

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В СФЕРЕ
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (НА МАТЕРИАЛАХ
ДЕПАРТАМЕНТА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
НАСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа бакалавра

очного отделения 4 курса группы 05001203

Кетовой Анастасии Сергеевны

**Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент Реутова М.Н.**

**Рецензент начальник отдела
кадровой работы управления
организационно-контрольной и
кадровой работы департамента
здравоохранения и социальной
защиты населения Белгородской
области
Васютина Е.В.**

БЕЛГОРОД, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ	9
РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ДЕПАРТАМЕНТА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В СФЕРЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	31
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ДЕПАРТАМЕНТА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В СФЕРЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современной России государственная гражданская служба является сферой, где профессиональная компетентность государственных гражданских служащих крайне необходима, поскольку именно там принятие решений требует профессионального, ответственного, серьезного подхода, опыта, а последствия от некачественных, недостаточно подготовленных решений могут касаться не только отдельного человека, но и многих граждан. Согласно законодательству Российской Федерации компетентность и профессионализм является одним из принципов функционирования государственной гражданской службы¹.

Развитие общества напрямую зависит от результативности деятельности государственных гражданских служащих, качества и обоснованности принимаемых ими решений. При этом эффективное функционирование органов государственной власти является результатом профессиональной компетентности государственных гражданских служащих. С возрастанием роли профессионализма государственных служащих связаны ведущие приоритеты кадровой политики в системе государственной службы, такие как формирование эффективного механизма подбора государственных служащих; повышение авторитета и престижа государственной службы; совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих.

Таким образом, значимость выбранной темы выпускного квалификационного исследования обусловлена необходимостью разработки технологий повышения профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений.

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30 декабря 2015 г., с изм. от 23 мая 2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Степень изученности темы. Высокая актуальность проблемы функционирования и развития государственной гражданской службы в России нашла отражение в достаточно большом количестве работ, в которых российскими исследователями были подвергнуты анализу различные аспекты деятельности государственных гражданских служащих.

В частности, социологический анализ понятия «профессионализм» в контексте исследования государственной гражданской службы и ее кадрового потенциала стал предметом пристального анализа многих отечественных исследователей, среди которых следует выделить И.А. Газиёву, М.Н. Кобзарь-Фролову, В.В. Комлеву, А.В. Кустову и В.А. Шамахова¹.

Роль профессиональной компетентности в системе управленческой деятельности, методы и факторы формирования управленческих компетенций у государственных гражданских служащих в современных условиях реформирования системы управления в России рассматриваются в работах таких отечественных авторов, как Д.А. Андреевой, М.С. Косороткина, А.А. Мударисов, А.Н. Небесской, О.Ю. Переверзина, Ю.В. Синягин, Ю.А. Турчаниной, Е.А. Шевченко².

¹ Газиёва И.А. Профессионализм государственных гражданских служащих: проблемные особенности // *Власть*. 2011. № 6; Кобзарь-Фролова М.Н. О реализации принципа профессионализма и компетентности государственных гражданских служащих // *Право и практика*. 2013. № 2; Комлева В.В., Кустова А.В. Преобразующий стиль управления как фактор развития профессионализма государственных гражданских служащих // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2014. № 5 (35); Шамахов В.А. Профессионализм и компетентность государственных служащих - основные принципы российской гражданской службы // *Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе*. 2011. № 2.

² Андреева Д.А. Оценка компетентности государственных гражданских служащих в рамках методики оценки эффективности их деятельности // *Журнал правовых и экономических исследований*. 2015. № 3; Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю., Косороткина М.С., Мударисов А.А. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // *Теория и практика общественного развития*. 2013. № 11; Турчанина Ю.А. Структурная модель управленческой компетентности государственного гражданского служащего // *Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия*.

Непосредственно исследованию профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений посвятили свои работы И.А. Алтухова, А.Л. Веремейчук, И.А. Жигалова, Н.А. Заруба, Ю.Ю. Киреева¹.

Таким образом, анализ степени изученности темы в научной литературе позволяет сделать вывод, что тема выпускного квалификационного исследования не раскрыта полностью в трудах отечественных и зарубежных исследователей и поэтому нуждается в дальнейшей разработке.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью развития профессионализма государственных гражданских служащих и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по повышению их профессиональной компетентности в сфере принятия управленческих решений.

В качестве **объекта выпускного квалификационного исследования** выступает профессиональное развитие государственных гражданских служащих.

Предметом исследования являются технологии повышения профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области в сфере принятия управленческих решений.

Социология. Право. 2013. № 22 (145); Шевченко Е.А., Небеская А.Н. Актуальные вопросы совершенствования принципов государственной гражданской службы // Вестник АПК Ставрополя. 2015. № 2 (18).

¹ Алтухова И.А., Киреева Ю.Ю. К вопросу о профессиональной компетентности государственных гражданских служащих // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия: Социология. 2014. № 13 (1); Веремейчук А.Л. Выявление и развитие креативного потенциала управленческого персонала государственной гражданской службы // Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2014. № 3 (4); Жигалова И.А., Заруба Н.А. Повышение квалификации как фактор развития профессиональной компетентности государственных гражданских и муниципальных служащих // Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт. 2013. № 1.

Целью исследования является разработка практических рекомендаций по повышению профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области в сфере принятия управленческих решений.

Задачи исследования. Реализация данной цели возможна посредством решения следующих задач.

1. Изучить теоретические основы исследования принятия управленческих решений на государственной гражданской службе.

2. Осуществить диагностику профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения белгородской области в сфере принятия управленческих решений.

3. Предложить направления повышения профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области в сфере принятия управленческих решений.

В качестве **теоретико-методологическая основы исследования** выступают основные положения системного подхода, изложенного в исследованиях В.Д. Шадрикова¹, Е.И. Власюк² и др., и позволившего в рамках стратегии развития и формирования высокого профессионального потенциала государственных гражданских служащих рассмотреть многоуровневые системы связей с различными социальными сферами, влияющими на процесс профессионального становления.

В процессе исследования немаловажную роль играют методы анализа, синтеза, сравнения, обобщение, типологизация, классификация, анализ

¹ Шадриков В.Д. Профессиональные способности. М., 2010.

² Власюк Е.И. Основные направления совершенствования уровня профессионализма и профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Российской Федерации // Вестник Югорского государственного университета. Вестник Югорского государственного университета. 2007. № 2.

документов, наблюдение, анкетирование. Обработка первичной социологической информации осуществляется посредством методов линейной и перекрестной группировки данных.

Эмпирическую базу выпускной квалификационной работы составляют федеральные¹ и региональные² нормативно-правовые акты, отчетная информация Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области, результаты проведенного социологического исследования³.

Практическая значимость исследования. Результаты проведенного исследования могут быть использованы для повышения профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений, что, в свою очередь, способствует повышению

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30 декабря 2015 г., с изм. от 23 мая 2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы российской Федерации : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 (ред. от 19 марта 2014 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 (ред. от 1 июля 2014 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 (ред. от 28 августа 2015 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² О государственной гражданской службе Белгородской области : Закон Белгородской области от 30 марта 2005 г. № 176 (в ред. законов Белгородской области от 4 мая 2005 г. № 192, от 12 сентября 2005 г. № 219) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении Положения о департаменте здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области : Постановление правительства Белгородской области от 11 февраля 2013 г. № 35-пп (в ред. постановлений Правительства Белгородской области от 02 февраля 2015 г. № 21-пп, от 02 февраля 2015 г. № 37-пп) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

³ Анкетирование государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области с целью определения их профессиональной компетентности в сфере принятия управленческих решений. Время проведения апрель-май 2016 г., N=22.

результативности работы субъектов государственного управления, качества и обоснованности принимаемых ими решений.

Апробация результатов исследования. Основные результаты выпускного квалификационного исследования были представлены на II Международной научно-практической конференции «Развитие экономики и менеджмента в современном мире» (г. Воронеж, 2015 г.) с последующей публикацией статьи «Моделирование процесса принятия управленческих решений на основе деловых игр в органах государственной власти»¹ и на Международной научно-практической конференции «Новая наука: проблемы и перспективы» (г. Стерлитамак, 2016 г.) с последующей публикацией статьи «Профессиональная компетентность государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений»².

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

¹ Кетова А.С. Моделирование процесса принятия управленческих решений на основе деловых игр в органах государственной власти // В сборнике: Развитие экономики и менеджмента в современном мире Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2015.

² Кетова А.С. Профессиональная компетентность государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений // Новая наука: Проблемы и перспективы. 2016. № 5-3 (79).

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

Государственная служба – важнейший конституционно-правовой институт, непосредственно связанный с эффективной реализацией компетенции органов государственной власти. Именно механизм государственной службы играет ключевую роль в деятельности государственной власти. Специально подготовленные государственные служащие реализуют на практике функции государственного управления: от их профессионального мастерства, знаний, деловой этики, честности зависит эффективность государственного управления. Именно поэтому огромное значение придается научному обоснованию принципов и правил организации института государственной службы.

Термин «государственная служба» имеет много значений, как в широком, так и в узком смысле. Государственная служба, в широком понимании, представляет собой «комплексный (публичный, социальный, правовой, организационный) институт по обеспечению выполнения государственными служащими функций государства, а также деятельности органов государственной власти, их аппаратов, иных государственных органов, образованных в соответствии с Конституцией Российской Федерации, отдельных государственных учреждений и организаций или полномочий лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, учреждаемые Конституцией Российской Федерации и федеральными конституционными законами, и конституционные должности субъектов Российской Федерации»¹.

¹ Коновалов В.А. Публичная служба в Российской Федерации: к вопросу определения содержания и роли в системе государственного аппарата // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. 2014. № 1. С. 86.

Под государственной службой, в узком смысле, понимается профессиональная деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов¹.

Требования к государственной службе как комплексному правовому институту находят отражение в целях, функциях, принципах, структуре государственной службы, формах и методах ее осуществления. Основной целью государственной службы как правового института является обеспечение выполнения законодательства страны, создание благоприятных правовых, организационных и социально-экономических условий для нормального функционирования государственного аппарата. Имеется в виду «правовое регулирование не только внешних отношений со всеми институтами гражданского общества и государственными структурами, но и внутриаппаратных отношений, от которых зависит общий настрой на результат и эффективность государственной службы»².

Систему государственной службы образуют различные виды федеральной государственной службы и государственная служба субъектов Российской Федерации.

Государственная гражданская служба Российской Федерации как вид государственной службы представляет собой «профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации»³.

¹ Трифонов Ю.Н. Принципы государственной службы: понятие, становление и развитие // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2012. № 9. С. 12.

² Соболев Н.А. Модель эффективности государственной службы в России: проблема рефлексии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 12. С. 177–193.

³ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30 декабря 2015 г., с изм. от 23 мая 2016 г.) // Справочно-

Государственная гражданская служба подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъекта Российской Федерации. Этим она структурно и содержательно отличается от правоохранительной и военной службы, которые формируются только на федеральном уровне и соответственно регулируются только федеральным законодательством. Важно подчеркнуть, что правовое регулирование и организация федеральной гражданской службы находятся в ведении Российской Федерации. Что касается государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации, то ее правовое регулирование находится в совместном ведении Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, а ее организация – в ведении субъекта Российской Федерации.

Правовой базой для организации и регулирования государственной гражданской службы является федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации»¹, который регулирует весь комплекс основных вопросов государственной гражданской службы. В нем установлены базовые принципы организации системы государственной гражданской службы Российской Федерации и правовой статус государственных гражданских служащих. Этот Закон создает условия единой общефедеральной правовой базы системы государственной гражданской службы Российской Федерации, придания ей профессионального характера. Его положения способствуют развитию правовой базы для борьбы с коррупцией, бюрократизмом, произволом центрального и местного чиновничества, практикой подбора кадров по принципу личной преданности. Он направлен на повышение требований к государственным гражданским

правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30 декабря 2015 г., с изм. от 23 мая 2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

служащим, их обязанностям, на обеспечение их правовой и социальной защищенности.

Данным нормативно-правовым актом определены новые подходы к формированию кадрового состава государственной гражданской службы, введен конкурсный отбор и повышены квалификационные требования к государственным гражданским служащим, установлен порядок участия независимых экспертов в конкурсных, аттестационных комиссиях и в комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов на государственной гражданской службе. В будущем это будет только способствовать «повышению открытости государственной гражданской службы, а также росту профессионального уровня государственных гражданских служащих Российской Федерации»¹.

Формирование профессионально подготовленного кадрового состава государственной гражданской службы является одним из факторов укрепления современной российской государственности, действенным инструментом эффективной реализации задач и функций органов государственной власти. В соответствии с Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации», формирование кадрового состава государственной гражданской службы должно осуществляться на основании ряда принципов. Под принципами формирования кадров государственной службы понимаются «основные правила, установки, отражающие социальные закономерности, традиции, условия подготовки, подбора и расстановки государственных служащих, определенные потребности в них общества и государства»². Итак,

¹ Гриднев В.П. Управление развитием государственной гражданской службы Российской Федерации // Научные труды Северо-Западного института управления. 2013. № 5. С. 20.

² Кузнецова П.Ю. Формирование кадрового состава государственной службы: исторический опыт // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Культура, история, философия, право. 2011. № 4. С. 52.

формирование кадрового состава государственной гражданской службы обеспечивается на основе следующих принципов:

1) «назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств;

2) совершенствование профессионального мастерства гражданских служащих»¹.

Законодательством определен ряд принципов, на основании которых должен формироваться кадровый состав государственных гражданских служащих. Существенное значение для формирования кадрового корпуса государственной гражданской службы имеет принцип профессионализма и компетентности государственных гражданских служащих. Именно от его реализации во многом зависит эффективность функционирования государственного аппарата.

Относительно содержания данных принципов в науке нет однозначного мнения. При этом учёные демонстрировали различные подходы к определению содержания понятий «профессионализм» и «компетентность». Б.Н. Габричидзе и В.М. Коланда ещё в 1995 г. писали, что «профессионализм есть глубокое и всестороннее знание и владение практическими навыками в какой-то области общественно-полезной деятельности... Профессионализм государственных гражданских служащих предполагает, прежде всего, знание (наличие образования) особенностей соответствующей управляемой сферы»². При этом авторы отмечали близость понятий «профессионализм» и «компетентность», но последняя, по их мнению, предполагает «не только знание каких-то вопросов,

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30 декабря 2015 г., с изм. от 23 мая 2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Габричидзе Б.Н., Коланда В.М. Принцип профессионализма в государственной службе // Государство и право. 1995. № 12. С.20.

осведомлённость о них, но и правомочность не только их обсуждать, но и решать, уполномоченность ведать определёнными делами»¹.

Близкой к данной трактовке понятия «компетентность» является позиция П.П. Сергуна, который связывал компетентность госслужащего с компетенцией государственного органа². Другие авторы не проводили резкой грани между рассматриваемыми понятиями. Так, Л.А. Гурьева отмечала, что принцип профессионализма государственных гражданских служащих предполагает в том числе и «компетентность государственных служащих, т.е. знание ими существа дела, наличие необходимого образования, стажа, профессиональных навыков...»³. А.Ф. Ноздрачев считает, что «принцип профессионализма и компетентности обязывает государственных гражданских служащих быть постоянно готовыми к осуществлению должностных правомочий; хорошо знать предмет своей собственной государственно-служебной деятельности, знать свои права и обязанности; владеть правилами и процедурами деятельности в органах государственной власти; иметь общую и специальную профессиональную подготовку; знать юридические и нравственно-этические нормы в сфере служебной деятельности»⁴.

Таким образом, между понятиями «профессионализм» и «компетентность» проходит очень тонкая грань. Профессионализм государственного служащего предполагает наличие глубоких знаний, умений и навыков в определённой сфере служебной и управленческой деятельности. Компетентность же скорее является его способностью к осуществлению деятельности в определённой управленческой сфере на основе не только полученных знаний, умений и навыков, но и профессионального опыта.

¹ Там же. С.22.

² Сергун П.П. Государственная служба в органах внутренних дел Российской Федерации: состояние и теория развития // Власть. 2011. № 2. С.131.

³ Гурьева Л.А. Профессиональная подготовка государственных служащих: организационно-правовые аспекты : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. – Сыктывкар: КРАГСИУ, 1999. С.11.

⁴ Ноздрачев А.Ф. Государственный служащий: психологическая и профессиональная компетентность // Управленческое консультирование. 2013. № 4 (28). С. 5-9.

Уровень профессионализма влияет на уровень компетентности. Сегодня в науке можно встретить мнение по поводу связи этих двух понятий с третьим – компетенция государственного служащего, т.е. кругом полномочий, в рамках которых государственный служащий вправе принимать решения¹. Так, О. Данилкина полагает, что, «чем выше уровень компетентности государственного служащего (необходимым условием которой является профессионализм), тем шире может быть его компетенция»².

Сегодня законодательством предусматривается целый ряд механизмов, обеспечивающих реализацию данных принципов. Это, например, конкурсное поступление на государственную гражданскую службу, аттестация гражданских служащих, квалификационный экзамен, обязательное периодическое повышение служащими своей квалификации и т.д.

Одним из способов обеспечения реализации принципа профессионализма и компетентности государственных гражданских служащих является, как было отмечено выше, конкурсное поступление на гражданскую службу. Правовой основой данной процедуры является, прежде всего, ст. 22 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации»³, а также специальный нормативный правовой акт – Указ Президента Российской Федерации «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»⁴. Конкурс проводится в 2 этапа. Непосредственно

¹ Попова В.В. Профессионализм и компетентность государственных гражданских служащих: некоторые аспекты обеспечения реализации // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Государство и право. 2014. № 18. С. 109.

² Данилкина О. Важность регулярной оценки профессионализма и компетентности государственных служащих // Человек и труд. 2011. № 8. С.65.

