутренних клиентов, граждан;

Общие компетенции: управление персоналом (наставничество, обучение, мотивация, работа с персоналом, командообразование, постановка целей); межличностные отношения (коммуницирование, установление связей на основе

¹⁰ Левакин, И.В. Этический кодекс государственного и муниципального служащего: зарубежный и российский опыт противодействия коррупции / И.В. Левакин // Российская юстиция. – 2015. – № 6. – С. 47 - 49.

¹¹ Охотский, И.Е. Международные правовые стандарты противодействия коррупции и возможности его применения в России / И.Е. Охотский // Экономика. Государство. Общество. – 2012. – № 4. – <http://ego.uapa.ru/ru/issue/2012/04/15/>.

¹² Кибанов, А.Я., Эсаулова, И.А., Шаталова, Н.И.; Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов. – М. – НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – С. 140.

общения); поведенческий аспект (стрессоустойчивость, идейная вовлеченность, вежливость).

В Чехии в 2001 г. вступил в силу чешский Этический кодекс для государственных служащих, содержащий законодательное закрепление запретов и ограничений для государственного служащего во избежание возникновения конфликта интересов. Итальянский кодекс для работников правительственных организаций также включает детальные указания, как должен поступить служащий, чтобы избежать конфликта интересов¹³.

В ряде зарубежных стран путь издания отдельных этических кодексов заменяется включением норм о вопросах социально-психологической компетенции в законы о статусе государственных служащих либо антикоррупционное законодательство. К примеру, такая позиция принята в Австралии, Словении и Польше¹⁴.

В 1991 г. Международная ассоциация управления городами и районами (ИСМА) разработала набор основных компетенций, необходимых для эффективной работы муниципального управляющего. В Российской Федерации, а также большинстве демократических стран, муниципальная власть отделена от государственной. Вместе с тем, полагаем, изучение данного опыта также может быть целесообразным в связи со схожими принципами работы, формирования, а также наличием целого спектра общих нормативных

¹³ Пастухов, В. Этика публичной политики: Из опыта работы Комитета по стандартам публичной сферы Великобритании / Пастухов В. – М. – Ин-т права и публичной политики. – 2005. – С. 13 - 14.

¹⁴ Севальнев, В.В. Развитие правового регулирования предотвращения конфликта интересов на государственной службе в Российской Федерации и Китайской Народной Республике: сравнительно-правовой аспект Conflict of Interest Act S. 2006. S. 9. Закон о конфликте интересов (на англ. яз.) / В.В. Севальнев // <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/C-36.65/>.

правовых актов, регулирующих деятельность как муниципальных служащих, так и государственных гражданских служащих¹⁵.

К числу компетенций муниципального служащего ICMA отнесены, в частности: управление персоналом, политическое содействие, организация услуг, стратегическое лидерство, приверженность демократическим принципам, организационное планирование и менеджмент, коммуникации, целостность.

Таким образом, подводя итог настоящего параграфа, можно сделать следующие выводы.

Среди рассмотренных стран существуют достаточно близкие по содержанию управленческие модели, анализирующие и рассматривающие социально-психологическую компетенцию государственных гражданских служащих.

Основной упор построения управленческих моделей и опыта регулирования и оценки социально-психологической компетенции государственных гражданских служащих делается на вопросы управления персоналом, коммуникационные навыки, способность пресекать и не допускать конфликтные ситуации.

Как показывает сравнительный анализ, проведенный в настоящем параграфе, одной из основных тенденций реформирования государственной службы в зарубежных странах является повышение требований к этичности служебного поведения государственных служащих.

При этом, с одной стороны, данную тенденцию некоторые авторы классифицируют как размывание правового регулирования.

¹⁵ Кибанов, А.Я., Эсаулова, И.А., Шаталова, Н.И.; Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов. – М. – НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – С. 140.

С другой стороны, при всех положительных результатах регулирующего воздействия известных зарубежных этических кодексов, нельзя не отметить в ряде случаев негативные последствия столь строгого и жесткого нормативирования поведения государственных служащих в зарубежных странах и попытки прямого регулирования социально-психологической компетенции: императивные стандарты поведения снижают уровень инициативы и самостоятельности государственных служащих, обязывая их действовать в строгом соответствии с данными кодексами.

