

# РАЗДЕЛ II.

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

---

УДК 005.322:33

DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-19-27

### СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ ГОССЛУЖАЩЕГО

**Афонин А. И.<sup>1</sup>, Афонин И. Д.<sup>2</sup>, Солодилов А. В.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> *Московский государственный областной университет*

*141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24, Российская Федерация*

<sup>2</sup> *Технологический университет*

*141070, Московская обл., г. Королев, ул. Гагарина, д. 42, Российская Федерация*

#### **Аннотация.**

**Цель:** Цель данной работы заключается в анализе профессионально важных качеств госслужащего.

**Процедура и методы исследования.** В статье рассмотрен статус госслужащего через призму профессии, специальности и должности. При проведении исследования применены методы системного анализа, наблюдения, обобщения, интерпретации результатов и дискурсивного анализа.

**Результаты проведенного исследования.** В ходе работы был выявлен комплекс профессионально важных качеств госслужащего, который не только формируется посредством специальной подготовки, но обусловлен ещё и внутренней, психологической предрасположенностью человека к этой деятельности.

**Теоретическая / практическая значимость.** Результаты исследования вносят вклад в теорию управления и психологию труда, а также могут быть использованы в работе руководящих структур и органов кадров государственной гражданской службы федерального и регионального уровней.

**Ключевые слова:** госслужащий, госслужба, профессия, специальность, должность, профессиональная деятельность

## STRUCTURAL AND FUNCTIONAL ANALYSIS OF PROFESSIONALLY IMPORTANT QUALITIES OF THE CIVIL SERVANT

**A. Afonin<sup>1</sup>, I. Afonin<sup>2</sup>, A. Solodilov<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> *Moscow Region State University*

*24, Vera Voloshina st., Mytishi, 141014, Moscow Region, Russian Federation*

<sup>2</sup> *University of Technology*

*42, Gagarin st., Korolev, 141070, Moscow Region, Russian Federation*

### **Abstract.**

**Purpose.** The purpose of this work is to analyze professionally important qualities of a civil servant.

**Methodology and Approach.** The article considers the status of a civil servant through the lens of profession, specialty, and position. The research methodology includes systemic analysis, observation, generalization, interpretation of results and discursive analysis.

**Results.** A complex of professionally important qualities of a civil servant was revealed, which is formed not only by means of special training, but also due to the internal, psychological predisposition of a person to this activity.

**Theoretical and Practical implications.** The results of the study contribute to the theory of management and labour psychology, and can be used in the work of managing structures and state civil service human resources at the federal and regional levels.

**Keywords:** civil servant, civil service, profession, specialty, position, professional activity

### **Введение**

Реализация человеком своих трудовых усилий осуществляется в рамках общественно значимой деятельности, многообразные виды которой, имея свои характеристики, образуют особые социальные структуры – профессии, специальности, должности.

Чтобы анализировать профессионально важные качества госслужащего, необходимо определиться с его социальным статусом, т. е. выделить ту социальную основу, исходя из которой можно расставить приоритеты в степени и уровне его профессиональной подготовки.

В данном случае понятие "социальный статус госслужащего" является многоаспектным и может быть синонимично понятиям и профессии, и специальности, и должности. Согласно нормативным документам эти понятия имеют свое конкретное содержание.

Как показывает опыт, сегодня эти статусные характеристики во многих случаях не совпадают. Так, человек, получивший специальное образование в одной области, может работать совершенно в другой сфере. Иными словами, специальность человека может не соответствовать его должности, а профессия может быть утрачена или трансформирована в другой род деятельности [3, с. 38].

Во многих случаях такая метаморфоза не приводит к негативным последствиям. Это связано с 2-мя обстоятельствами.

1. Человек, уверенно владеющий трудовыми навыками в одной предметной области, может достаточно легко овладеть ими и в другой.

2. Многие виды трудовой деятельности не требуют длительной подготовки и специальных умений и навыков. Следовательно, они могут быть освоены без особых усилий.

Но есть такие виды деятельности, которые требуют не только специальной подготовки, но ещё и внутренней, психической предрасположенности человека к этой деятельности. В совокупности это принято называть *профессионально важными качествами*.