³ О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30 декабря 2015 г., с изм. от 23 мая 2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

⁴ О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы российской Федерации : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 (ред. от 19 марта 2014 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

профессиональный уровень оценивается в процессе второго этапа. Так как приведённые нормативные правовые акты не регулируют вопрос, связанный с конкурсными технологиями, каждый государственный орган сам определяет способ, с помощью которого проверяется профессиональный уровень конкурсантов.

Оценка знаний, навыков и умений государственного гражданского служащего производится и при сдаче квалификационного экзамена, результатом которого является присвоение классного чина. Правовой основой данной процедуры является Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Указ Президента Российской Федерации «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»¹.

Ещё одним механизмом оценки профессионального уровня государственного гражданского служащего является аттестация. Её цель – проверка соответствия гражданского служащего замещаемой им должности на основе оценки его профессиональной служебной деятельности. Нормативной правовой базой проведения аттестации являются Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Указ Президента Российской Федерации «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»².

Функциональная роль аттестации заключается, с одной стороны, в улучшении качественного состава персонала и эффективном его использовании, росте служебной и трудовой активности, повышении

¹ О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 (ред. от 1 июля 2014 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 (ред. от 28 августа 2015 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

ответственности гражданских служащих за порученное дело. С другой стороны, аттестация представляет собой «форму публичного контроля за качеством профессиональной деятельности работника»¹.

Применительно к системе управления персоналом государственной службы необходимо также раскрыть понятие управленческой компетентности, поскольку профессиональная деятельность государственного гражданского служащего реализуется исключительно в сфере государственного управления. Управленческая компетентность государственного гражданского служащего – это «его способность и готовность применять приобретенные компетенции в стандартных управленческих ситуациях с целью эффективного решения управленческих задач и профессионально-личностного развития»².

Данное определение формулируется с учетом двух обстоятельств. Во-первых, способность грамотного применения профессиональных компетенций государственными служащими не ограничивается только имеющимися у человека знаниями и навыками. Для определения управленческой компетенции государственного гражданского служащего необходимо опираться на такие понятия, как «умение» и «способность», причем последнюю следует понимать как оптимальную возможность выполнения профессиональной работы в соответствии с предписанными стандартами. В этом смысле управленческая компетенция – это способность самостоятельно, в отведенное время и с определенным качеством принимать управленческие решения для достижения целей организации. Главным содержанием управленческих компетенций остается образовательный компонент, а именно соответствующая профессиональная подготовка и

¹ Краснова С.В. Современные методики проведения аттестации государственных гражданских служащих // Инновационные технологии управления и права. 2014. № 1 (8). С. 50.

² Турчанина Ю.А. Управленческая компетентность государственного гражданского служащего: структурный анализ // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2011. № 6-2. С. 174.

уровень квалификации специалиста. Управленческие компетенции, с одной стороны, «способствуют овладению наилучшими способами осуществления профессиональной деятельности и формированию правильного представления об ее построении, с другой, требуют от работника непрерывного профессионального развития и саморефлексии»¹.

Во-вторых, управленческая компетентность государственного гражданского служащего проявляется исключительно в управленческой деятельности – в сфере государственного управления, которая представляет собой систему взаимосвязанных типичных действий, образующих структуру управленческого процесса. Поэтому эффективность управленческой деятельности государственного гражданского служащего определяется способностями действовать согласно алгоритму или на основе общей технологии управления, что позволит добиться рационализации и оптимизации управленческой деятельности².

Следовательно, профессиональное поведение государственного гражданского служащего во многом определяется основными этапами управленческого цикла. Согласно концепции М. Маркова, управленческая деятельность может быть разбита на четыре процедуры, включающие несколько операций.

Первая процедура – формулировка цели, раскрывающаяся в виде следующих операций: диагностика, прогнозирование, формулирование конечной цели, стратегия действия, конкретные задачи. Вторая процедура – принятие решения. Связанные с нею операции – анализ проблемной ситуации, обоснование альтернативных вариантов решений, выбор оптимального варианта, утверждение решения. Третья процедура – организация социального действия. Она предполагает следующие операции:

¹ Турчанина Ю.А. Структурная модель управленческой компетентности государственного гражданского служащего // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2013. № 22 (145). С. 106.

² Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. Белгород, 1993. С. 196.

распределение задач между исполнителями, координацию и регулирование процесса исполнения, контроль. Четвертая процедура – анализ результатов, включающая в себя сопоставление запланированных и достигнутых результатов, открытие новых проблемных ситуаций, первоначальное формулирование новой цели¹.

Исходя из этого, управленческая компетентность в системе государственного управления складывается из ниже перечисленных управленческих способностей, разделенных на пять основных блоков.

1. Организационный блок, включающий в себя способности:

- распределять задачи между исполнителями;
- координировать и регулировать процесс исполнения;
- осуществлять контроль за процессом исполнения решений;
- налаживать и поддерживать конструктивные отношения с гражданами и организациями как потребителями государственных услуг (клиентами), а также с коллегами.

2. Аналитический блок включает способности:

- сопоставлять запланированные и достигнутые результаты;
- открывать новые проблемные ситуации;
- оценивать результативность и эффективность собственной деятельности и деятельности подчиненных;
- первоначально формулировать новые цели².

3. Блок профессионального развития, к которому относятся способности:

- планировать и организовывать свою работу;
- оценивать и накапливать новую информацию;
- анализировать свой прошлый профессиональный опыт, извлекать уроки;
- строить и реализовывать планы профессионального роста.

¹ Марков М. Технология и эффективность социального управления. М., 1972. С. 77.

² Бабинцев В.П., Захаров В.М. Социально-технологическая компетентность государственного гражданского служащего // Государственная служба. 2010. № 3. С. 92.

4. Блок целеполагания. Он включает в себя способности:

- организовывать социальную диагностику с применением ее различных моделей;
- прогнозировать общественные, в том числе и управленческие процессы;
- формулировать цели управления и осуществлять их декомпозицию;
- определять стратегию действий;
- оформлять стратегию в виде проектов, программ и планов как текстовых документов;
- организовывать работу над программными документами;
- анализировать социально-экономические тенденции на основе базисных матриц и систем.

5. Блок выработки и принятия решений, к которому относятся способности:

- анализировать проблемную ситуацию, подлежащую решению на проектной основе;
- обосновывать вариантность действий;
- выбирать оптимальный вариант действий;
- утверждать решения самостоятельно или в процессе обращения к высшим должностным лицам (инстанциям).

Таким образом, профессиональные компетенции в сфере принятия управленческих решений на государственной гражданской службе составляют инструментальную часть управленческой компетентности служащего и представляют собой набор необходимых способностей, позволяющих эффективно действовать в типовых управленческих ситуациях.

Понятие «решение» многообразно. Под решением иногда понимают и нахождение определенного варианта действия, и сам процесс деятельности, и ее конечный результат. Категория «управленческое решение» имеет многоаспектное содержание. В широком смысле управленческое решение можно понимать как концентрированное выражение процесса управления на

его заключительной стадии, как подлежащую выполнению команду, поступающую от управляющей системы к управляемой. Управленческое решение имеет социально-экономическую природу. Оно связано с деятельностью человека, руководящего другими людьми и использующего при этом все свои способности, умение, знания и навыки.

Управленческое государственное решение – это осознанно сделанный субъектом государственного управления выбор целенаправленного воздействия на социальную действительность, выраженный в официальной форме. Между тем существует более широкое понятие государственного решения, – это «властная воля государства, которая приобретает официально выраженную форму, будучи закрепленной в существующих государственных актах, издаваемых государственным органом либо должностным лицом в соответствии со своей компетенцией и в пределах предоставленных полномочий»¹.

Социальный характер управленческих решений на государственной гражданской службе в том, что они воздействуют не на природную или техническую среду, а на людей. Цель их побуждающего воздействия – мобилизовать людей на практическое (материальное) преобразование социальной действительности. Основное содержание данного управленческого процесса – это волевое воздействие управляющих на управляемых. Если деятельность по подготовке и принятию управленческих решений всегда духовна, то деятельность по реализации этих решений в основном материальна, в какой бы социальной сфере она ни осуществлялась².

Как уже отмечалось ранее, государственный гражданский служащий должен обладать рядом компетенций, которые напрямую влияют на выбор

¹ Морид А.Ш. Алгоритм процесса принятия управленческих решений в системе государственного управления // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2011. № 1-1. С. 75.

² Козбаненко В.А. Государственное управление. Основы теории и организации. М., 2012. С. 147.

лучшего варианта решения. Вышеописанный блок выработки и принятия решений на государственной гражданской службе представляет собой основные стадии процесса выработки и принятия управленческого решения, последовательная реализация которого позволяет успешно решить поставленную перед ним задачу.

1. Анализ проблемной ситуации, подлежащей решению. Государственный гражданский служащий должен уметь осуществлять диагноз (оценку) управленческой ситуации для определения проблемы или главных вопросов, требующих решения, формулировать возникающие в связи с этим «управленческие» цели (задачи) и выявлять принципиальный путь (пути) ее достижения. Как правило, на государственной гражданской службе нет недостатка в проблемах, требующих решения. При этом новые проблемы возникают, как показывает практика, на всех уровнях управления и степень их важности различна. Стоит отметить, что сотрудники, обладающие солидным опытом работы, отличающиеся умением чувствовать еще только зарождающиеся проблемы, их роль, значение и возможные последствия, формулируют для себя суть проблемы уже в ходе получения первичной информации и глубже вникают в нее при последующем непрерывном изучении и оценке обстановки.

2. Обоснование возможных вариантов принятия решения. Государственный гражданский служащий должен уметь осуществлять разработку альтернативных курсов (направлений) деятельности. Как правило, определенные наметки вариантов решения появляются уже на стадии оценки обстановки и выводов из анализа проблемной ситуации. Но это лишь контуры решений, которые обретают рельефность в процессе их последующей разработки, формулировки, оценки, сравнения и т.д. Поэтому данный процесс можно назвать стадией созревания решения. Трудности, с которыми может столкнуться государственный гражданский служащий на этой стадии, заключаются в определении количества альтернатив и критериев их отбора. Поэтому здесь повышается роль эвристических

способностей служащего, его общая эрудиция и интуиция. Но в любом случае отбор вариантов принимаемого решения осуществляется на основе следующих критериев: результативности (степени приближения к заданной цели) и доступности исполнения (наличия сил, средств, возможностей).

3. Выбор оптимального варианта решения. Когда круг возможных вариантов определен, наступает момент выделения лучшего решения, т.е. необходимо дать оценку каждой альтернативе (осуществить подробную проработку всех имеющихся вариантов) и определить какая из них наилучшим образом способствует разрешению проблемной ситуации. Затем перевести намеченный курс действий в конкретный план, который будет эффективен с точки зрения достижения поставленной цели (задачи).

Именно на стадии выбора лучшего варианта решения государственный гражданский служащий должен наиболее полно учитывать все внешние и внутренние факторы обстановки и сделанные ранее выводы. Теория и практика показывают, что если решение принимается в условиях определенности, то возможно использование машинной селекции вариантов. В случае же принятия решения в условиях риска (неопределенности) оно основывается на опыте, интуиции и искусстве служащего. При этом принимаемые управленческие решения могут неизбежно в той или иной степени входить в противоречие друг с другом. Из этого следует, что «высшая компетентность государственного гражданского служащего состоит в понимании границ собственных возможностей, в том числе в знании обстановки, в представлениях о происходящих событиях и последствиях принимаемых решений»¹.

4. Самостоятельное утверждение решения или согласование с высшими должностными лицами (инстанциям). Сочетание единоначалия с коллегиальностью – один из принципов организации управления. В данном случае коллегиальность – это привлечение государственным гражданским

¹ Карпов А.В. Процессы принятия решений в структуре управленческой деятельности // Психологический журнал. 2011. № 1. С. 74.

служащим высших должностных лиц, других сотрудников к процессу выработки решения. Коллекциальность руководства неразрывно связана с внедрением демократических начал в организацию управления. Это достигается созданием коллекциальных органов управления. Однако коллекциальность в выработке решения, так же как и делегирование права его принятия, не снимает ответственности с государственного служащего за выполнение данного решения (решение коллекциальное, а ответственность персональная). Поэтому правильное сочетание единоначалия с коллекциальностью требует четкого определения границ последней.

Таким образом, рассмотрев основные стадии выработки и принятия управленческих решений на государственной гражданской службе, следует остановиться на таком понятии, как механизм принятия управленческого решения. Однако данное понятие, несмотря на свое широкое применение, в научной литературе не разработано. Это отмечает в своей книге А.А. Дегтярев: «ситуация с концептуализацией и моделированием механизмов принятия решений изменяется пока довольно медленно»¹. Эту мысль в своих исследованиях подтверждает и Э.В. Бушкова-Шиклина: «Что касается рассмотрения непосредственно сущности и структуры управленческих механизмов (частным вариантом которых является механизм принятия решений в организации), то в литературе по менеджменту чаще всего представлены описания конкретных механизмов управления какими-либо сферами, отраслями хозяйствования, либо «технологий» принятия решений в конкретных управленческих ситуациях»².

Э.В. Бушкова-Шиклина в своей работе, посвященной механизмам принятия управленческих решений, классифицирует их по четырем типам: авторитарный, демократический, элиминативный и формализованный. Этот подход представляется оптимальным для исследования управленческих

¹ Дегтярев А.А. Принятие политических решений. М., 2004. С. 188.

² Бушкова-Шиклина Э.В. Ценностные ориентации менеджеров и процесс принятия управленческих решений : корреляционные связи : автореф. дис. ... канд. социол. наук. – Нижний Новгород, 2007. С. 38.

решений на государственной гражданской службе. Так, авторитарный механизм предполагает «единоличное решение, принимаемое субъектом, применяется в вопросах, которые не затрагивают особых интересов людей и не требуют голосования»¹. Формализованный механизм предусматривает «принятие стандартных, «запрограммированных» (т. е. имеющих четкий алгоритм действий), повторяющихся решений, при помощи отлаженных организационных процедур, прописанных в установленных нормативных актах»². Демократический механизм «заключается в том, что в принятие решения вовлекаются по возможности все заинтересованные люди, учитывается мнение как субъектов, так и адресатов принятого решения»³. Элиминативный механизм заимствован автором у А.В. Карпова и подразумевает «делегирование ответственности за подготовку и частичное принятие решений на подчиненных, профилактику и предотвращение «трудных» ситуаций выбора, минимизацию количества ситуаций выбора и т. п.»⁴.

Выявив связь между категориями государственных гражданских служащих, преобладающими социальными процессами в рамках каждой категории и видами решений, принимаемыми государственными гражданскими служащими, можно соотнести установленные связи с механизмами принятия решений (приложение 1).

Социальный процесс конкуренции на уровне категории руководителей предполагает соревнование, что автоматически влечет за собой сильную эмоциональную составляющую. Это обусловлено тем, что соревнование идет за нечто, важное одновременно для нескольких сторон, некую ценность (безусловную или условную). В противном случае конкуренции не

¹ Бушкова-Шиклина Э.В. Механизмы принятия управленческих решений: проблема концептуализации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 1 (6). С. 27.

² Там же. С. 27.

³ Там же. С. 28.

⁴ Карпов А.В. Процессы принятия решений в структуре управленческой деятельности // Психологический журнал. 2011. № 1. С. 75.

возникнет. Конкурентная борьба предполагает как выверенные стратегические решения, так и быстрые точечные. В данном процессе роль руководителя значительно возрастает, необходима консолидация всех усилий и ресурсов для принятия своевременного и оптимального решения. В связи с этим, если необходима быстрая реакция, сильны тенденции к единоличному принятию решений. С другой стороны, конкуренция предполагает выработку новых, нестандартных решений, способных дать конкурентное преимущество. Поэтому для принятия стратегических решений, а иногда и тактических (в редких случаях), необходимо вовлекать в процесс тех, чьи интересы затрагивает принятие данного решения.

Таким образом, на уровне руководителей в условиях конкуренции действуют два механизма принятия решения: авторитарный (в условиях быстрого реагирования) и демократический (при необходимости выработки качественно нового решения с целью получения конкурентного преимущества). Следует отметить, что формализованный механизм не актуален в процессе конкуренции, поскольку необходимости в запрограммированных решениях.

Основными видами решений здесь будут аффективное (являющееся результатом эмоциональной составляющей конкурентной борьбы), ценностно-рациональное (в случае, если борьба идет за ценность, являющейся абсолютной для участника борьбы) и целерациональное (в случае, когда решения принимаются взвешенно, сопоставляя рациональность и относительную ценность объекта борьбы). Стоит отметить, что традиционное решение не характерно для процесса конкуренции нет. Это в полной мере относится и к элиминативному механизму, поскольку в рамках конкурентной борьбы руководитель вынужден концентрировать ресурсы и полномочия у себя, а не делегировать их подчиненным.

Процесс ассимиляции на уровне категории руководителей является сознательным актом руководителя о принятии определенных норм, действующих в организации. Поскольку ассимиляция направлена на

восприятие норм другой социальной группы или организации, то необходимо взаимодействие между ее участниками. Поэтому при ассимиляции руководитель будет привлекать сотрудников к принятию решений. В зависимости от степени этой вовлеченности работает демократический или элиминативный механизм. Причина ассимиляции (установка руководителя или четко поставленная цель) будет определять тип решения: целерациональный или ценностно-рациональный.

Для категории руководителей также характерен процесс установления систематических связей. В рамках данного процесса они действуют либо по установившейся схеме, либо установление систематических связей является инициативой самого руководителя. В первом случае речь идет о формализованном механизме, а во втором – об авторитарном. Также как при ассимиляции в зависимости от причины, послужившей толчком для принятия решения, здесь будут приниматься целерациональные или ценностно-рациональные решения. При формализованном механизме возможен традиционный вид решения, который связан со сложившимися шаблонами принятия решений в организации¹.