Чрезмерная законодательная детализация этического кодекса сложна для восприятия и требует создания адекватной системы обучения и консультирования служащих, а также финансовых затрат.

Предполагается, что регулирование социально-психологической компетентности государственных гражданских служащих через принятие кодексов этики является качественной мерой, вместе с тем требует грамотного подхода и повышенного внимания.

Подводя итог настоящей главы, можно отметить, что были изучены нормативное правовое регулирование исследуемой сферы, а также мнения ряда ученых, высказывавших различные позиции по вопросам толкования понятия социально-психологической компетентности государственных гражданских служащих.

Проведя анализ, можно сделать вывод, что под социально-психологической компетентностью государственных гражданских служащих следует понимать совокупность взаимосвязанных социально-психологических качеств личности, задаваемых по отношению к определенному кругу процессов в сфере государственной гражданской службы и необходимых для качественной и продуктивной деятельности, характеризующихся наличием профессиональных познаний в соответствующей сфере, высоким уровнем

управленческих и коммуникативных качеств, в том числе знанием подчиненных, изучением сложившейся в коллективе ситуации, проницательности, наблюдательности, предотвращению и грамотному разрешению конфликтных ситуаций, а также недопущением коррупционного поведения.

Также были рассмотрены управленческие модели и опыт регулирования и оценки социально-психологической компетенции государственных гражданских служащих зарубежных стран: Великобритании, Соединенных Штатов Америки, Канады, Нидерланд, Германии, Бельгии, Чехии, Италии, Австралии, Словении, Польши.

В зарубежных странах основной упор построения управленческих моделей и опыта регулирования и оценки социально-психологической компетенции государственных гражданских служащих делается на вопросы управления персоналом, коммуникационные навыки, способность пресекать и не допускать конфликтные ситуации.

Немало внимания уделяется и разработки и проработки этических вопросов при регулировании социально-психологической компетентности государственных гражданских служащих. При этом имеют место и случаи излишнего регулирования данных вопросов в некоторых зарубежных странах, что вызывает, скорее, обратный эффект.

Список использованных источников:

1. Барабашев, А.Г. Реформа государственной службы: канадский опыт и российская действительность / А.Г. Барабашев. – М., 2006. С. 114 - 130.
2. Барциц, И.Н. Правовое обеспечение государственной службы зарубежных стран. Канада, Япония / И.Н. Барциц. – М. – Изд-во РАГС. – 2005. – Ч. III. – С. 250.

-
3. Жидков, О.А. Соединенные Штаты Америки. Конституция и законодательные акты / О.А. Жидков. – М. – 1993. – С. 176 - 181.
 4. Кибанов, А.Я., Эсаулова, И.А., Шаталова, Н.И.; Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов. – М.. – НИЦ ИНФРА-М. – 2015. – С. 140.
 5. Левакин, И.В. Этический кодекс государственного и муниципального служащего: зарубежный и российский опыт противодействия коррупции / И.В. Левакин // Российская юстиция. – 2015. – № 6. – С. 47 - 49.
 6. Охотский, И.Е. Международные правовые стандарты противодействия коррупции и возможности его применения в России / И.Е. Охотский // Экономика. Государство. Общество. – 2012. – № 4. – <http://ego.uara.ru/ru/issue/2012/04/15/>.
 7. Пастухов, В. Этика публичной политики: Из опыта работы Комитета по стандартам публичной сферы Великобритании / Пастухов В. – М. – Ин-т права и публичной политики. – 2005. – С. 13 - 14.
 8. Пестерева, Н.М., Цветлюк, Л.С., Надеина, О.С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих. Монография. / Н.М. Пестерева. – Москва. – 2014. – С. 91.
 9. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М. – Когито-Центр. – 2002. – С 350.
 10. Севальнев, В.В. Развитие правового регулирования предотвращения конфликта интересов на государственной службе в Российской Федерации и Китайской Народной Республике: сравнительно-правовой аспект Conflict of Interest Act S. 2006. S. 9. Закон о конфликте интересов (на англ. яз.) / В.В. Севальнев // <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/C-36.65/>.
-