Как известно, наличие или отсутствие профессионально важных качеств определяет степень эффективности и продуктивности профессиональной деятельности, т. е. её успешности в целом. Для каждого вида деятельности, соответственно, характерен свой набор показателей успешности. Среди них можно выделить 2 основные группы:

- *I группа*: конкретные параметры деятельности, определяемые с помощью наблюдения, нормирования, хронометража и т. п.;
- *II группа*: балльные, рейтинговые и другие подобные оценки, основанные на субъективных мнениях компетентных лиц и получаемые по результатам опроса или анализа документов.

Так, например, при изучении операторской деятельности с чётко определённым предметом труда и строго регламентированной структурой действий чаще используются конкретные параметры деятельности и показатели *I группы*. Например:

- динамика достижения конечных целей;
- качество выполнения определённых операций или заданий;
- объём трудовых затрат;
- величина психофизиологических нагрузок;
- надёжность, дисциплинированность, исполнительность и др.

А при изучении деятельности, связанной с социальным управлением, обучением, воспитанием и обслуживанием людей, чаще используются показатели *II группы*, реально «измерить» которые невозможно. И в этом заключается сложность оценки успешности такой деятельности.

Одними из представителей этой деятельности являются люди, находящиеся на государственной службе.

### **Анализ профессионально важных качеств госслужащего**

В ст. 9 Федерального закона № 79 ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup> определены основные категории должностей госслужащих. Среди них выделяют должности:

- *руководителей и заместителей руководителей* государственных органов и их структурных подразделений;
- *помощников, советников и специалистов*, учреждаемые для содействия руководителям государственных органов и для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций.

В данной статье предметом исследования являются профессионально важные качества госслужащих, относящихся к категории руководителей, т. е. к той категории, где профессиональная деятельность, с одной стороны, может оцениваться с помощью показателей *II группы*, а с другой – предъявляет к соответствующему должностному лицу более серьёзные требования в отношении его профессионально важных качеств.

Конечно, любой руководитель должен быть профессионалом в своей сфере деятельности. Это не подлежит сомнению. Но из всех профессионально важных качеств для него наиболее значимыми являются те, которые в большей степени относятся к социальному управлению. Поскольку это особый вид деятельности, он требует более подробного структурного и функционального анализа. Это называется профессиографией, т. е. описанием

<sup>1</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Российская газета. 31 июля.

профессий и специальностей с т. зр. требований, предъявляемых к человеку.

Такому описанию подлежит и управленческая деятельность, которая в силу своей специфики имеет ряд существенных особенностей [2, с. 17]. По мнению большинства специалистов, к таким особенностям относятся следующие:

1. Управленческая деятельность, как правило, предполагает одновременное руководство технической и социально-производственной сферами, т. е. *имеет социотехнический характер*. Как правило, руководитель сочетает, с одной стороны, административную, организаторскую и технолого-управленческую функции, а с другой – социальную и психолого-педагогическую функции.

2. Деятельность руководителя предполагает достаточно *большое разнообразие видов деятельности* в пределах управленческой иерархии. Как показывает практика, сегодня успешные руководители государственных органов или, как их называют, эффективные менеджеры органично сочетают в своей работе такие направления, как: целеполагание и планирование, согласование и коррекция, формирование и применение норм и стандартов деятельности, оценка и контроль, мотивация и стимулирование, обучение и воспитание и др.

3. Управленческая деятельность имеет ярко выраженный *творческий характер*. Это обусловлено многими факторами, связанными, прежде всего, с реальным процессом социально-технологического управления. К ним можно отнести:

- наличие во многих случаях недостаточной и не точной исходной управленческой информации. Очень часто это имеет место в условиях быстро меняющейся и нередко противоречивой обстановки;
- прогностическая и проективная природа решаемых управленческих задач, связанных с определением основных направлений и динамики развития управляемых переменных и др.

4. Управленческая деятельность связана с реализацией многих управленческих функций *в условиях острого дефицита времени*. Это обусловлено динамикой современных социально-экономических процессов, требующих высокой оперативности и мобильности в принятии управленческих решений.

5. Управленческий труд требует от человека способностей в *формировании коммуникативно-информационной среды* в коллективах (структурирование и сохранение коммуникационных сетей на всех уровнях управленческой иерархии; сбор, преобразование и использование необходимой для управления информации; личное и профессиональное общение с сотрудниками и др.).

6. Исследования в сфере социального управления показывают, что деятельность многих руководителей отличается *повышенной нервной напряжённостью*. Это связано прежде всего с высокой степенью ответственности, которая имеет двойственный характер. С одной стороны, ответственность за свою работу и свои решения, а с другой – за действия подчинённых. Кроме этого, управленческая деятельность отличается ненормированностью рабочего времени и нередко связана с нарушениями режима труда и отдыха.