Категория «помощники», в отличие от руководителей, не только устанавливает систематические связи по вопросам, входящим в их компетенцию, но и поддерживает их. Поэтому здесь помимо авторитарного и формализованного механизмов действует также демократический, который необходим для поддержания установленных систематических связей. Виды решений будут такими же, как и у категории «руководителей» (целерациональное, ценностно-рациональное и традиционное).

Еще один процесс, протекающий у категории «помощников» – приспособление. Данный процесс обуславливает наличие таких механизмов, как формализованный (если советник в рамках приспособления действует по сложившейся практике) и демократический (если в процессе

¹ Руденко Л.С. Функциональность механизмов принятия управленческих решений на государственной гражданской службе // Современные гуманитарные исследования. 2012. № 2. С. 303.

приспособления помощник ищет поддержки у сотрудников, вовлекая их в процесс принятия решения). Соответственно, при формализованном механизме принимаются традиционные решения, а при демократическом – ценностно-рациональные или целерациональные (в зависимости от того было ли решение о приспособлении следствием признания высшей ценностью соответствие нормам группы, или постановки цели, достижение которой возможно только путем приспособления)¹.

Категория «специалисты», в свою очередь, поддерживает систематические связи, установленные руководителями. В рамках этого процесса «специалисты» используют формализованный и демократический механизмы. Формализованный механизм принятия решений имеет место, когда «специалисты» поддерживают систематические связи, наработанные долгой практикой, во время которой уже сложились определенные схемы действий, и преобладающий вид решений – традиционный. Демократический механизм вступает в действие, когда устанавливаются новые систематические связи и необходимо найти варианты взаимодействия и решения возникающих задач, в том числе привлекая адресатов решения. Виды решений при демократическом механизме будут аналогичны другим категориям: ценностно-рациональный (если «специалист» привлекает адресатов решения, т.к. признает их участие высшей ценностью) и целерациональный (если общественность привлекается ради повышения вероятности принятия решения со стороны адресатов).

«Специалисты» также вовлечены в процесс приспособления. Основными видами решений будут традиционное (в случаях, когда специалист действует по наработанным шаблонам принятия решений) и ценностно-рациональное (когда приспособление вызвано принятием какой-то ценности). Целерациональное решение не будет иметь места в данном случае, поскольку в отличие от помощников (которые приспособляются,

¹ Руденко Л.С. Виды управления и социальные процессы при принятии управленческих решений на государственной гражданской службе // В мире научных открытий. 2011. № 3-2. С. 122.

потому что могут поставить управленческую цель, ради которой необходимо приспособляться), «специалисты» не обладают полномочиями на принятие решений такого уровня¹.

И, наконец, категория «обеспечивающих специалистов» также работает в рамках процессов кооперации и приспособления. Здесь действуют те же механизмы и виды решений, что и у категории «специалистов».

Таким образом, рассмотрев теоретические основы исследования принятия управленческих решений на государственной гражданской службе, можно сделать следующие выводы.

1. Государственная гражданская служба – это профессиональная деятельность, т.е. она является профессией для гражданских служащих и требует определенной подготовки, получения соответствующего специального образования, а также впоследствии постоянного занятия этим видом социальной деятельности. Она направлена на обеспечение исполнения полномочий государственных органов федеральных и субъектов Федерации.

2. Управленческая компетентность государственного гражданского служащего – это его способность и готовность применять приобретенные компетенции в стандартных управленческих ситуациях с целью эффективного решения управленческих задач и профессионально-личностного развития. Управленческая деятельность может быть разбита на четыре процедуры, включающие несколько операций: формулировка цели; принятие решения; организация социального действия (распределение задач между исполнителями, координацию и регулирование процесса исполнения, контроль); анализ результатов (сопоставление запланированных и достигнутых результатов, открытие новых проблемных ситуаций, первоначальное формулирование новой цели).

3. Блок выработки и принятия решений включает следующие способности, которыми должен обладать государственный гражданский

¹ Руденко Л.С. Функциональность механизмов принятия управленческих решений на государственной гражданской службе // Современные гуманитарные исследования. 2012. № 2. С. 304.

служащий: умение анализировать проблемную ситуацию, подлежащую решению на проектной основе; обосновывать вариантность действий; выбирать оптимальный вариант действий; утверждать решения самостоятельно или в процессе обращения к высшим должностным лицам (инстанциям).

4. Профессиональная компетентность государственного гражданского служащего в сфере принятия управленческих решений составляет инструментальную часть управленческой компетентности и представляет собой набор необходимых способностей, позволяющих эффективно действовать в типовых управленческих ситуациях, а также повышать качество принимаемых решений.

РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ ДЕПАРТАМЕНТА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В СФЕРЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

С принятием Закона Белгородской области «О государственной гражданской службе Белгородской области» № 176 от 30 марта 2005 г. государственная гражданская служба Белгородской области определяется как «профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Белгородской области по обеспечению исполнения полномочий государственных органов Белгородской области и лиц, замещающих государственные должности Белгородской области (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи)»¹.

Департамент здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области (далее – Департамент) является органом исполнительной власти области, реализующим полномочия в сфере здравоохранения, лекарственного обеспечения, демографической и семейной политики, координирующим деятельность органов исполнительной власти области в сфере социальной защиты населения и государственной регистрации актов гражданского состояния.

Департамент осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти и государственными органами Белгородской области, органами местного самоуправления, общественными объединениями, иными организациями. Организационная структура Департамента представлена в приложении 2.

¹ О государственной гражданской службе Белгородской области : Закон Белгородской области от 30 марта 2005 г. № 176 (в ред. законов Белгородской области от 4 мая 2005 г. № 192, от 12 сентября 2005 г. № 219) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

Основными задачами Департамента являются:

1. Реализация на территории Белгородской области единой государственной политики в сфере охраны здоровья граждан, лекарственного обеспечения, социальной защиты населения, государственной регистрации актов гражданского состояния, демографической и семейной политики.

2. Осуществление системы мер политического, экономического, правового, социального, научного, медицинского, в том числе санитарно-противоэпидемического, характера в целях профилактики и лечения заболеваний, сохранения и укрепления здоровья жителей области.

3. Обеспечение государственных гарантий и прав граждан в сферах здравоохранения, лекарственного обеспечения, социальной защиты населения, государственной регистрации актов гражданского состояния, охраны семьи, материнства, отцовства и детства.

4. Создание условий для эффективного развития системы организаций здравоохранения, социальной защиты населения, государственной регистрации актов гражданского состояния Белгородской области.

5. Обеспечение готовности Департамента и подведомственных организаций к переводу на работу в условиях военного времени и работе в военное время и выполнению установленных мобилизационных заданий (заказов) или задач по мобилизационной подготовке¹.

Для определения профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента в сфере принятия управленческих решений нами были использованы следующие методы исследования:

– анализ статистических данных Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области;

¹ Об утверждении Положения о департаменте здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области : Постановление правительства Белгородской области от 11 февраля 2013 г. № 35-пп (в ред. постановлений Правительства Белгородской области от 02 февраля 2015 г. № 21-пп, от 02 февраля 2015 № 37-пп) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

– опрос государственных гражданских служащих, для чего нами была составлена анкета для определения проблем формирования профессиональной компетентности в сфере принятия управленческих решений (приложение 3). В опросе приняло участие 22 государственных гражданских служащих Департамента, из них занимают должности начальника отдела – 13,6% (3 человека) респондентов, заместителя начальника отдела – 9,1% (2 человека), консультанта – 36,4% (8 человек), главного специалиста – 31,8% (7 человек), и ведущего специалиста – 9,1% (2 человека).

Всего в Департаменте на должностях государственных гражданских служащих занято 53 человека, из них – 19 руководителей, 1 помощник (советник), 28 специалиста и 5 обеспечивающих специалистов. Проанализировав статистические данные Департамента, всех государственных гражданских служащих по возрастному признаку можно условно поделить на следующие подгруппы (рисунок 1).

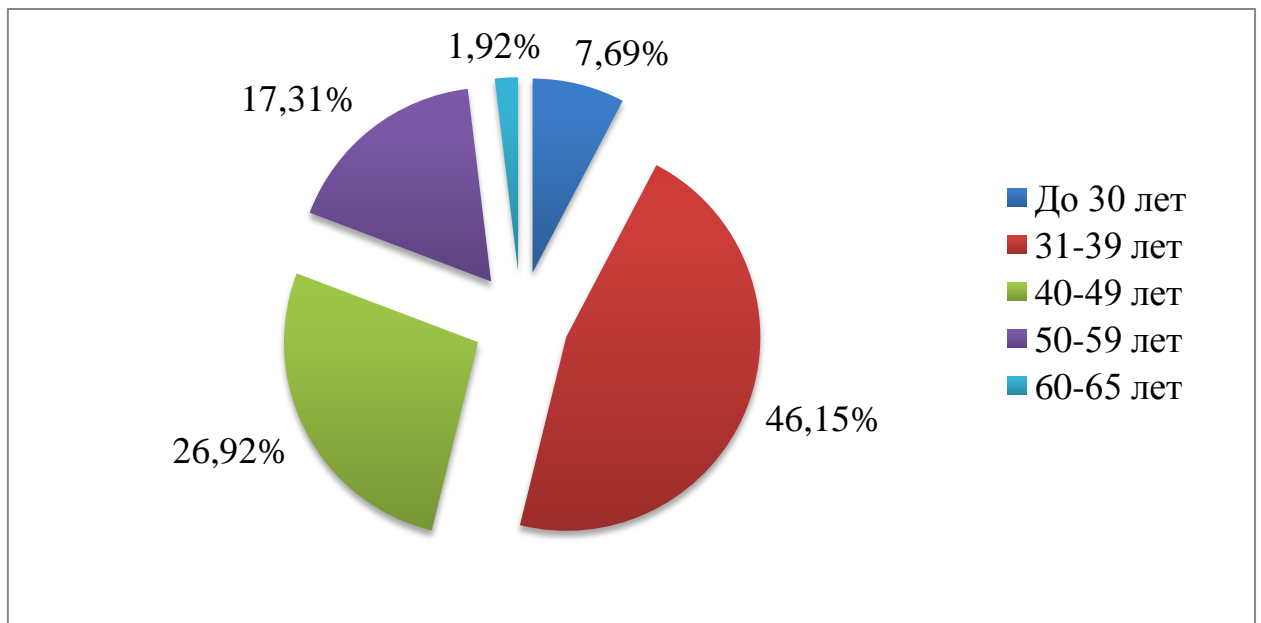


Рис. 1. Возрастные группы государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области

Важную роль в оценке содержания профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Департамента в сфере принятия

управленческих решений играют их профессиональные знания. Они, по существу, составляют ядро профессиональной культуры государственного служащего. В кадровом составе Департамента все государственные гражданские служащие имеют высшее образование. Чаще представлены в кадровом корпусе Департамента специалисты с высшим образованием по направлениям экономического, гуманитарного и медицинского профиля (рисунок 2). Большинство служащих имеет высшее образование по профилю, не соответствующему деятельности, которой они в настоящий момент занимаются. Правда, в последнее время ситуация начинает понемногу меняться. Также стоит отметить, что 6 государственных служащих Департамента имеют более двух высших образований и один служащий ученую степень – доктора наук.

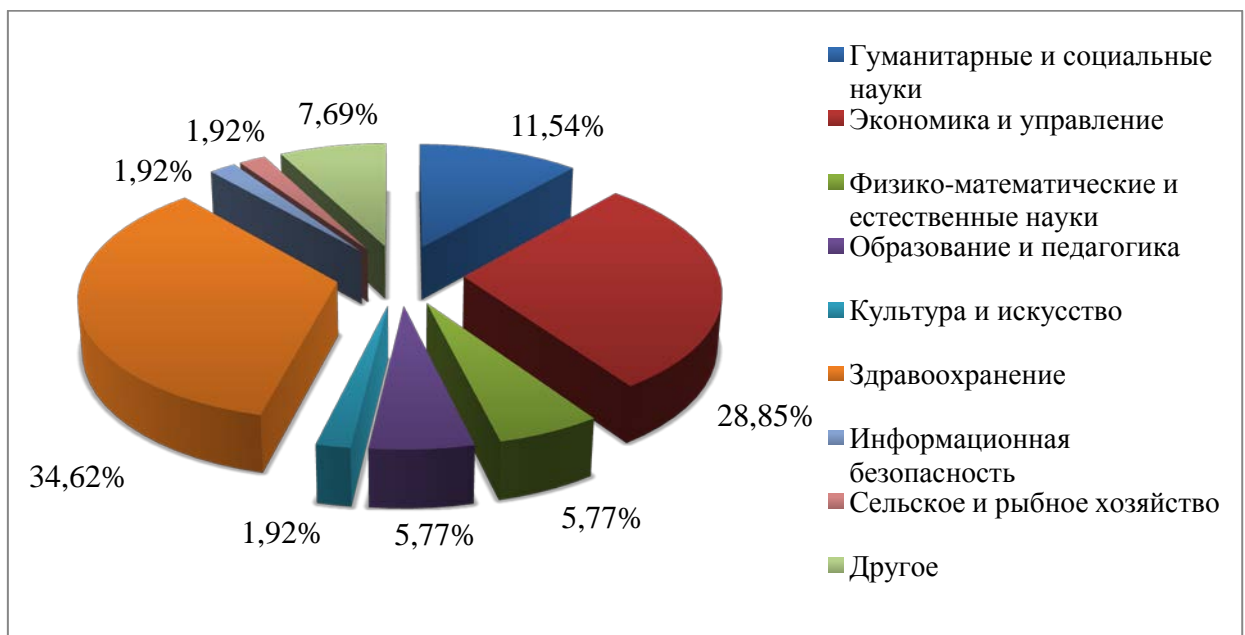


Рис. 2. Профиль высшего образования государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области

Среди опрошенных респондентов чаще представлены специалисты с высшим образованием по направлениям гуманитарного и медицинского профиля – 22,27% и 22,73% соответственно. На одной позиции оказались следующие направления подготовки: экономическое, юридическое и

техническое – по 18,18%. И лишь 9,09% респондентов имеют педагогическое образование.

Согласно анализу кадрового состава Департамента, в органе власти доминируют сотрудники со стажем работы до 5 лет – 50%, численность сотрудников со стажем 5-10 лет составляет 23,08%, а со стажем более 10 лет – 28,85%. Таким образом, отчетливо видна общая тенденция – рост численности молодых специалистов на государственной гражданской службе (рисунок 3).

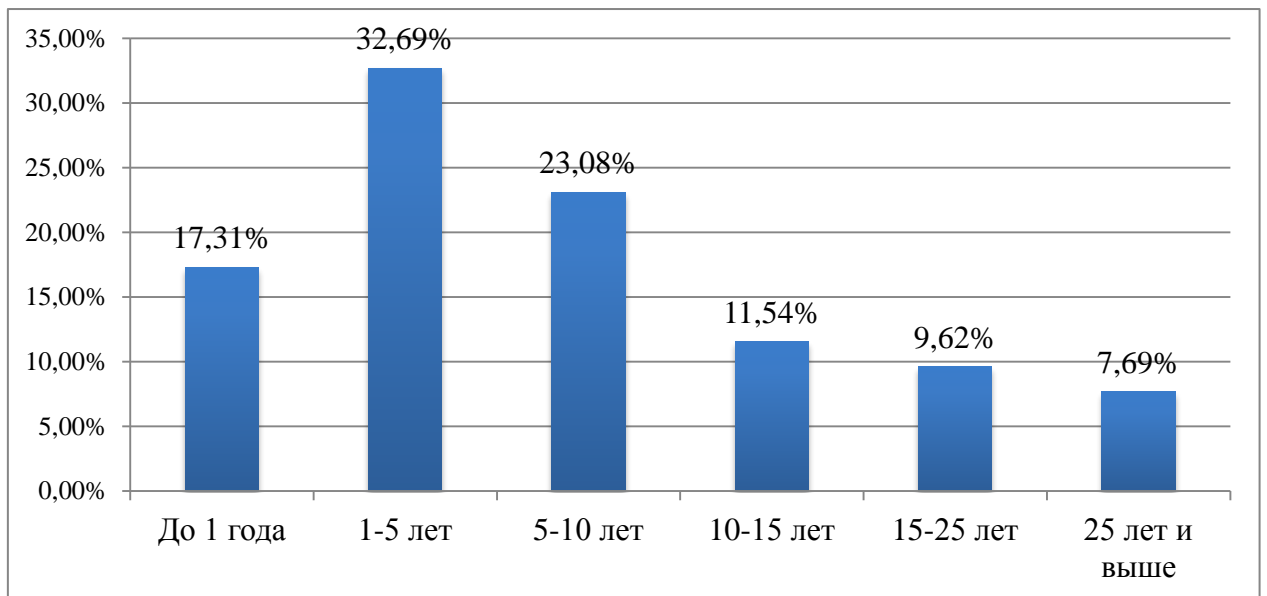


Рис. 3. Стаж работы государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области

На вопрос: «Как давно Вы получили свое основное образование?» респонденты указали, что основное образование они в значительной своей части получили почти 5-10 лет назад (41% респондентов), что подтверждает устойчивую тенденцию омоложения кадров. Несомненно, некоторое преимущество имеют те кадры, которые относительно недавно получили необходимое профессиональное образование, включающее много новых дисциплин, не преподаваемых еще лет 15 назад. Именно критерий профессиональной подготовленности становится решающим при подборе кадров в органы государственного управления.

Отсюда вытекает следующий вопрос: «Достаточно ли государственным гражданским служащим Департамента имеющегося образования для выполнения своих профессиональных обязанностей?». В ответах отчетливо выделяется в целом позитивная оценка служащими своего образования для выполнения профессиональных обязанностей – 81,82% опрошенных заявили о достаточности имеющегося образования, что говорит о достаточно высоком уровне самооценки служащих. В тоже время лишь примерно каждый пятый служащий заявил о недостаточности своего образования.

Однако, государственные гражданские служащие принимают участие в различных формах обучения, повышения квалификации (рисунок 4). Благодаря участию в программах профессиональной подготовки, переподготовки и (или) повышения квалификации государственные гражданские служащие:

- 1) получили профессиональные знания, умения и навыки, необходимые в работе – 72,73% респондентов;
- 2) существенно расширили свой кругозор – 40,91%;
- 3) узнали о последних тенденциях и современном (международном) опыте в определенной области – 40,91%.

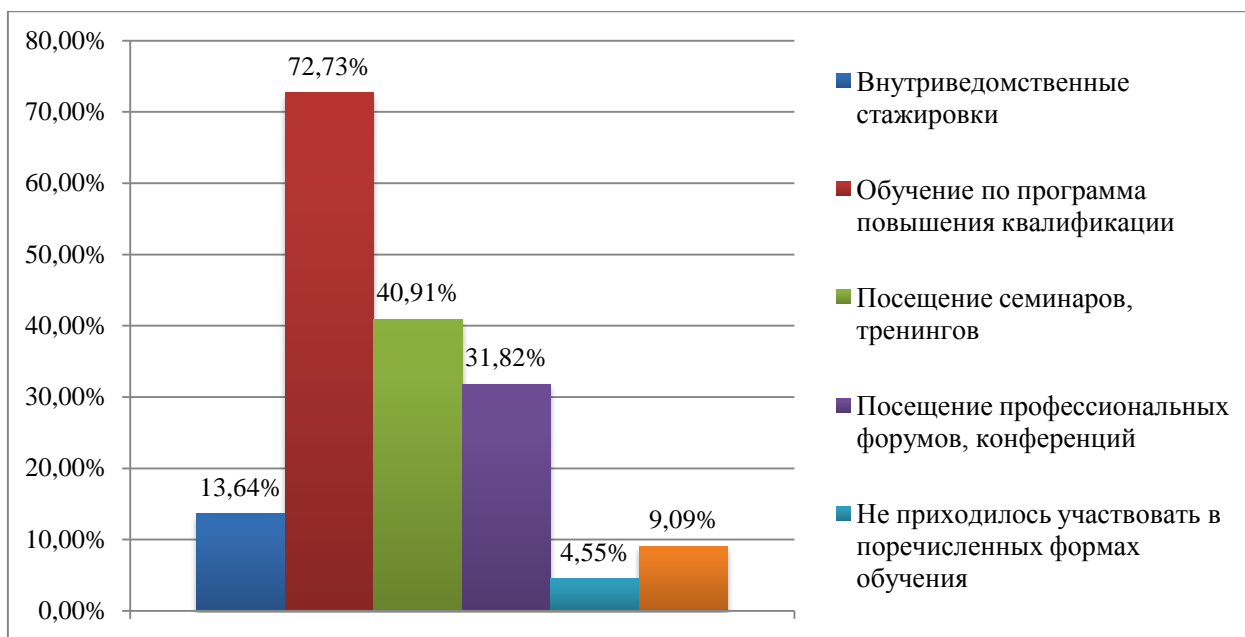


Рис. 4. Участие за последние 3 года государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области в различных формах обучения

Как показывает анализ, чаще всего государственные гражданские служащие пользуются знаниями, полученными из практики своей профессиональной деятельности. Несколько меньше опираются на собственный жизненный опыт профессиональной деятельности в органах власти. Поэтому среди них немало занимающихся самообразованием.

Исходя из результатов проведенного социологического исследования, сознательно стать государственными служащими стремились лишь 22,7% опрошенных, а 77,2% респондентов просто выбирали для себя подходящую работу. С целью определения способов получения работы респондентам был задан вопрос: «Каким образом Вы устроились на эту работу?» Из полученных данных можно сделать вполне определенный вывод: 55% респондентов устроились на государственную гражданскую службу самостоятельно, а через кадровый резерв и по конкурсу на вакантную должность – 22,7% респондентов. Почти 10% государственных гражданских служащих указали, что прием на работу в орган власти сопровождался по приглашению непосредственного руководителя данного органа или в порядке продвижения/повышения, ротации. Если связать в единое целое эти данные с «протекцией» друзей и знакомых, то доля служащих, прием которых в органы государственного управления в огромной степени зависел от субъективных, интуитивных способов и приемов подбора персонала, составит почти одна шестая.

На вопрос: «Как Вы считаете, кто может наиболее точно оценить текущие результаты и качество Вашей работы?» почти все респонденты указали непосредственного руководителя, что составило 95,45% опрошенных. На втором месте по количеству голосов занимают коллеги по работе – 36,36%. Также, голоса разделились между руководителем государственного органа и гражданами/организациями (потребителями услуг) – по 22,73% опрошенных из числа государственных гражданских служащих Департамента.

Огромное значение в современных условиях приобретает рассмотрение стимулов у государственных гражданских служащих к ответственному и добросовестному выполнению работы. В первую очередь обратим внимание на те трудовые ценности, которые являются наиболее значимыми в служебной деятельности государственных гражданских служащих Департамента (таблица 1).

Таблица 1

Что больше всего государственные гражданские служащие Департамента ценят в своей служебной деятельности

	%	Кол-во
1. Это интересная работы	54,55	12
2. Стабильность занятости и гарантия сохранения рабочего места	54,55	12
3. Хороший трудовой коллектив	31,82	7
4. Социальная и общественная значимость	22,73	5
5. Пенсия в зависимости от стажа	18,18	5
6. Это престижная работа	13,64	3
7. Удобное месторасположение, транспортная доступность	13,64	3
8. График работы	13,64	3
9. Наличие дополнительных социальных льгот и гарантий	13,64	3

Отчетливо видно, что в число главных трудовых ценностей, которыми руководствуются государственные гражданские служащие Департамента в своей служебной деятельности, вошли, прежде всего, любовь и интерес к своей работе, стабильность занятости и гарантия сохранения рабочего места, хороший трудовой коллектив, социальная и общественная значимость, а затем уже идут престижность работы, наличие дополнительных социальных льгот и гарантий и т.д.

«Какие стимулы к ответственному и добросовестному выполнению работы являются для Вас наиболее значимыми?» – такой вопрос был задан государственным гражданским служащим Департамента (таблица 2).

Таблица 2

Основные стимулы к ответственному и добросовестному выполнению работы у государственных гражданских служащих Департамента

	%	Кол-во
1. Стабильность и гарантия занятости	45,45	10
2. Признание непосредственным руководителем	40,91	9
3. Социальная значимость, возможность сделать что-то полезное для населения, общества	36,36	8
4. Возможность реализовать свой творческий потенциал, инициативу	31,82	7
5. Возможность профессионального и карьерного роста	27,27	6
6. Возможность повышения квалификации	27,27	6
7. Признание в профессиональном обществе	22,73	5
8. Признание руководством государственного органа	22,73	5
9. Оплата труда (денежное содержание)	22,73	5
10. Пенсия	22,73	5
11. Признание коллегами на работе	18,18	4
12. Приобретение уникального опыта, необходимого для дальнейшей карьеры в частном секторе	18,18	4
13. Социальные гарантии, льготы	9,09	2
14. Приобретение полезных деловых знакомств и связей	4,55	1

Таким образом, доминируют среди стимулов к ответственному и добросовестному выполнению работы у государственных гражданских служащих Департамента – стабильность и гарантия занятости, признание непосредственным руководителем, социальная значимость, возможность сделать что-то полезное для населения, общества, возможность реализовать свой творческий потенциал, инициативу. Практически малозначимыми оказываются такие стимулы, как социальные гарантии, льготы, приобретение полезных деловых знакомств и связей и т.п.

При ответе на вопрос: «Какие черты в большей степени присущи Вашим коллегам?» (таблица 3) респондентам необходимо было проставить оценку от 1 до 7 в каждой представленной позиции. Представленные в Таблице 3 данные также свидетельствуют о сформированном рефлексивном компоненте профессиональной компетентности государственных служащих.

Какие черты в большей степени присущи Вашим коллегам?

	Оценка
1. Умение использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии	6,27
2. Умение работать в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива	6,18
3. Умение принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь	5,5
4. Умение и готовность систематически применять знания для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций	5,4
5. Способность представлять результаты своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде	4,95
6. Способность выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации	4,82
7. Способность и готовность к лидерству	4

Наиболее высшим баллом респонденты отметили умение использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии, а также умение работать в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива. Ответы служащих на данный вопрос показывают, что немаловажное умение, которое хорошо сформировано у служащих Департамента – это умение принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь. При оценке тех навыков и умении, которые требуют совершенствования, служащие выделили, в первую очередь, способность и готовность к лидерству.

Согласно одному из вопросов государственные гражданские служащие Департаменты должны были оценить свои управленческие способности по пяти балльной шкале. Таким образом, мы получили следующие результаты:

1) способность к анализу проблемной ситуации, подлежащей решению на проектной основе, респонденты оценили на 3,73 балла;

- 2) способность обосновывать вариантность действий оценили на 4 балла;
- 3) способность выбирать оптимальный вариант действий – 4,05 балла;
- 4) способность к утверждению управленческого решения самостоятельно или в процессе обращения к высшим должностным лицам (инстанциям) – 4,05 балла.

В целом государственные служащие Департамента обладают достаточным объемом знаний и умений для эффективного осуществления управленческой деятельности. При этом наиболее высоко государственные служащие оценивают свои навыки организационно-контрольной работы. Несколько ниже – умения анализировать проблемную ситуацию, обосновывать возможные варианты принятия решения и выбирать оптимальный вариант решения, что объясняется особенностями внутренней среды организаций государственного управления. Государственный служащий принимает решение в ситуации «несвободного выбора», границы которой определяются нормативными документами, позицией руководителя и ограниченностью ресурсов, поэтому указанные способности у работников недостаточно сформированы. Большую самостоятельность проявляют государственные служащие при организации и контроле уже принятого решения, анализе результатов проведенной деятельности, чем и объясняется их высокая самооценка в отношении навыков организационно-контрольной работы¹.

Ответы на вопрос: «Как в Вашем органе власти относятся к проявлению со стороны работников инициативы?» в значительной степени объясняют характер профессиональной ориентации государственных гражданских служащих Департамента. Более трети респондентов утверждают, что инициативы приветствуют, а половина опрошенных указали, что чаще всего их инициативы находят поддержку. Лишь 13,64%

¹ Турчанина Ю.А. Диагностика управленческой компетентности государственных гражданских служащих Белгородской области // Вопросы управления. 2012. № 2 (19). С. 62.

опрошенных заявили, что к инициативам иногда могут прислушаться. Неодобрение инициатив государственные гражданские служащие не подтвердили.

Анализ полученных ответов на вопрос: «При принятии решения на чье мнение Вы чаще всего ориентируетесь?» для нас весьма важен, поскольку в них выражается субъектная направленность профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Департамента. Отчетливо выявляются три профессиональные ориентации государственных гражданских служащих – на мнение руководителя, на собственное мнение, на мнение других сотрудников (рисунок 5).

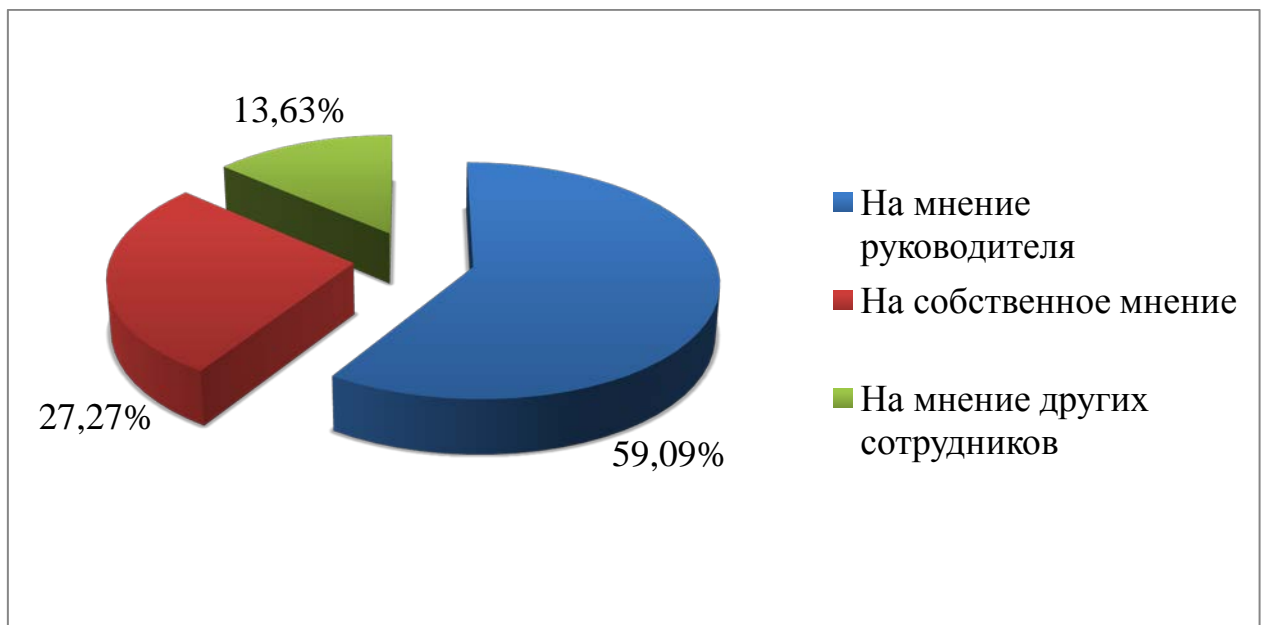


Рис. 5. Профессиональная ориентация государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области при принятии управленческого решения

В первом случае ориентация связана исключительно с особенностями управленческой деятельности руководителя. Здесь речь идет о служащем консервативного, патриархального типа (патримониальная бюрократия). Во втором случае акцент сделан на самого себя в соответствии с четко сформулированными служебными обязанностями. Это ориентация чиновника – бюрократа (рациональная бюрократия). В третьем случае речь

идет об ориентации на «команду». Это ориентация на государственного служащего-менеджера (социальный менеджеризм).

Ответы на вопрос: «Как принимаются решения в Вашем органе власти?» в значительной степени объясняют процесс принятия решений в органе власти (рисунок 6).

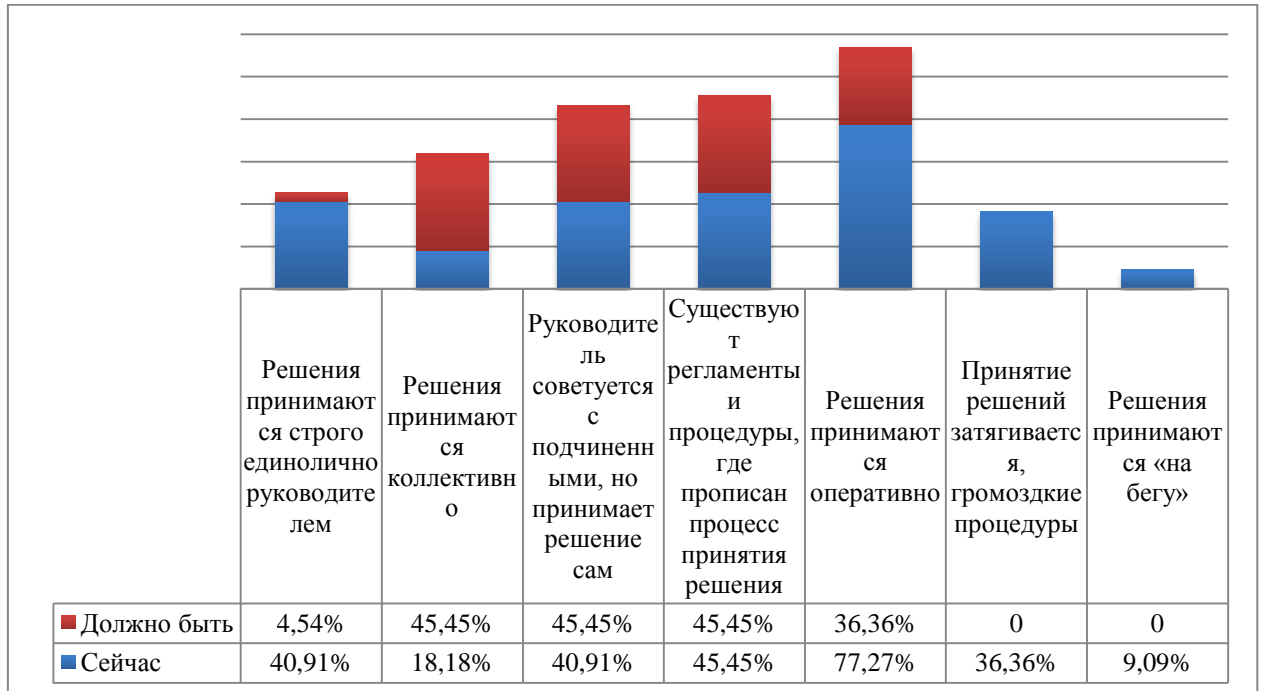


Рис. 6. Профессиональная ориентация государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области при принятии управленческого решения

Так, 77,27% государственных служащих Департамента утверждают, что решения принимаются оперативно, однако, по мнению трети респондентов принятие решений может затягиваться, т.к. слишком много согласований, громоздкие процедуры принятия окончательного решения. Однако 9,09% респондентов указали, что имеет место быть принятие решения «на бегу», без тщательной проработки и на основании поверхностных данных.

По способу принятия решений в Департаменте мнения разделились: одни утверждают, что решения принимает единолично руководитель, ни с кем из сотрудников не советуясь, другие – руководитель спрашивает мнение подчиненных по важным вопросам, но окончательное решение принимает

сам. Лишь 18,18% опрошенных из числа государственных гражданских служащих указали, что решения принимаются коллективно, после общего обсуждения и вступают в силу, если все члены команды с ними согласны. Также, служащие Департамента утверждают, что в существующих регламентах и процедурах четко описано, кто какое решение имеет право принимать, какие нужны согласования и т.п., и в коллективе строго следуют данным правилам.