В целом, в социально-психологической структуре управленческой деятельности можно выделить *3 основных компонента*:

- *познавательное взаимодействие* с объектом руководства, имеющее целью отобразить целостный образ проблемной ситуации;
- *организационное взаимодействие*, в ходе которого руководитель формирует у подчинённых адекватный образ целей и задач деятельности и активизирует их мотивационную сферу.
- *творческое взаимодействие*, предполагающее выработку оптимальных форм и методов управляющего воздействия на объект

руководства (система принятия решений).

Рассмотренные особенности управленческой деятельности обуславливают особый подход в решении кадровых вопросов, т. е. в подборе кадров для реализации управленческих задач. Имеется в виду изучение соответствия профессионально важных качеств человека, предполагаемого к назначению на должность руководителя организации или подразделения. Опыт показывает, что если это соответствие максимално достигнуто, то, как правило, эффективность и продуктивность управленческой деятельности значительно выше [1, с. 44]. Кроме этого, в таких коллективах более благоприятен социально-психологический климат.

Формирование и наличие профессионально важных качеств является проблемой, прежде всего, психофизиологической. По утверждению специалистов в области социальной психологии, многие профессионально важные качества формируются на основе анатомо-физиологических задатков, данных человеку на генетическом уровне, т. е. являются врождёнными. Из этого следует, что такие задатки, с одной стороны, являются важнейшей предпосылкой для формирования предрасположенности человека к тому или иному виду деятельности, а с другой – определяют возможность развития у него определённых способностей.

Психологические исследования в области профессиональной деятельности показывают, что для различных профессий и специальностей соотношение и значимость врождённых и приобретённых профессионально важных качеств различны. Так, например, для врача или инженера такие качества (большая часть) являются приобретёнными и формируются в период специальной подготовки, а у педагога или музыканта их большая часть – врождённые.

Говоря о профессионально важных качествах госслужащего, относящегося

к категории руководителя, нельзя не согласиться с тем, что для его успешной деятельности важны и те, которые формируются на основе его профессионального опыта, и те, которые развиваются на основе его анатомо-физиологических задатков [8, с. 43]. Такой подход требует более подробного рассмотрения данной проблемы.

На основе мнений многих специалистов в области социального управления, а также на основе личного управленческого опыта авторы могут выделить 3 группы профессионально важных качеств современного руководителя.

К первой группе относятся категорически необходимые качества, без которых вообще не целесообразно заниматься управленческой деятельностью:

- *мотивация и склонность к управленческой деятельности.* Это в большей степени врождённое качество личности, определяемое склонностью к лидерству и к непосредственному взаимодействию с людьми. Т. е., выражаясь театральным языком, человек желает и готов работать «в главных ролях»;
- *профессиональная компетентность.* Известным является тот факт, что, к сожалению, сегодня не изжит порочная практика назначения на руководящие должности лиц, не имеющих необходимых знаний и достаточного профессионального опыта в рамках избранной сферы деятельности и своих функциональных обязанностей. В результате, как правило, у подчинённых возникают неприятные ассоциации и соответствующее чувство отторжения таких руководителей.
- *организаторские способности.* Большинство исследователей в данной области сходятся во мнении, что «руководителю не обязательно быть лучшим специалистом, ему необходимо быть

лучшим организатором». Хотя при этом он должен быть компетентным профессионалом.

- *коммуникабельность*. Управленческая деятельность – это работа с людьми. Соответственно, человек в этой сфере должен быть психологически готов и способен к эффективному общению с различными категориями людей в рамках управленческой иерархии.

Определить наличие или отсутствие этих качеств какими-либо тестовыми или анкетными методами невозможно. Необходимы длительное наблюдение и анализ деятельности человека в профессиональном аспекте. В этом и состоит определённая сложность подбора кадров для руководящей работы [5, с. 207].

Ко второй группе относятся профессионально важные качества, которые в большей степени приобретаются вместе с профессиональным опытом и, как правило, в различной степени сформированности имеют место у большинства руководителей, обладающих качествами первой группы [7, с. 69]:

- способность принимать рациональные решения и реализовывать их;
- умение чётко формулировать цели и вразумительно ставить задачи;
- инициатива и деловая активность;
- ответственность и надёжность;
- уверенность в себе и умение влиять на подчинённых;
- волевые качества (самостоятельность, требовательность, настойчивость, критичность и др.)