Таким образом, можно выделить четыре типа принятия решений в Департаменте в зависимости от «удельного веса» единоначалия и коллегиальности в принятии решения:

- 1) единоличное принятие решений без предварительных консультаций с сотрудниками и последующего их информирования;
- 2) единоличное принятие решений с последующим информированием подчиненных;
- 3) единоличное принятие решений с предварительными консультациями в коллективе;
- 4) принятие совместных решений с сотрудниками.

Соответственно этим типам принятия решения можно говорить о пяти возможных стилях руководства – директивном, директивно-коллегиальном, коллегиальном и коллегиально-либеральном.

С целью выявления знаний у государственных гражданских служащих Департамента об основных стадиях процесса выработки и принятия управленческого решения был задан соответствующий вопрос. Так, на владение знаниями в данной области в полной мере указала только треть респондентов (31,82%). Более трети (36,36%) сомневаются, но при этом склоняются к тому, что скорее владеют, чем нет. Противоположный ответ (скорее не владеют, чем да) указали 9,09% респондентов. Лишь незначительное меньшинство (4,55%) указало, что не имеют представления об основных стадиях процесса выработки и принятия управленческого решения, и еще 18,18% затруднились с ответом.

На вопрос: «Используют в Вашем органе власти аналитические методы разработки и принятия управленческих решений?» подавляющее большинство (68,18%) респондентов подтвердило, что использование данных методов имеет место быть в Департаменте (рисунок 7), и еще 31,82% опрошенных затруднились с ответом, что, скорее всего, говорит о недостаточности теоретических знаний у государственных служащих об аналитических методах разработки и принятия управленческих решений.

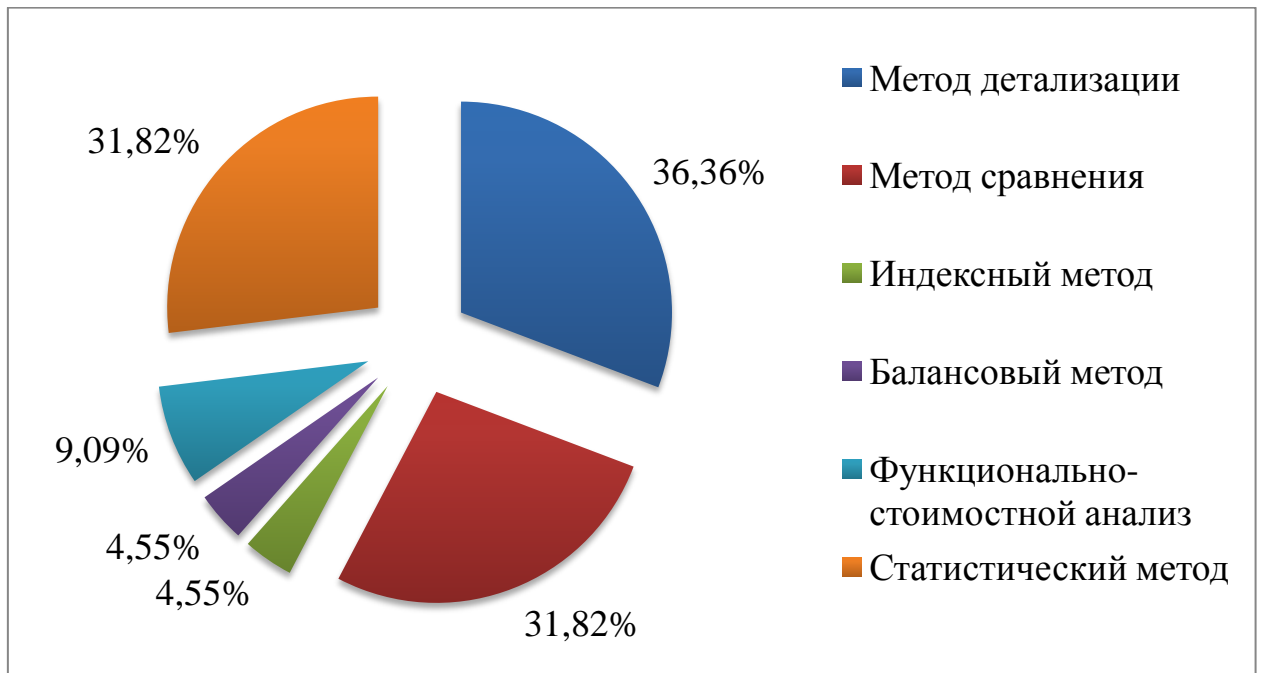


Рис. 7. Разновидности аналитических методов разработки принятия управленческих решений, используемых государственными гражданскими служащими Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области

Аналогичный вопрос был задан респондентам относительно использования креативных методов разработки и принятия управленческих решений в Департаменте (рисунок 8). Ответы на данный вопрос разделились: 27,27% респондентов указали, что креативные методы используются в органе власти, и при этом столько же (27,27%) указали, что не используются. Больше трети (40,91%) опрошенных затруднились ответить, причиной чему, скорей всего, послужило незнание разновидностей креативных методов разработки принятия управленческих решений.

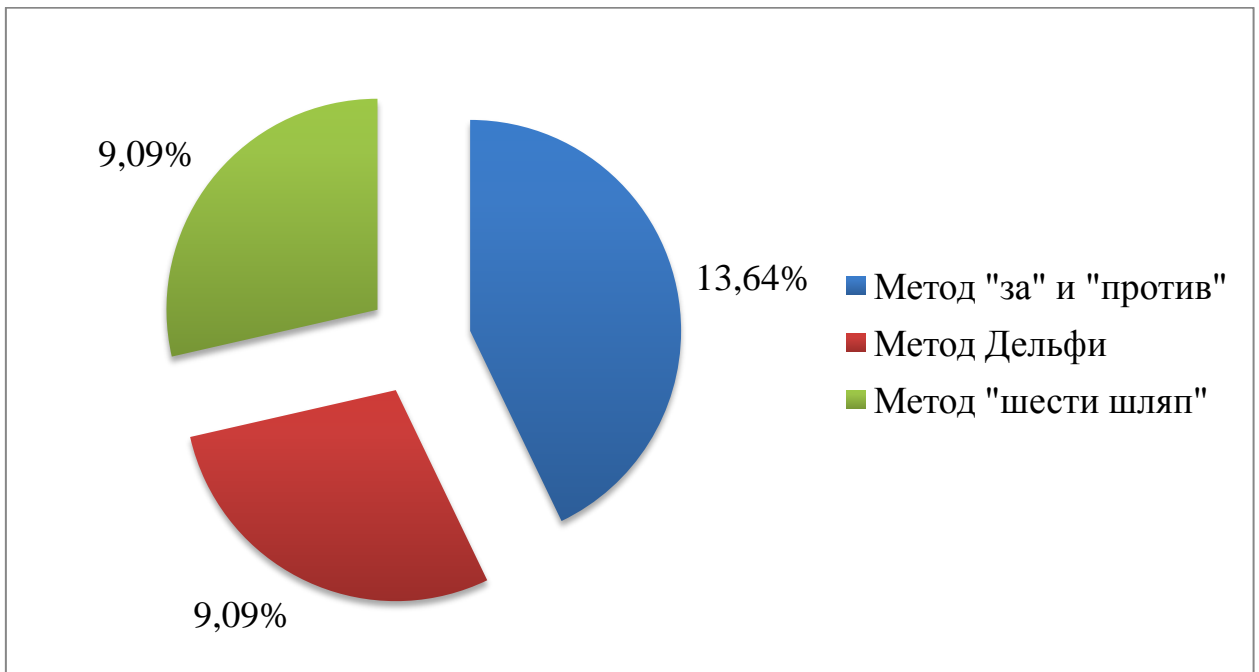


Рис. 8. Разновидности креативных методов разработки принятия управленческих решений, используемых государственными гражданскими служащими Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области

Согласно результатам проведенного исследования, можно говорить о преобладании традиционных управленческих решений, принимаемых на основе выбора из вариантов решения, имевших место ранее, – 81,82% респондентов указали, что данный вид решений характерен для Департамента. Однако, только 9,09% опрошенных из числа государственных гражданских служащих Департамента указали инновационные решения, т.е. существенно отличающиеся от уже известных вариантов действий. Инновационные решения требуются в тот момент, когда появляются новые потребности или существующие способы удовлетворения потребностей перестают быть эффективными.

Далее государственные гражданские служащие Департамента выделили уравновешенные решения (36,36%), свойственные людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи, и осторожные решения (27,27%), характеризующиеся особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Лишь незначительное

меньшинство (4,55%) указало рискованные решения, свойственные уверенным людям, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве и идут на риск, несмотря на любые опасности. Также, респонденты указали многокритериальные решения (18,18%), т.е. решения, принимаемые на основании нескольких критериев.

Проведенный анализ формирования и развития профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента в сфере принятия управленческих решений позволил выявить ряд основных проблем, с которыми сталкивается Департамент здравоохранения и социальной защиты населения для обеспечения принятия своевременных и точных управленческих решений:

1) отсутствие модельного инструментария подготовки вариантов управленческих решений, их сравнения и оценки эффективности;

2) отсутствие полной, достоверной и своевременной информации для принятия управленческих решений;

3) отсутствие стройной системы обработки и представления информации для ее анализа;

4) недостаточность информации и знаний о сути происходящих событий, их истоках и возможном развитии (проблема анализа происшедшего и возможного хода развития);

5) проблема психологического давления из-за ответственности за принимаемое решение и опасения за возможные последствия его реализации;

6) недостаточный уровень знаний по теории принятия управленческих решений, в частности, об аналитических и креативных методах разработки и принятия управленческих решений.

Таким образом, проведя исследование профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области в сфере принятия управленческих решений, можно сделать следующие выводы.

1. Анализ профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения показал, что наиболее высоко государственные служащие оценивают свои навыки организационно-контрольной работы. Несколько ниже – умения анализировать проблемную ситуацию, обосновывать возможные варианты принятия решения и выбирать оптимальный вариант решения, что объясняется особенностями внутренней среды организаций государственного управления. Большую самостоятельность проявляют государственные служащие при организации и контроле уже принятого решения, анализе результатов проведенной деятельности, чем и объясняется их высокая самооценка в отношении навыков организационно-контрольной работы.

2. Проведенное исследование позволило выделить четыре типа принятия решений в Департаменте в зависимости от «удельного веса» единоначалия и коллегиальности в принятии решений: единоличное принятие решений без предварительных консультаций с сотрудниками и последующего их информирования; единоличное принятие решений с последующим информированием подчиненных; единоличное принятие решений с предварительными консультациями в коллективе; принятие совместных решений с сотрудниками.

3. Принятие своевременных и точных управленческих решений в Департаменте осложняется рядом проблем: отсутствие модельного инструментария подготовки вариантов управленческих решений, их сравнения и оценки эффективности; отсутствие полной, достоверной и своевременной информации для принятия управленческих решений; отсутствие стройной системы обработки и представления информации для ее анализа; недостаточность информации и знаний о сути происходящих событий, их истоках и возможном развитии; проблема психологического давления из-за ответственности за принимаемое решение и опасения за возможные последствия его реализации; недостаточный уровень знаний по

теории принятия управленческих решений, в частности, об аналитических и креативных методах разработки и принятия управленческих решений.

**РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ
ДЕПАРТАМЕНТА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
НАСЕЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В СФЕРЕ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Эффективность деятельности органов государственной власти во многом определяется качеством их кадрового состава, его способностью и готовностью к решению сложных задач в динамично развивающихся и усложняющихся условиях реформирования системы публичной власти. Особенности таких профессиональных групп как государственные служащие заключаются не только в их правовом статусе, но и в тех требованиях, которые предъявляются к ним для эффективного исполнения функциональных обязанностей. Поэтому «формирование высокопрофессионального и компетентного кадрового корпуса государственной службы с соответствующим уровнем профессиональной компетентности представляется принципиально важным условием успешной реализации реформ и решения задач, стоящих перед органами власти на современном этапе»¹.

С возрастанием роли профессионализма государственных служащих связаны ведущие приоритеты кадровой политики в системе государственной службы, такие как: «формирование эффективного механизма подбора государственных служащих; совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих; повышение престижа и авторитета государственной службы»².

Результаты проведенного исследования позволяют утверждать, что государственные гражданские служащие Департамента здравоохранения и

¹ Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е. Социальный аудит профессиональной компетентности государственных служащих // Вопросы управления. 2012. № 2 (2). С. 38.

² Иванова Е.Ю. Особенности компетентностного подхода на госслужбе // В сборнике: Ученые записки Тамбовского регионального отделения Вольного экономического общества России. 2015. С. 30.

социальной защиты населения Белгородской области при довольно высокой профессиональной самооценке еще недостаточно готовы осуществлять управленческую деятельность, исходя из современных представлений о необходимости технологизации процесса управления. Во-первых, в реальной практике государственные служащие нацелены не на перспективные задачи управления, а скорее на адаптацию к конкретной рабочей ситуации, поэтому они не ориентированы на овладение навыками аналитической работы и современных технологий управления. Во-вторых, среди служащих несколько ограничены установки на профессиональное развитие и карьеру, для них типичны заниженные профессиональные притязания и неразвитые способности к критической самооценке и саморазвитию. В-третьих, вектор мотивации профессиональной деятельности служащего направлен не «вовне», на людей с их проблемами и заботами, а на реализацию типичных бюрократических принципов управления и удовлетворению личных потребностей. Система социализации государственных гражданских служащих отсутствует, поэтому «их деятельность зачастую противоречит актуальным задачам государственного управления»¹.

Решение проблем повышения эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих возможно только на межфункциональной основе, с вовлечением в эту работу всех органов исполнительной власти и высших должностных лиц. Речь должна идти не об отдельных улучшениях, а о реализации системных комплексных решений.

В целях повышения профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения в сфере принятия управленческих решений предлагается специальный проект, направленный на развитие навыков аналитической работы и принятия управленческих решений, –

¹ Турчанина Ю.А. Диагностика управленческой компетентности государственных гражданских служащих Белгородской области // Вопросы управления. 2012. № 2 (19). С. 64.

«Профессиональный форум «Искусство управления: стратегии принятия управленческих решений».

Обоснование проектных мероприятий. Реформирование системы государственного управления в России направлено на повышение эффективности деятельности государственных органов власти и является одним из важных условий ускорения социально-экономического развития региона. Одной из целей федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 годы)», утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261, являлось «создание целостной системы государственной службы посредством формирования высококвалифицированного кадрового состава государственной службы, обеспечивающего эффективность государственного управления, развитие гражданского общества и инновационной экономики»¹.

Однако сложившаяся управленческая культура государственной гражданской службы в России не отражает современных требований к качественным характеристикам государственного аппарата. Кадровая проблема проявляется в низкой продуктивности, раздутых штатах, в отсутствии продуманного кадрового планирования. Опрос экспертов, проведенный нами в рамках социологического исследования, подтверждает необходимость повышения уровня профессиональной компетентности госслужащих в сфере принятия управленческих решений. Можно, предположить, что данная потребность обусловлена, прежде всего, снижением общего уровня профессионализма в органах государственной власти и недостаточной эффективностью государственного управления.

Так, проведенный анализ формирования и развития профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия

¹ О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)» : Указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 (ред. от 10.08.2012) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

управленческих решений позволил выявить ряд основных проблем, с которыми сталкивается Департамент для обеспечения принятия своевременных и точных управленческих решений:

- отсутствие модельного инструментария подготовки вариантов управленческих решений, их сравнения и оценки эффективности;
- отсутствие полной, достоверной и своевременной информации для принятия управленческих решений;
- отсутствие стройной системы обработки и представления информации для ее анализа;
- недостаточность информации и знаний о сути происходящих событий, их истоках и возможном развитии;
- проблема психологического давления из-за ответственности за принимаемое решение и опасения за возможные последствия его реализации;
- недостаточный уровень знаний по теории принятия управленческих решений, в частности, об аналитических и креативных методах разработки и принятия управленческих решений.

Часть проблем этого блока могут быть разрешены путем организации профессионального форума для государственных гражданских служащих, в рамках которого они изучат основные понятия теории принятия решений, методы разработки решений, рассмотрят цикл управленческого решения, основные стадии и этапы принятия управленческих решений, научатся работать с информацией, в частности, рассмотрят области применения интеллект-карт, а также изучат психологические закономерности, механизмы и эффекты, сопровождающие процесс принятия управленческих решений.

Таким образом, проведенный теоретический и эмпирический анализ проблем, осложняющих принятию своевременных и точных управленческих решений в Департаменте, свидетельствует о необходимости системных изменений и поиска новых подходов к формированию и развитию профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений. Решение поставленных задач

возможно в рамках проектного подхода, реализующегося посредством совокупности мероприятий, которые направлены на достижение конкретных целей в ограниченный промежуток времени и с привлечением необходимых средств.

Цель внедрения проекта. Основной целью предлагаемого нами проекта является повышение профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений путем развития аналитических умений, необходимых для системного анализа проблемной ситуации, отработки навыков поиска нестандартных решений и принятия оптимального варианта управленческого решения.

Для достижения цели в рамках реализации проекта предполагается решение следующих **задач**:

- 1) изучение государственными гражданскими служащими технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- 2) изучение государственными гражданскими служащими методов анализа и оптимизации управленческих решений;
- 3) получение государственными гражданскими служащими практических навыков в применении изучаемых методов разработки и принятия управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач;
- 4) формирование у государственных гражданских служащих навыков адаптации рассмотренных методов к конкретным условиям функционирования организации.

Целевая группа участников проекта представлена лицами, заинтересованными в реализации данного проекта. К таким можно отнести:

- 1) государственных гражданских служащих не только Департамента здравоохранения и социальной защиты населения области, но и всей Белгородской области;
- 2) субъектов предпринимательской деятельности;

3) вузы Белгородской области, в частности, Белгородский государственный национальный исследовательский университет.

Сроки реализации проекта: сентябрь 2016 г. – март 2017 г. (краткосрочный).

Состав мероприятий. Представленные мероприятия направлены на реализацию цели и задач проекта и включают в себя такие группы мероприятий как:

I. Разработка плана организации Форума. Для успешной реализации проекта разрабатывается план, но перед этим необходимо сформулировать концепцию Форума. Профессиональный форум «Искусство управления: стратегии принятия управленческих решений» (рисунок 9) – это профессиональная площадка, где встретятся государственные гражданские служащие Белгородской области для знакомства с концепцией принятия управленческих решений как процесса, современными технологиями и инструментами эффективного принятия управленческих решений, передачи успешного опыта между экспертами и участниками. В течение трех дней на площадке Форума будут работать более 20 образовательных площадок: это мастер-классы, семинары, тренинги, деловая игра. По итогам каждому участнику будет выдан сертификат о прохождении Форума.

Профессиональный форум



Рис. 9. Логотип Профессионального форума «Искусство управления: стратегии принятия управленческих решений»

На организацию Форума отведено 7 месяцев – ориентировочное проведение мероприятия планируется на апрель 2017 г. Исходя из этого, можно выделить основные блоки работ (таблица 4).

Таблица 4

Основные блоки работ проекта

№	Наименование	Длит-ть, дн.	Начало	Окон-е	2016 год				2017 год				
					09	10	11	12	01	02	03	04	
1.	Составление организационного плана	30	01.09. 2016	30.09. 2016									
2.	Поиск площадки для проведения Форума	30	01.10. 2016	31.10. 2016									
3.	Составление программы Форума и поиск экспертов	60	01.10. 2016	30.11. 2016									
4.	Поиск спонсоров и составление бюджета проекта	60	01.11. 2016	31.12. 2016									
5.	Создание интернет-страницы Форума	30	01.01. 2017	31.01. 2017									
6.	Реклама и продвижение	60	01.02. 2017	31.03. 2017									
7.	Открытие регистрации и прием заявок	30	01.03. 2017	31.03. 2017									
8.	Проведение Форума	3	05.04. 2017	07.04. 2017									
9.	Освещение итогов Форума в СМИ	5	07.04. 2017	11.04. 2017									
Итого		308	01.09. 2016	11.04. 2017									

II. Поиск площадки для проведения Форума. Площадкой для проведения Форума могут выступить вузы Белгородской области. Профессиональный форум «Искусство управления: стратегии принятия управленческих решений» в 2017 г. будет проходить на базе Белгородского государственного национального исследовательского университета. Данный выбор обусловлен рядом причин: во-первых, территориальное размещение –

в центре города, во-вторых, оснащение аудиторных помещений современным оборудованием, наличие мультимедийных систем, в-третьих, опыт проведения подобных мероприятий, в частности, Высшей школой управления НИУ «БелГУ», в-четвертых, тесное сотрудничество с кафедрой социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ». Таким образом, во время работы Форума будут задействованы следующие аудитории: открытие и закрытие Форума, а также проведение пленарных заседаний будет проходить в конференц-зале (12 корпус, 10 этаж), общие лекции – в 308 аудитории 14 корпуса, тренинги, мастер-классы, семинары – в 101, 102, 105 аудиториях 14 корпуса в зависимости от расписания в программе.

III. Составление программы Форума. В течение трех дней на площадке Форума будут проходить тренинги, мастер-классы, семинары и деловая игра, направленные на устранение пробелов в теории принятия решений и развитие навыков эффективного принятия управленческих решений. Таким образом, нами была составлена программа Профессионального форума (приложение 4), в которую вошли более 20 образовательных модулей.

1. «Коллективные решения: интеллектуальный ресурс команды». Целью данного образовательного модуля является теоретическое обоснование внедрения в организацию эффективного механизма принятия коллективных решений, а также налаживание группового обсуждения задач.

2. «Управленческие решения: затраты, прибыль, цены». В рамках данного доклада будут рассмотрены основные подходы к принятию управленческих решений в области затрат и ценообразования, системы анализа затрат и прибыли для принятия управленческих решений, а также будет дано представление об анализе отклонений от планируемых показателей.

3. «Введение в теорию принятия управленческих решений. Методология принятия решений». В результате прослушивания данного образовательного модуля участники:

- а) исследуют основные понятия теории принятия решений;
- б) рассмотрят классификацию и функции принятия решений в процессе управления, свойства решения;
- в) рассмотрят характеристики эффективного управленческого решения и критерии оценки решений;
- г) проанализируют условия, влияющие на вероятность принятия неправильного решения.

4. «Методы постановки проблем, их анализа и моделирования». В рамках данного тренинга участники рассмотрят метод рассуждений по теории ограничений систем для нахождения истинных проблем и их решений, а также им предстоит решить кейс-ситуацию «Анализ истинных проблем».

5. «Спецификация проблемы как метод оперативной обработки больших массивов разрозненной информации». Благодаря данному тренингу участники отработают навыки работы с большими массивами информации, а также внутреннюю готовность и способность грамотно действовать в проблемной ситуации.

6. «Техники постановки задач, методы сбора и анализа информации при принятии управленческого решения». Участники овладеют основными техниками сбора и анализа информации, изучат область их применения в зависимости от реальных ситуаций. Более подробно будут рассмотрены принцип SMART, техника мозгового штурма, диаграмма Ишикавы, график хода процесса.

7. «Технология и организация процесса принятия решений». Данный образовательный модуль направлен на понимание технологии и организации процесса принятия управленческих решений. Основная цель модуля – овладение инструментами эффективного принятия управленческих решений. В результате прохождения модуля участники рассмотрят:

- а) процесс принятия решения и его структуру, критические сферы влияния в структуре процесса принятия решения;

- б) стадии этапа постановки проблемы;
- в) план реализации выбранного решения;
- г) контроль за ходом реализации решения, виды контроля при реализации решений.

8. «Процесс разработки и принятия управленческого решения». В результате прохождения данного модуля участники рассмотрят научные подходы к принятию управленческих решений, модели принятия управленческих решений, алгоритм разработки и принятия управленческого решения.

9. «Этапы принятия управленческого решения». В рамках данного тренинга участники изучат процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений, процедуры и механизмы разработки управленческих решений, а также основные процедуры разработки, согласования, принятия, утверждения и организации выполнения решения.

10. «Психологические аспекты принятия управленческих решений». Данный модуль направлен на понимание психологических закономерностей, механизмов и эффектов, сопровождающих процесс принятия управленческих решений. Участники Форума исследуют психологические феномены процесса принятия решений, индивидуальные качества руководителя и стиль руководства в процессе принятия решений, рассмотрят основные стили принятия управленческих решений: авторитарный, консультативный, групповой и др., а также выделяют достоинства и недостатки каждого стиля в зависимости от текущей организационной ситуации.

11. «Ловушки при принятии управленческих решений». В результате прослушивания данного доклада участники рассмотрят наиболее распространенные ошибки и ловушки при принятии решений, что позволит им в будущем избегать ментальных ловушек при принятии решений.

12. Блок семинаров: «Методы наработки и проектирования управленческих решений», «Креативное управление: выбор методы разработки и принятия управленческого решения», «Аналитические и

креативные методы разработки и принятия решений» направлен на понимание концепции и классификации методов разработки и принятия управленческих решений. Основная цель блока – овладение методами разработки и принятия управленческих решений. В рамках данных семинаров участники рассмотрят аналитические и креативные методы разработки и принятия управленческих решений, цели и задачи каждого метода, а также изучат принципы выбора метода принятия управленческих решений.

13. «Управление рисками при принятии управленческих решений». Участники Форума рассмотрят основные требования к управленческому решению и условия их достижения, методы идентификации рисков, разработку решений в условиях неопределенности, оценку степени риска и теорию полезности, прогнозирование результатов решений.

14. «Формы реализации управленческих решений». Благодаря данному тренингу участники научатся для каждой формы подготовки решения находить соответствующую ей форму реализации, что является залогом успешного выполнения управленческого решения.

15. «Правила аргументации управленческих решений». В ходе данного тренинга участниками Форума будут рассмотрены понятие «аргументирование», способы и темпы аргументации в зависимости от особенностей темперамента исполнителя, а также на практике смогут отработать тактику аргументирования.

16. «Зависимость управленческих решений от стиля руководства». Участники Форума рассмотрят основные стили руководства, взаимосвязь со стилями принятия решений, овладеют навыками выбора наиболее эффективного решения. В рамках данного тренинга будут изучены основные стили управления, достоинства и недостатки в принятии решения, способы профилактики и методы работы по повышению эффективности.

17. «Основные принципы работы интеллект-карт». Участники Форума познакомятся с технологией создания интеллект-карт, рассмотрят

составление плана выступления с помощью интеллект-карт, процесс анализа и конспектирования сложных текстов с помощью интеллект-карт, а также возможности использования интеллект-карт для других задач.

18. «Принятие решений в условиях неопределенности». Благодаря данному семинару участники смогут разобраться, что такое когнитивные искажения и как контролировать их влияние, получат знания и отработают на практике методики, применяя которые, можно повысить результативность мыслительной деятельности, а также научатся быстро и качественно решать сложные задачи.

19. Блок тренингов: «Метод Бенджамина Франклина или «поучительная алгебра благоразумия», «Равноценный обмен: рациональный подход к поиску решения», «Шесть шагов принятия решения Питера Друкера» направлен на ознакомление и овладение методами поиска решений. Благодаря данным тренингам участники научатся уверенно действовать в любых проблемных ситуациях и находить оптимальные решения даже при минимуме необходимой информации, а в случаях, когда ситуация неподвластна собственному воздействию, – правильно прогнозировать развитие проблемной ситуации и предотвращать возможные нежелательные последствия такого развития.

22. «Интуиция как способ решения проблем». Целью тренинга интуиции является развитие интуитивных способностей, а также освоение навыка интуитивного принятия решений.

IV. Работа со спонсорами. Бюджет проекта складывается не только из средств регионального бюджета, но и спонсорской поддержки. В качестве спонсора можно привлечь операторов сотовой связи, такие как ТЕЛЕ2, Мегафон, консалтинговые компании, например, БАСК, которые уже выступали партнерами Высшей школы управления НИУ «БелГУ» при проведении Межрегионального кадрового форума, а также организации, предоставляющие образовательные услуги.

V. Создание интернет-страницы Форума. Интернет-страницу Форума предполагается создавать на основе официального сайта Областного автономного учреждения «Институт региональной кадровой политики». Во-первых, это сократит бюджет проекта, и, во-вторых, если проведение Форума будет успешным и востребованным и приобретет статус ежегодного, то создание отдельного сайта Форума станет целесообразным. На интернет-странице будет размещаться вся необходимая информация о Форуме, условия участия, программа мероприятия, регистрация участников также будет проходить через интернет-страницу.

VI. Реклама и продвижение. Рекламная кампания проекта будет строиться на бартерной основе. В программе Форума предусмотрены кофе-брейки, поэтому целесообразным представляется заключение договоров на бартерной основе с кондитерскими магазинами и кофейнями, например, кондитерская «Лемони» и кондитерский магазин «Бисквит». В качестве информационных партнеров Форума можно привлечь «Интерфакс-центр. Центральный федеральный округ», «Афиша Белгорода. 2do2go», интернет-проект «Likengo», радиостанция «Радио», интернет-проект «Белгород – это интересно». Также, можно наладить сотрудничество с печатными изданиями, например, журналы «Белгородский Бизнес Класс», «Изба», «Статус Белгорода». Таким образом, можно избежать расходов по размещению рекламных объявлений в печатных изданиях. Также, необходимо организовать наружную рекламу, которую будут составлять афиши и плакаты.

Планируемые результаты проекта. В ходе проведения мероприятий, предусмотренных проектом, ожидается:

- формирование высококвалифицированного кадрового состава, обеспечивающего эффективность государственного управления;
- повышение уровня знаний по теории принятия управленческих решений более чем у 90% государственных гражданских служащих области из числа участников Форума;

- увеличение доли государственных гражданских служащих области, владеющих аналитическими навыками, необходимыми для системного анализа проблемной ситуации;

- повышение престижа государственной гражданской службы области.

Оценка эффективности проекта. Социальным эффектом от реализации данного проекта станет увеличение доли государственных гражданских служащих области, компетентных в выработке и принятии управленческих решений, что напрямую способствует повышению результативности работы субъектов государственного управления, качества и обоснованности принимаемых ими решений.

Так как ориентация проекта на решение задач, носящих преимущественно образовательный характер, несколько затрудняет процесс оценки эффективности предлагаемых мероприятий. Поэтому для оценки предложенных мероприятий является целесообразным использование методов современной социологии, таких как:

- социологические исследования (анкетирование, интервьюирование, мониторинги);

- метод контент-анализа информации;

- методы экспертной оценки.

Ресурсное обеспечение проекта. Для успешной реализации проекта необходимы следующие виды ресурсов:

1. Кадровое обеспечение: 14 экспертов из профессорско-преподавательского состава Института управления НИУ «БелГУ», специализирующихся в сфере государственного и муниципального управления, социологии, управления персоналом, которые будут проводить тренинги, мастер-классы, семинары согласно составленной программе Форума.

2. Финансовое обеспечение. Финансирование проекта целесообразно осуществлять из областного бюджета, а также спонсорской поддержки. Таким образом, можно составить предполагаемую смету проекта (таблица 5).

Предполагаемая смета проекта

Направления	Описание	Сумма
I. Оплата работы экспертов	Оплата экспертов будет производиться по тарифу почасовой оплаты (241 руб.) в зависимости от проведенных часов на Форуме (30 ч.).	7230
II. Реклама и продвижение	Печать афиши на А3 (30 шт.)	3900
	Печать плакатов на А0 (10 шт.)	9800
III. Раздаточный материал для участников Форума	Фирменные пакет, блокнот, ручка, брошюра, программа Форума (40 шт.)	16000
IV. Организация кофе-брейков	Согласно программе Форума кофе-брейки в течении 3-х дней будут проводиться 6 раз (на 40 персон). Часть расходов возьмут на себя партнер (кондитерская или кондитерский магазин)	10000
V. Создание интернет-страницы Форума	Включает в себя оплату заказа на создание интернет-страницы	15000
Итого:		61930

3. Материально-технические ресурсы включают в себя компьютерную технику, мультимедийную систему и аудитории (четыре аудитории и конференц-зал), необходимые для проведения мероприятий Форума.

4. Мониторинг и контроль. Осуществлять контроль и мониторинг реализации проекта будет руководство ОАУ «Институт региональной кадровой политики» совместно с Департаментов внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Оценка рисков внедрения проекта. К числу проектных рисков можно отнести:

1. Низкую заинтересованность государственных гражданских в получении знаний по теории принятия решений и развитию навыков принятия управленческих решений. Ожидаемые последствия наступления

риска – срыв сроков реализации проекта. Для предупреждения наступления риска необходимо провести работу, направленную на повышение мотивации к обучению у государственных служащих, а также рассмотреть возможность стимулирования и ротации кадров.

2. Недостаточное финансирование проекта. В случае наступления риска также возможен срыв сроков реализации проекта. Привлечение альтернативного источника финансирования – необходимый инструмент по предупреждению наступления риска. Иначе – заимствование средств у внебюджетных источников (спонсорская поддержка).

3. Отсутствие подходящей площадки под проведение Форума. В случае наступления риска возможен срыв сроков реализации проекта и увеличение бюджета проекта. Чтобы такого не произошло, необходим предварительный анализ имеющихся помещений, выбор нескольких подходящих. Иначе – использование другой площадки.

4. Некорректное составление проектно-сметной документации. В случае наступления риска возможен срыв реализации проекта и увеличение бюджета проекта. Для предупреждения данного риска необходим контроль за составлением документации. В противном случае необходимо привлечь исполнителя к ответственности.

5. Невыполнение подрядными организациями условий контракта. Последствиями наступления риска могут быть срыв сроков реализации проекта, а также увеличение бюджета проекта. Для предупреждения наступления риска необходимо провести следующие мероприятия: четкий, еженедельный контроль над всеми стадиями работ, внесение пунктов, предусматривающих применение штрафных санкций в контракт. В противном случае – применение штрафных санкций, перезаключение контракта с альтернативных подрядной организацией, перепланирование финансовых и временных ресурсов.

Таким образом, предложив направления повышения профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента

здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области в сфере принятия управленческих решений, можно сделать следующие выводы.

1. В целях повышения профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента предлагается проект «Профессиональный форум «Искусство управления: стратегии принятия управленческих решений». Целью проекта выступает повышение профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений, путем развития аналитических умений, необходимых для системного анализа проблемной ситуации, отработки навыков поиска нестандартных решений и принятия оптимального варианта управленческого решения.

2. Основными мероприятиями реализации проекта являются: разработка плана организации Форума, поиск площадки для проведения Форума, составление программы Форума, работа со спонсорами, создание интернет-страницы Форума, реклама и продвижение. Сроки реализации проекта составляют сентябрь 2016 г. – март 2017 г. за счет средств областного бюджета.

3. Среди основных результатов реализации проекта можно выделить: формирование высококвалифицированного кадрового состава, обеспечивающего эффективность государственного управления; повышение уровня знаний по теории принятия управленческих решений более чем у 90% государственных гражданских служащих области из числа участников Форума; увеличение доли государственных гражданских служащих области, владеющих аналитическими навыками, необходимыми для системного анализа проблемной ситуации; повышение престижа государственной гражданской службы области.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях реформирования экономической, социальной и политической сфер российского общества, все большее значение приобретает результативность любой профессиональной деятельности и ее зависимость от внутренних потенциальных возможностей личности служащего. Актуальность темы исследования определяется особой ролью государственной службы в решении задач по государственному управлению, необходимостью создания научно обоснованной и эффективно действующей системы управления профессиональным развитием государственных служащих для обеспечения оптимальных условий функционирования государственной службы.