В третью группу можно включить профессионально важные качества, которые являются «привлекательными» и крайне желательными для современного руководителя. Возможно, они и не имеют достаточно высокой степени важности с т. зр. эффективного управления, но, если можно так выразиться, «украшают» профессиональную деятельность руководителя и играют важную роль в формировании его служебного авторитета. Таких качеств довольно много, но,

по оценке многих рядовых сотрудников организаций, наиболее приоритетными являются:

- интеллект и общая культура поведения;
- способность к самооценке и самоконтролю;
- трудолюбие, дисциплинированность и личная исполнительность;
- последовательность в делах и поступках;
- постоянство в привычках (положительных!);
- справедливость и принципиальность;
- забота о подчинённых, обязательность во взаимоотношениях;
- простота общения и доступность для подчинённых (в меру!);
- психологический такт в работе с людьми;
- разумная инициатива и ориентировка на перспективу;
- стрессоустойчивость и эмоционально-волевая уравновешенность;
- грамотная, чёткая и понятная речь;
- чувство нового, чувство юмора;
- опрятный внешний вид.

Руководитель государственного учреждения – особый вид профессиональной деятельности, сочетающий в себе и профессию, и специальность, и должность. Он обладает особыми полномочиями, и его деятельность строго регламентирована. С одной стороны, она форматирована рамками нормативно-правовых документов, а с другой – детерминирована административно-производственной и ситуативной необходимостью. Практика показывает, что эти две стороны не всегда соответствуют друг другу, а иногда и вступают в противоречие, что накладывает свой отпечаток на общий психологический фон реализации принципов социального управления.

Это свидетельствует о том, что управленческая деятельность, с одной стороны, является высоко технологичной и чётко структурированной, а с другой –

довольно часто зависит от социально-психологической ситуации в системе управления [3, с. 40]. А это предъясняет повышенные требования к тем, кто уполномочен осуществлять руководство людьми.

Существующая сегодня система подготовки управленческих кадров нацелена на усиление роли молодых специалистов как будущих руководителей [4, с. 71]. И в этой системе особую значимость имеет обучение молодёжи в вузах по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Региональное управление и муниципальный менеджмент» и «Менеджмент» различных профилей.

Педагогический опыт показывает, что в силу своего возраста многие студенты этих направлений слабо представляют себе практические основы управленческого труда [6, с. 31]. И лишь немногие из них в период учебы серьезно готовят себя к этой работе. Но впоследствии многие выпускники оказываются в ситуации, когда им приходится брать на себя управленческие функции, начиная с малых коллективов и приобретая тот опыт, который в будущем определит их жизненную линию и крепко свяжет с управленческой деятельностью. Поэтому стержнем вузовской подготовки по данным направлениям должны быть:

1. *качественная система отбора кандидатов на учёбу*, целью которой является обеспечение максимального соответствия индивидуальных характеристик, особенностей и возможностей молодого человека тем общим и специфическим требованиям, которые будет предъясвлять к нему данный вид деятельности;

2. *ранняя профориентация студентов*, целью которой является формирование их профессиональных компетенций, включающих в себя:

- систему соответствующих знаний, умений, навыков;
- стремление и способность к самостоятельному, творческому решению управленческих задач; психологическую готовность к работе с людьми и управлению ими.

### Заключение

В результате анализа качеств госслужащего выявлено следующее:

- профессионально важные качества являются материальной основой профессионализма и важнейшим компонентом любой профессиональной деятельности;
- профессионально важные качества – сложное психологическое образование, обусловленное как внутренними генетическими задатками человека, так и внешними, приобретёнными свойствами на основе специальной подготовки и профессионального управленческого опыта;
- успешность, продуктивность и эффективность управленческой деятельности в сфере государственной службы целиком и полностью зависят от степени сформированности профессионально важных качеств лица, облечённого управленческими полномочиями.

*Статья поступила в редакцию 26.02.2020.*

### ЛИТЕРАТУРА

1. Афонин И. Д., Афонин А. И. Социально-политический механизм формирования патриотизма у молодежи в современных условиях // Человеческий капитал. 2013. № 11 (59). С. 42–45.
2. Бруз В. В. Актуальные проблемы экономики и государственного управления современной России // Вестник Московского государственного областного университета.