Изучение теоретических основ исследования принятия управленческих решений на государственной гражданской службе показало, что управленческая компетентность рассматривается как способность и готовность государственного гражданского служащего применять приобретенные компетенции в стандартных управленческих ситуациях с целью эффективного решения управленческих задач и профессионально-личностного развития. Однако, стоит учитывать, что управленческая компетентность государственного гражданского служащего проявляется исключительно в сфере государственного управления, которое складывается, прежде всего, из взаимосвязанных типичных действий, образующих структуру управленческого процесса. Следовательно, профессиональное поведение государственного гражданского служащего во многом детерминировано основными этапами управленческого цикла. Таким образом, управленческая деятельность может быть разбита на четыре процедуры, включающие несколько операций: формулировка цели; принятие решения; организация социального действия; анализ результатов.

Профессиональная компетентность государственного гражданского служащего в сфере принятия управленческих решений составляет

инструментальную часть управленческой компетентности и представляет собой набор необходимых способностей, позволяющих эффективно действовать в типовых управленческих ситуациях, а также повышать качество принимаемых решений. Необходимые компетенции, которыми должен обладать государственный гражданский служащий для выбора лучшего варианта решения, составляют блок выработки и принятия решений. Данный блок на государственной гражданской службе представляет собой основные стадии процесса выработки и принятия управленческого решения, последовательная реализация которого позволяет успешно решить поставленную перед ним задачу, и включает следующие способности: умение анализировать проблемную ситуацию, подлежащую решению на проектной основе; обосновывать вариантность действий; выбирать оптимальный вариант действий; утверждать решения самостоятельно или в процессе обращения к высшим должностным лицам (инстанциям).

Анализ профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения показал, что в целом государственные служащие Департамента обладают достаточным объемом знаний и умений для эффективного осуществления управленческой деятельности. При этом наиболее высоко государственные служащие оценивают свои навыки организационно-контрольной работы. Государственные служащие считают важным для себя овладеть умениями определять стратегию действий, организовывать и контролировать процесс исполнения управленческого решения. Они не испытывают нужды в овладении навыками аналитической работы. Поэтому, несколько ниже служащие оценивают свои умения анализировать проблемную ситуацию, обосновывать возможные варианты принятия решения и выбирать оптимальный вариант решения.

Результаты проведенного социологического исследования подтверждают, что в Департаменте решения принимаются оперативно, однако, принятие решений может затягиваться, т.к. требуется много

согласований, принятие окончательного решения включает целый ряд процедур. Также служащие Департамента утверждают, что в существующих регламентах и процедурах четко описано, кто какое решение имеет право принимать, какие нужны согласования и т.п., и в коллективе строго следуют данным правилам. Так, в зависимости от «удельного веса» единоначалия и коллегиальности в принятии решении в Департаменте можно выделить четыре типа принятия решений: единоличное принятие решений без предварительных консультаций с сотрудниками и последующего их информирования; единоличное принятие решений с последующим информированием подчиненных; единоличное принятие решений с предварительными консультациями в коллективе; принятие совместных решений с сотрудниками.

Проведенное исследование профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области в сфере принятия управленческих решений позволяет выделить ряд проблем, с которыми сталкивается Департамент при обеспечении принятия своевременных и точных управленческих решений: отсутствие модельного инструментария подготовки вариантов управленческих решений, их сравнения и оценки эффективности; отсутствие полной, достоверной и своевременной информации для принятия управленческих решений; отсутствие стройной системы обработки и представления информации для ее анализа; недостаточность информации и знаний о сути происходящих событий, их истоках и возможном развитии; проблема психологического давления из-за ответственности за принимаемое решение и опасения за возможные последствия его реализации; недостаточный уровень знаний по теории принятия управленческих решений, в частности, об аналитических и креативных методах разработки и принятия управленческих решений.

Для решения вышеперечисленных проблем предлагается специальный проект – «Профессиональный форум «Искусство управления: стратегии

принятия управленческих решений», который направлен на развитие навыков аналитической работы и принятия управленческих решений. Целью проекта выступает повышение профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений путем развития аналитических умений, необходимых для системного анализа проблемной ситуации, отработки навыков поиска нестандартных решений и принятия оптимального варианта управленческого решения.

Основными мероприятиями реализации проекта являются: разработка плана организации Форума, поиск площадки для проведения Форума, составление программы Форума, работа со спонсорами, создание интернет-страницы Форума, реклама и продвижение. Сроки реализации проекта составляют сентябрь 2016 г. – март 2017 г. за счет средств областного бюджета.

В ходе проведения мероприятий, предусмотренных проектом, ожидается: формирование высококвалифицированного кадрового состава, обеспечивающего эффективность государственного управления; повышение уровня знаний по теории принятия управленческих решений более чем у 90% государственных гражданских служащих области из числа участников Форума; увеличение доли государственных гражданских служащих области, владеющих аналитическими навыками, необходимыми для системного анализа проблемной ситуации; повышение престижа государственной гражданской службы области.

Стоит отметить, что существуют риски, которые могут помешать реализации проекта. К основным проектным рискам можно отнести: низкую заинтересованность государственных гражданских в получении знаний по теории принятия решений и развитии навыков принятия управленческих решений; недостаточное финансирование проекта; отсутствие подходящей площадки под проведение Форума; некорректное составление проектно-сметной документации; невыполнение подрядными организациями условий контракта.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд рекомендаций в адрес Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области:

1. Организация теоретической подготовки государственных гражданских служащих, в ходе которой они смогут заниматься ликвидацией пробелов в своей специальной подготовке, а также знакомиться с дисциплинами, дающими основу знаний в области теории принятия решений.

2. Внедрение в практику деятельности государственных гражданских служащих программы профессионального развития гражданских служащих на основе индивидуальных планов их профессионального развития.

3. Организация длительной (не менее 6 месяцев) практики в качестве стажера в государственных или коммерческих структурах, в зависимости от специфики работы стажера, при этом должность может как совпадать, так и находиться в смежных областях деятельности. Практика должна проводиться по специально разработанной индивидуальной программе. Необходимо, чтобы стажер при этом приобрел навыки, требуемые для принятия решений на своей или будущей должности. Добиться этого можно, если во время стажировки государственный служащий будет иметь возможность выполнять разнообразные управленческие функции под контролем руководителя стажировки. Стажировка предполагает выполнение (полное или частичное) функций руководителя соответствующего уровня. Стажировка государственного служащего должна завершаться защитой дипломного проекта и сдачей экзамена. Успешно закончившим стажировку может быть присвоена соответствующая квалификация и выдан диплом и направление на новую, более ответственную работу.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30 декабря 2015 г., с изм. от 23 мая 2016 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы российской Федерации [Текст] : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 (ред. от 19 марта 2014 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня) [Текст] : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 (ред. от 1 июля 2014 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации [Текст] : Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 (ред. от 28 августа 2015 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

5. О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)» [Текст] : Указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 (ред. от 10.08.2012) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

6. О государственной гражданской службе Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 30 марта 2005 г. № 176 (в ред. законов Белгородской области от 4 мая 2005 г. № 192, от 12 сентября 2005 № 219) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

7. Об утверждении Положения о департаменте здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области [Текст]: Постановление правительства Белгородской области от 11 февраля 2013 г. № 35-пп (в ред. постановлений Правительства Белгородской области от 02 февраля 2015 г. № 21-пп, от 02 февраля 2015 г. № 37-пп) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

8. Алтухова, И.А. К вопросу о профессиональной компетентности государственных гражданских служащих [Текст] / И.А. Алтухова, Ю.Ю. Киреева // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия: Социология. – 2014. – № 13 (1). – С. 61-68.

9. Андреева, Д.А. Оценка компетентности государственных гражданских служащих в рамках методики оценки эффективности их деятельности [Текст] / Д.А. Андреева // Журнал правовых и экономических исследований. – 2015. – № 3. – С. 196-199.

10. Бабинцев, В.П. Социально-технологическая компетентность государственного гражданского служащего [Текст] / В.П. Бабинцев, В.М. Захаров // Государственная служба. – 2010. – № 3. – С. 90-93.

11. Бушкова-Шиклина, Э.В. Механизмы принятия управленческих решений: проблема концептуализации [Текст] / Э.В. Бушкова-Шиклина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 1 (6). – С. 24-30.

12. Бушкова-Шиклина, Э.В. Ценностные ориентации менеджеров и процесс принятия управленческих решений : корреляционные связи [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук / Э.В. Бушкова-Шиклина. – Нижний Новгород, 2007. – 52 с.

13. Васильева, Е.И. Социальный аудит профессиональной компетентности государственных служащих [Текст] / Е.И. Васильева, Т.Е. Зерчанинова // Вопросы управления. – 2012. – № 2 (2). – С. 38-48.

14. Веремейчук, А.Л. Выявление и развитие креативного потенциала управленческого персонала государственной гражданской службы [Текст] / А.Л. Веремейчук // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2014. – № 3 (4). – С. 15-19.

15. Власюк, Е.И. Основные направления совершенствования уровня профессионализма и профессиональной компетентности государственных гражданских служащих Российской Федерации [Текст] / Е.И. Власюк // Вестник Югорского государственного университета. Вестник Югорского государственного университета. – 2007. – № 2. – С. 30-32.

16. Габричидзе, Б.Н. Принцип профессионализма в государственной службе [Текст] / Б.Н. Габричидзе, В.М. Коланда // Государство и право. – 1995. – № 12. – С.18-24.

17. Газиева, И.А. Профессионализм государственных гражданских служащих: проблемные особенности [Текст] / И.А. Газиева // Власть. – 2011. – № 6. – С. 141-144.

18. Гриднев, В.П. Управление развитием государственной гражданской службы Российской Федерации [Текст] / В.П. Гриднев // Научные труды Северо-Западного института управления. – 2013. – № 5. – С. 18-22.

19. Гурьева, Л.А. Профессиональная подготовка государственных служащих: организационно-правовые аспекты [Текст] : автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Л.А. Гурьева. – Сыктывкар : КРАГСИУ, 1999. – 25 с.

20. Данилкина, О. Важность регулярной оценки профессионализма и компетентности государственных служащих [Текст] / О. Данилкина // Человек и труд. – 2011. – № 8. – С.63-68.

21. Дегтярев, А.А. Принятие политических решений [Текст] / А.А. Дегтярев. – М. : КДУ, 2004. – 416 с.

22. Дятченко, Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами [Текст] / Л.Я. Дятченко. – Белгород : Центр социальных технологий, 1993. – 343 с.

23. Жигалова, И.А. Повышение квалификации как фактор развития профессиональной компетентности государственных гражданских и муниципальных служащих [Текст] / И.А. Жигалова, Н.А. Заруба // Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт. – 2013. – № 1. – С. 47-53.

24. Иванова, Е.Ю. Особенности компетентностного подхода на госслужбе [Текст] / Е.Ю. Иванова // В сборнике: Ученые записки Тамбовского регионального отделения Вольного экономического общества России. – 2015. – С. 30-36.

25. Карпов, А.В. Процессы принятия решений в структуре управленческой деятельности [Текст] / А.В. Карпов // Психологический журнал. – 2011. – № 1. – С. 63-78.

26. Кобзарь-Фролова, М.Н. О реализации принципа профессионализма и компетентности государственных гражданских служащих [Текст] / М.Н. Кобзарь-Фролова // Право и практика. – 2013. – № 2. – С. 46-52.

27. Козбаненко, В.А. Государственное управление. Основы теории и организации [Текст] / В.А. Козбаненко. – М. : Статут, 2011. – 617с.

28. Комлева, В.В. Преобразующий стиль управления как фактор развития профессионализма государственных гражданских служащих [Текст] / В.В. Комлева, А.В. Кустова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 5 (35). – С. 55-61.

29. Коновалов, В.А. Публичная служба в Российской Федерации: к вопросу определения содержания и роли в системе государственного аппарата [Текст] / В.А. Коновалов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. – 2014. – № 1. – С. 86-90.

30. Краснова, С.В. Современные методики проведения аттестации государственных гражданских служащих [Текст] / С.В. Краснова // Инновационные технологии управления и права. – 2014. – № 1 (8). – С. 49-55.

31. Кузнецова, П.Ю. Формирование кадрового состава государственной службы: исторический опыт [Текст] / П.Ю. Кузнецова // Вестник Пермского

национального исследовательского политехнического университета. Культура, история, философия, право. – 2011. – № 4. – С. 51-60.

32. Марков, М. Технология и эффективность социального управления [Текст] / М. Марков. – М. : Прогресс, 1972. – 267 с.

33. Морид, А.Ш. Алгоритм процесса принятия управленческих решений в системе государственного управления [Текст] / А.Ш. Морид // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. – № 1-1. – С. 73-77.

34. Никонов, Д.А. Профессиональное развитие персонала государственной службы как фактор повышения ее эффективности [Текст] / Д.А. Никонов // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России Сборник научных статей. – 2016. – С. 249-257.

35. Ноздрачев, А.Ф. Государственный служащий: психологическая и профессиональная компетентность [Текст] / А.Ф. Ноздрачев // Управленческое консультирование. – 2013. – № 4 (28). – С. 5-9.

36. Попова, В.В. Профессионализм и компетентность государственных гражданских служащих: некоторые аспекты обеспечения реализации [Текст] / В.В. Попова // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: Государство и право. – 2014. – № 18. – С. 108-112.

37. Плотникова, А.А. Профессиональная компетентность государственных гражданских служащих и пути ее совершенствования [Текст] / А.А. Плотникова // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях глобализационных процессов в мире Международная научно-практическая конференция, посвященная 50-летию кафедры Социальных наук и государственного управления МГОУ. – 2015. – С. 393-395.

38. Руденко, Л.С. Виды управления и социальные процессы при принятии управленческих решений на государственной гражданской службе

[Текст] / Л.С. Руденко // В мире научных открытий. – 2011. – № 3-2. – С. 120-124.

39. Руденко, Л.С. Функциональность механизмов принятия управленческих решений на государственной гражданской службе [Текст] / Л.С. Руденко // Современные гуманитарные исследования. – 2010. – № 2. – С. 302-308.

40. Сергун, П.П. Государственная служба в органах внутренних дел Российской Федерации: состояние и теория развития [Текст] / П.П. Сергун // Власть. – 2011. – № 2. – С.129-136.

41. Синягин, Ю.В. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих [Текст] / Ю.В. Синягин, О.Ю. Переверзина, М.С. Косороткина, А.А. Мударисов // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 11. – С. 125-129.

42. Соболев, Н.А. Модель эффективности государственной службы в России: проблема рефлексии [Текст] / Н.А. Соболев // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 12. – С. 177-193.

43. Трифонов, Ю.Н. Принципы государственной службы: понятие, становление и развитие [Текст] / Ю.Н. Трифонов // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. – 2012. – № 9. – С. 12-15.

44. Турчанина, Ю.А. Диагностика управленческой компетентности государственных гражданских служащих Белгородской области [Текст] / Ю.А. Турчанина // Вопросы управления. – 2012. – № 2 (19). – С. 59-64.

45. Турчанина, Ю.А. Структурная модель управленческой компетентности государственного гражданского служащего [Текст] / Ю.А. Турчанина // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. – 2013. – № 22 (145). – С. 104-111.

46. Турчанина, Ю.А. Управленческая компетентность государственного гражданского служащего: структурный анализ [Текст] / Ю.А. Турчанина // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2011. – № 6-2. – С. 174-176.

47. Чадаева, О.В. Повышение компетентности государственных гражданских служащих в процессе дополнительного профессионального образования [Текст] / О.В. Чадаева // Проблемы и перспективы развития образования в России. – 2014. – № 31. – С. 196-201.

48. Чертенко, А.Л. Социальная компетентность как фактор повышения профессионализма служащих местного самоуправления [Текст] / А.Л. Чертенко // Чиновникъ. – 2012. – № 5. – С. 48-55.

49. Шадриков, В.Д. Профессиональные способности [Текст] / В.Д. Шадриков. – М. : Университетская книга, 2010. – 320 с.

50. Шамахов, В.А. Профессионализм и компетентность государственных служащих – основные принципы российской гражданской службы [Текст] / В.А. Шамахов // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. – 2011. – № 2. – С. 4-11.

51. Шевченко, Е.А. Актуальные вопросы совершенствования принципов государственной гражданской службы [Текст] / Е.А. Шевченко, А.Н. Небеская // Вестник АПК Ставрополя. – 2015. – № 2 (18). – С. 316-319.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Взаимосвязь механизмов принятия решений и видов решений в зависимости от категории государственного гражданского служащего и протекающих социальных процессов

Уровни	Социальные процессы	Механизмы принятия решений	Вид решений
Руководители	Конкуренция	Авторитарный	Аффективное
			Ценностно-рациональное
		Демократический	Целерациональное
			Ценностно-рациональное
	Ассимиляция	Демократический	Целерациональное
			Ценностно-рациональное
		Элиминативный	Целерациональное
			Ценностно-рациональное
	Систематические связи (установление)	Авторитарный	Целерациональное
			Ценностно-рациональное
		Формализованный	Традиционное
			Целерациональное
Ценностно-рациональное			
Целерациональное			
Помощники	Систематические связи	Авторитарный	Целерациональное
			Ценностно-рациональное
		Формализованный	Целерациональное
			Традиционное
	Приспособление	Демократический	Целерациональное
			Ценностно-рациональное
		Формализованный	Традиционное
			Целерациональное
Специалисты	Систематические связи (поддержание)	Формализованный	Традиционное
			Целерациональное
		Демократический	Целерациональное
			Ценностно-рациональное
	Приспособление	Демократический	Целерациональное
			Ценностно-рациональное
		Формализованный	Традиционное
			Целерациональное
Кооперация	Демократический	Целерациональное	
		Элиминативный	Целерациональное
		Формализованный	Традиционное
	Элиминативный	Целерациональное	
		Демократический	Целерациональное
		Формализованный	Традиционное
Обеспечивающие специалисты	Кооперация	Демократический	Целерациональное
		Элиминативный	Целерациональное
		Формализованный	Традиционное
	Приспособление	Демократический	Целерациональное
		Элиминативный	Целерациональное
		Формализованный	Традиционное

Организационная структура Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области

Структуру Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области составляют следующие подразделения:

1. Мобилизационный отдел.
 2. Юридический отдел.
 3. Отдел финансирования и бухгалтерского учета.
 4. Управления организации медицинской помощи и развития здравоохранения:
 - а) отдел организации медицинской помощи;
 - б) отдел организации медицинской помощи женщинам и детям;
 - в) отдел лицензирования отдельных видов деятельности;
 - г) отдел развития здравоохранения и демографической политики.
 5. Управление фармацевтической деятельности и обеспечения медицинских организаций:
 - а) отдел фармацевтической деятельности;
 - б) отдел лекарственного и материально-технического обеспечения медицинских организаций.
 6. Управление организационно-контрольной и кадровой работы:
 - а) отдел кадровой работы;
 - б) отдел организационно-контрольной работы и делопроизводства.
 7. Управление экономики, финансов и материального обеспечения:
 - а) отдел контроля за деятельностью медицинских организаций;
 - б) отдел экономики, прогнозирования и материального обеспечения;
 - в) организационно-технический отдел.
- Департамент осуществляет координацию следующих Управлений Белгородской области:
1. Управление по делам архивов.
 2. Управление записи актов гражданского состояния (ЗАГС).
 3. Управление социальной защиты населения.

Приложение 3

Анкета для опроса государственных гражданских служащих Департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области

Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты с целью определения уровня профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений. Для ответа обведите кружком или подчеркните тот вариант ответа, который в наибольшей степени совпадает с Вашим мнением.

Анкета носит анонимный характер, все полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде.

Благодарим Вас за согласие принять участие в нашем исследовании!

1. Стремилась ли Вы сознательно стать государственным служащим? (один вариант ответа)

1. Да, я стремился стать именно государственным служащим
2. Нет, я просто выбирал для себя подходящую работу
3. Затрудняюсь ответить

2. Каким образом Вы устроились на эту работу?

4. Самостоятельно
5. Через кадровый резерв
6. По рекомендации друзей, знакомых, родственников
7. Пригласил мой непосредственный руководитель
8. Перешел в порядке продвижения/повышения, ротации

3. Как Вы считаете, кто может наиболее точно оценить текущие результаты и качество Вашей работы? (не более 3 вариантов ответа)

9. Руководитель государственного органа
10. Непосредственный руководитель
11. Коллеги из других государственных органов
12. Коллеги по работе
13. Граждане (организации) – потребители услуг
14. Некоммерческие организации
15. Аттестационная комиссия
16. Независимое профессиональное тестирование
17. Другое: _____
18. Затрудняюсь ответить

4. Что из перечисленного Вы цените в вашей служебной деятельности больше всего? (не более 5 вариантов ответов)

19. Это интересная работа
20. Это престижная работа
21. Стабильность занятости и гарантия сохранения рабочего места
22. Удобное месторасположение, транспортная доступность
23. График работы
24. Наличие дополнительных социальных льгот и гарантий
25. Хороший трудовой коллектив
26. Наличие связей
27. Социальная и общественная значимость
28. Возможность хорошо зарабатывать

- 29. Пенсия в зависимости от стажа
- 30. Возможность легко найти работу, выйдя на пенсию
- 31. Другое: _____
- 32. Затрудняюсь ответить

5. Какие из перечисленных ниже стимулов к ответственному и добросовестному выполнению работы являются для Вас наиболее значимыми? (не более 7 вариантов ответов)

- 33. Престиж работы, принадлежность к элитной категории общества
- 34. Признание в профессиональном сообществе
- 35. Признание коллегами на работе
- 36. Признание руководством государственного органа
- 37. Признание непосредственным руководителем
- 38. Приобретение полезных деловых знакомств и связей
- 39. Приобретение уникального опыта, необходимого для дальнейшей карьеры в частном секторе
- 40. Стабильность и гарантия занятости
- 41. Социальная значимость, возможность сделать что-то полезное для населения, общества
- 42. Оплата труда (денежное содержание)
- 43. Пенсия
- 44. Социальные гарантии, льготы
- 45. Награды
- 46. Возможность реализовать свой творческий потенциал, инициативу
- 47. Возможность профессионального и карьерного роста
- 48. Возможность повышения квалификации
- 49. Возможность работать спокойно, без излишнего напряжения
- 50. Возможность выезжать в зарубежные командировки
- 51. Возможность помочь друзьям и близким
- 52. Другое: _____
- 53. Никакие
- 54. Затрудняюсь ответить

6. Достаточно ли Вам имеющегося образования для выполнения своих профессиональных обязанностей? (один вариант ответа)

- 55. Да, достаточно
- 56. Нет, недостаточно
- 57. Затрудняюсь ответить

7. Приходилось ли Вам за последние 3 года участвовать в следующих формах обучения, повышения квалификации? (любое число ответов)

- 58. Внутриведомственные стажировки
- 59. Обучение по программам повышения квалификации
- 60. Стажировки за рубежом
- 61. Посещение семинаров, тренингов
- 62. Посещение профессиональных форумов, конференций
- 63. Не приходилось участвовать в перечисленных формах обучения, повышения квалификации
- 64. Не приходилось участвовать, но очень хотелось бы

8. Кто оплачивал ваше обучение, повышение квалификации? (укажите один или несколько вариантов (при софинансирования))

65. Вы самостоятельно из собственных средств
 66. Учреждение, в котором Вы работаете
 67. Сторонние организации, фонды и пр.
 68. Другое: _____
 69. Затрудняюсь ответить

9. Если говорить о Вашем участии в программах профессиональной подготовки, переподготовки и (или) повышения квалификации за последние три года, то, что это вам дало? (любое число ответов)

70. Я получил профессиональные знания, умения и навыки, необходимые в работе
 71. Я существенно расширил свой кругозор
 72. Я узнал о последних тенденциях и современном (международном) опыте в определенной области
 73. Ничего не дало, программы были бесполезными, я впустую потратил время
 74. Другое: _____
 75. Затрудняюсь ответить

10. Какие черты в большей степени присущи Вашим коллегам? (проставьте баллы по шкале от 1 до 7, учитывая, что 7 – присущи в большей степени, 1 – в меньшей)

Варианты ответов	Оценка
76. Умение работать в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива	
77. Способность и готовность к лидерству	
78. Способность представлять результаты своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде	
79. Умение принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь	
80. Умение использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии	
81. Умение и готовность систематически применять знания для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций	
82. Способность выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации	
83. Другое:	

11. Оцените по 5-ти балльной шкале свои управленческие способности? (проставьте баллы по шкале от 1 до 5, учитывая, что 5 – владеете в полной мере, 1 – в меньшей)

Управленческие способности	Оценка
84. Анализировать проблемную ситуацию, подлежащую решению на проектной основе;	
85. Обосновывать вариантность действий;	
86. Выбирать оптимальный вариант действий;	
87. Утверждать решения самостоятельно или в процессе обращения к высшим должностным лицам (инстанциям).	

12. Как в Вашем органе власти относятся к проявлению со стороны сотрудников инициативы? (один вариант ответа)

88. Инициативы приветствуются
 89. Чаще всего инициативы находят поддержку
 90. К инициативам иногда могут прислушаться
 91. Инициативы не приветствуются

13. Как принимаются решения в Вашем органе власти? (в каждом столбце выберите варианты ответов, которые характерны для вашего органа, или если вы считаете, что так должно быть)

	Так есть сейчас	Так должно быть
92. Решения принимает единолично руководитель, ни с кем из сотрудников не советуется		
93. Решения принимаются коллективно, после общего обсуждения и вступают в силу, если все члены команды с ними согласны		
94. Руководитель спрашивает мнение подчиненных по важным вопросам, но окончательное решение принимает сам		
95. В существующих регламентах и процедурах четко описано, кто какое решение имеет право принимать, какие нужны согласования и т. п.; в нашем коллективе строго следуют этим правилам		
96. Решения принимаются оперативно		
97. Принятие решений затягивается, слишком много согласований, громоздкие процедуры		
98. «На бегу», без тщательной проработки, на основании поверхностных данных		
99. Другое:		

14. При принятии решения на чье мнение Вы чаще всего ориентируетесь? (один вариант ответа)

- 100. На мнение других сотрудников
- 101. На собственное мнение
- 102. На мнение руководителя

15. Знаете ли Вы основные стадии процесса выработки и принятия управленческого решения? (один вариант ответа)

- 103. Да, владею знаниями в полной мере
- 104. Скорее да, чем нет
- 105. Нет, не имею представления
- 106. Скорее нет, чем да
- 107. Затрудняюсь ответить

16. Используют в Вашем органе власти аналитические методы разработки принятия управленческих решений? (один вариант ответа)

- 108. Да
- 109. Нет
- 110. Затрудняюсь ответить

17. Какие аналитические методы разработки принятия управленческих решений применяют в Вашем органе власти? (любое число ответов)

- 111. Метод детализации
- 112. Метод сравнения
- 113. Индексный метод
- 114. Балансовый метод
- 115. Функционально-стоимостной анализ
- 116. Статистический метод

- 117. Никакие
- 118. Затрудняюсь ответить

18. Используют в Вашем органе власти креативные методы разработки принятия управленческих решений? (один вариант ответа)

- 119. Да
- 120. Нет
- 121. Затрудняюсь ответить

19. Какие креативные методы разработки принятия управленческих решений применяют в Вашем органе власти? (любое число ответов)

- 122. Метод когнитивных карт
- 123. Метод «за» и «против»
- 124. Метод Дельфи
- 125. Метод «шести шляп»
- 126. Метод 635
- 127. Никакие
- 128. Затрудняюсь ответить

20. Какие виды решений характерны для Вашего органа власти? (любое число ответов)

- 129. Традиционные
- 130. Инновационные
- 131. Однокритериальные
- 132. Многокритериальные
- 133. Уравновешенные
- 134. Импульсивные
- 135. Инертные
- 136. Рискованные
- 137. Осторожные

Для статистической обработки информации укажите некоторые сведения о себе:

21. Ваш пол:

- 138. Муж.
- 139. Жен.

22. Ваш возраст:

- 140. До 30 лет
- 141. 31-35 лет
- 142. 36-40 лет
- 143. Более 40 лет

23. Каков Ваш уровень образования?

- 144. Полное (среднее) общее образование
- 145. Начальное профессиональное образование
- 146. Среднее профессиональное образование
- 147. Неполное высшее образование
- 148. Высшее образование
- 149. Аспирантура
- 150. Ученая степень

24. Профиль образования:

- 151. Экономическое
- 152. Юридическое

- 153. Техническое
- 154. Гуманитарное
- 155. Педагогическое
- 156. Другое: _____

25. Как давно Вы получили свое основное образование?

- 157. Менее 5 лет назад
- 158. 5-10 лет назад
- 159. 11-15 лет назад
- 160. 15-20 лет назад
- 161. Более 20 лет назад

26. Ваш стаж работы на государственной службе?

- 162. до 1 года
- 163. 1-5 лет
- 164. 5-10 лет
- 165. 10-15 лет
- 166. 15-25 лет
- 167. 25 лет и выше

27. Укажите наименование замещаемой вами должности?

- 168. Начальник управления
- 169. Заместитель начальника управления
- 170. Начальник отдела
- 171. Заместитель начальника отдела
- 172. Консультант
- 173. Главный специалист
- 174. Ведущий специалист
- 175. Другое: _____

Программа
Профессионального форума
«Искусство управления: стратегии принятия управленческих решений»

1 день		
10:00 – 11:30 12 корпус, 10 этаж		
Официальное открытие Профессионального форума. Приветственное слово. Пленарное заседание «Коллективные решения: интеллектуальный ресурс команды» , Кошарный Александр Васильевич, профессор кафедры управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ», «Управленческие решения: затраты, прибыль, цены» , Гайдучкова Галина Николаевна, доцент кафедры социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ»		
11:30 – 12:00 кофе-брейк, ауд. 108, 109		
12:00 – 14:15		
Введение в теорию принятия управленческих решений. Методология принятия решений , Реутова Марина Николаевна, доцент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ», ауд. 308, корп. 14		
14:15 – 15:00 обед		
15:00 – 15:45		
Методы постановки проблем, их анализа и моделирования , Ткачев Александр Анатольевич, доцент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ», ауд. 101, корп. 14	Спецификация проблемы как метод оперативной обработки больших массивов разрозненной информации , Давтян Дианна Вазгеновна, ассистент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ», ауд. 105, корп. 14	Техники постановки задач, методы сбора и анализа информации при принятии управленческого решения , Шаповал Жанна Александровна, доцент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ», ауд. 102, корп. 14
15:55 – 16:40		
Технология и организация процесса принятия решений , Семибратский Максим Викторович, ассистент кафедры менеджмента организации Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 101, корп. 14	Процесс разработки и принятия управленческого решения , Кошарный Александр Васильевич, профессор кафедры управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 102, корп. 14	Этапы принятия управленческого решения , Луговская Мария Владимировна, ассистент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ», ауд. 105, корп. 14
16:40 – 17:00 кофе-брейк, ауд. 108, 109		
17:00 – 18:00		
Кейс-марафон		
2 день		
10:00 – 11:30 12 корпус, 10 этаж		
Пленарное заседание «Психологические аспекты принятия управленческих решений» , Надуткина Ирина Эдуардовна, профессор кафедры социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ», «Ловушки при принятии управленческих решений» , Третьякова Лариса Александровна, заведующая кафедрой управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ»		
11:30 – 12:00 кофе-брейк, ауд. 108, 109		
12:00 – 14:15		
Методы наработки и проектирования управленческих решений , Куликова Оксана Владимировна, доцент кафедры управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 102, корп. 14	Креативное управление: выбор методы разработки и принятия управленческого решения , Гуськова Екатерина Александровна, доцент кафедры управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 101, корп. 14	Аналитические и креативные методы разработки и принятия решений , Лунина Ольга Александровна, старший преподаватель кафедры социологии и организации работы с молодежью Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 105, корп. 14
14:15 – 15:00 обед		
15:00 – 15:45		
Управление рисками при принятии управленческих решений , Бояринова Ирина Владимировна, доцент		

кафедры социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 308, корп. 14		
15:55 – 16:40		
Формы реализации управленческих решений, Куликова Оксана Владимировна, доцент кафедры управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 102, корп. 14	Правила аргументации управленческих решений, Семибратский Максим Викторович, ассистент кафедры менеджмента организации Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 101, корп. 14	Зависимость управленческих решений от стиля руководства, Лунина Ольга Александровна, старший преподаватель кафедры социологии и организации работы с молодежью Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 105, корп. 14
16:40 – 17:00 кофе-брейк, ауд. 108, 109		
17:00 – 18:00		
Кейс-марафон		
3 день		
10:00 – 11:30 12 корпус, 10 этаж		
Пленарное заседание « Основные принципы работы интеллект-карт », Семибратский Максим Викторович, ассистент кафедры менеджмента организации Института управления НИУ «БелГУ», « Принятие решений в условиях неопределенности », Реутова Марина Николаевна, доцент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ».		
11:30 – 12:00 кофе-брейк, 12 корпус, 10 этаж		
12:00 – 13:30		
Метод Бенджамин Франклина или «поучительная алгебра благоразумия, Давтян Дианна Вазгеновна, ассистент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ», ауд. 101, корп. 14	Равноценный обмен: рациональный подход к поиску решения, Луговская Мария Владимировна, ассистент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ», ауд. 105, корп. 14	Шесть шагов принятия решения Питера Друкера, Шаповал Жанна Александровна, доцент кафедры социальных технологий НИУ «БелГУ», ауд. 102, корп. 14
13:40 – 14:25		
Интуиция как способ решения проблем, Гуськова Екатерина Александровна, доцент кафедры управления персоналом Института управления НИУ «БелГУ», ауд. 308, корп. 14		
14:25 – 15:20 обед		
15:20 – 16:10		
Кейс-марафон		
16:10 – 16:30 кофе-брейк, 12 корпус, 10 этаж		
16:30 – 17:00 12 корпус, 10 этаж		
Подведение итогов форума, вручение сертификатов. Закрытие Профессионального форума «Искусство управления: стратегии принятия управленческих решений»		

Паспорт проекта**Профессиональный форум «Искусство управления: стратегии принятия управленческих решений»**

Цель проекта	Повышение профессиональной компетентности государственных гражданских служащих в сфере принятия управленческих решений, путем развития аналитических умений, необходимых для системного анализа проблемной ситуации, отработки навыков поиска нестандартных решений и принятия оптимального варианта управленческого решения
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка плана организации Форума 2. Поиск площадки для проведения Форума 3. Составление программы Форума 4. Работа со спонсорами 5. Создание интернет-страницы Форума 6. Реклама и продвижение
Результаты проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование высококвалифицированного кадрового состава, обеспечивающего эффективность государственного управления 2. Повышение уровня знаний по теории принятия управленческих решений более чем у 90% государственных гражданских служащих области из числа участников Форума 3. Увеличение доли государственных гражданских служащих области, владеющих аналитическими навыками, необходимыми для системного анализа проблемной ситуации 4. Повышение престижа государственной гражданской службы области
Риски проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая заинтересованность государственных гражданских в получении знаний по теории принятия решений и развитии навыков принятия управленческих решений 2. Недостаточное финансирование проекта 3. Отсутствие подходящей площадки под проведение Форума 4. Некорректное составление проектно-сметной документации 5. Невыполнение подрядными организациями условий контракта
Пользователи результатов проекта	Государственные гражданские служащие области