Серия: Экономика. 2018. № 3. С. 8–18.

3. Быковская Н. В., Соковиков О. Б. Формирование организационно-экономического механизма обеспечения инновационного развития // Прикладные экономические исследования. 2016. № 5 (15). С. 37–42.
4. Желтенков А. В., Рябиченко С. А., Жураховская И. М. Исследование систем управления: учеб. пособие. М.: ИИУ МГОУ, 2011. 166 с.
5. Желтенков А. В., Рябиченко С. А., Моттаева А. Б. и др. Менеджмент в инновационной сфере: учеб. пособие. М.: ИИУ МГОУ, 2019. 302 с.
6. Жураховская И. М., Шолотонова Е. С. Разработка эффективной стратегии управления персоналом организации // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. 2019. С. 29–35.
7. Истратий А. Ю., Козлова Е. Г. Особенности отбора кандидатов для прохождения государственной гражданской службы // Предпринимательство в России: проблемы и перспективы развития / отв. ред. Т. Б. Фомина. М., 2019. С. 68–73.
8. Колпашникова А. А., Лавров М. Н. Роль интеллектуального капитала в экономике России // Инновации и инвестиции. 2019. № 12. С. 42–44.

#### REFERENCES

1. Afonin I. D., Afonin A. I. [Socio-political mechanism of the formation of patriotism among the youth under modern conditions]. In: *Chelovecheskii kapital* [Human Resources], 2013, no. 11 (59), pp. 42–45.
2. Bruz V. V. [Topical problems of Economics and public administration in modern Russia]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2018, no. 3, pp. 8–18.
3. Bykovskaya N. V., Sokovikov O. B. [Forming an organizational-economic mechanism of innovative development]. In: *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya* [Applied Economic Researches], 2016, no. 5 (15), pp. 37–42.
4. Zheltenkov A. V., Ryabichenko S. A., Zhurakhovskaya I. M. *Issledovanie sistem upravleniya* [The Study of Control Systems]. Moscow, Moscow Region State University Publ., 2011. 166 p.
5. Zheltenkov A. V., Ryabichenko S. A., Mottaeva A. B. at al. *Menedzhment v innovatsionnoi sfere* [Management in Innovation Sphere:]. Moscow, Moscow Region State University Publ., 2019. 302 p.
6. Zhurakhovskaya I. M., Sholotonova E. S. [Developing effective strategies for personnel management]. In: *Sovremennaya ekonomika Rossii: dostizheniya, aktualnye problemy i perspektivy razvitiya* [Modern Economy of Russia: Achievements, Current Problems and Prospects for Development]. 2019, pp. 29–35.
7. Istraty A. Yu., Kozlova E. G. [Features of civil service candidates selection]. In: Fonina T. B., ed. *Predprinimatelstvo v Rossii: problemy i perspektivy razvitiya* [Entrepreneurship in Russia: Problems and Prospects]. Moscow, 2019, pp. 68–73.
8. Kolpashnikova A. A., Lavrov M. N. [The role of intellectual capital in the Russian economy]. In: *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 2019, no. 12, pp. 42–44.

---

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Афонин Алексей Игоревич – кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Московского государственного областного университета;  
e-mail: cyclon777@mail.ru

*Афонин Игорь Дмитриевич* – кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры прикладной психологии Технологического университета;  
e-mail: afonin\_id@mail.ru

*Солодилов Анатолий Васильевич* – кандидат исторических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Московского государственного областного университета;  
e-mail: solodilov-anatol@mail.ru

### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

*Alexey I. Afonin* – PhD in Political Sciences, associate professor at the Department of Public and Municipal Administration, Moscow Region State University;  
e-mail: cyclon777@mail.ru

*Igor D. Afonin* – PhD in Pedagogy, associate professor at the Department of Applied Psychology, University of Technology;  
e-mail: afonin\_id@mail.ru

*Anatoly V. Solodilov* – PhD in History, associate professor, head at the Department of State and Municipal Administration, Moscow Region State University;  
e-mail: solodilov-anatol@mail.ru

---

### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Афонин А. И., Афонин И. Д., Солодилов А. В. Структурно-функциональный анализ профессионально важных качеств госслужащего // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 19–27.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-19-27

### FOR CITATION

Afonin A. I., Afonin I. D., Solodilov A. V. Structural and Functional Analysis of Professionally Important Qualities of the Civil Servant. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2020, no. 2, pp. 19–27.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-19-27