Целостный подход к оценке современного государственного гражданского служащего

Шебураков И.Б.
Кандидат психологических наук, доцент, декан факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассматривается возможность совершенствования оценки государственных служащих на основе целостного подхода. Показано, что оценка должна осуществляться на уровне личности, деятельности и поведения, а содержанием оценки могут быть не только квалификационные требования, компетенции и личностно-профессиональные качества, но и компетентность, мотивационно-ценностная сфера, индивидуальные ресурсы, таланты, потенциал, поведение и репутация, а также результаты деятельности и достижения.

Ключевые слова

• государственные служащие • профессиональная деятельность • профессионализм • оценка •

Если говорить об оценке профессиональной деятельности вообще, то существует множество точек зрения на то, какие аспекты деятельности подлежат оценке. Так, ряд авторов [8. С. 327-328], рассматривая содержание оценки, выделяют следующие основные понятия:

- оценка личностных качеств персонала,
- оценка качества исполнения,
- оценка профессионального поведения,
- оценка работы,
- оценка результативности труда,
- оценка условий труда на рабочих местах.

Т.Ю.Базаров и Е.Л.Еремина [9. С. 254] определяют основные подходы к оценке труда на основании:

- оценки результата,
- оценки поведения (причем указывается, что наибольшая проблема заключается в отделении реального поведения от общих характерологических черт),
- рейтингов успешности,
- процедур ранжирования.

В.Р.Веснин [2, С. 81-84] основными факторами оценки персонала (подлежащими оценке) называет:

- деятельность и ее результаты,
- деловые качества работников,
- профессионализм,
- моральные качества,
- потенциал.

Ряд зарубежных авторов [10, С. 338-339] выделяют следующие основные аспекты оценки персонала:

- характерные черты,
- поведение,
- итоги выполнения поставленных задач,
- потенциал для совершенствования.

А.Я.Кибанов [3, С. 160], рассматривая содержание деловой оценки, выделяет схожие основные аспекты, подлежащие оценке:

- оценку деловых и личностных качеств,
- оценку качества труда (оценку труда во времени и оценку сложности труда),
- оценку результатов труда (результаты).

Ю.Г.Одегов [5, С. 751], соответственно:

- оценку личностных качеств,
- оценку труда (затраты во времени, сложность),
- оценку результатов труда.

Кроме того, Ю.Г. Одегов указывает, что при всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на следующие группы:

1. Личностные качества.
2. Профессиональное поведение.
3. Результативность труда.

Именно данная классификация показателей оценки представляется наиболее обоснованной, если речь идет об оценке работника, а не собственно труда, трудовых функций и задач. Важно, что выделенные Ю.Г. Одеговым показатели не поглощают друг друга, так как являются одноуровневыми, и классификация является действительно исчерпывающей. Для сравнения, выделенный Р. Уэйн Монди с соавторами в качестве одного из показателей «потенциал для совершенствования» скорее является одним из аспектов оценки «характерных черт». «Моральные качества» и «профессионализм» (в соответствии с классификацией В.Р. Веснина) с одной стороны, являются разноуровневыми понятиями, с другой – их можно отнести к «деловым качествам». «Результаты» и «поведение» (в соответствии с подходом к оценке Т.Ю. Базарова и Е.Л. Ереминой) – понятия, имеющие отношение к критериям (факторам, показателям) оценки, а «рейтинги успешности» и «процедуры ранжирования» - это, скорее, методы оценки. Подобные замечания относятся и к другим существующим классификациям показателей оценки персонала.

Вместе с тем, чтобы не путать понятия показателей, критериев, факторов оценки и пр. представляет-

ся целесообразным оперировать таким понятием как предмет оценки. Следует оговориться, что если объектом деловой оценки (оценки персонала) выступает работник или группа работников, то факторы, имеющие отношение к этим работникам и подлежащие оценке в наиболее обобщенном виде, действительно можно назвать предметом оценки.

Как видно из приведенных выше различных авторских позиций по поводу факторов оценки, практически все эти факторы действительно можно свести к трем основным предметам оценки.

Оценка личности работника обычно включает изучение его личностно-профессиональных характеристик, в том числе знаний, навыков и умений, опыта работы и способностей, характерологических, а также мотивационных особенностей, важных для выполнения работы. Но, по сути, они должны подлежать оценке лишь в той степени, в которой имеют непосредственную связь с трудовой деятельностью, влияют на поведение или на результаты работы.

В ходе оценки деятельности акцент также можно сделать на изучении поведения работника. При этом должны учитываться именно те особенности проявления личности в реальной деятельности (например, соблюдение дисциплины, отсутствие нарушений запретов и ограничений, соблюдение корпоративной этики, дресс-кода и пр.), которые действительно определяют соответствие поведения работника специфическим целям организации или установленным стандартам деятельности.

Тут не следует путать оценку компетенций по «поведенческим индикаторам» и оценку поведения. При оценке поведения именно само по себе поведение выступает самостоятельным предметом оценки. Основным смыслом такой оценки является регулирование поведения работников, например, стимулирование их к проявлению клиентоцентричности. Важна не личность и личностные факторы, влияющие на конкретное поведение, а собственно поведение, как бы «обособленное» от личности.

И при оценке личности работника, и при оценке его организационного поведения необходимо понимать, как оцениваемое качество или характеристика связаны с результатами его индивидуальной деятельности или деятельности рабочей группы. Поэтому непосредственная оценка результатов деятельности работника является наиболее приемлемым предметом оценки, так как в наибольшей степени связана с достижением установленных целей и задач подразделений или организации в целом. Такая оценка предполагает изучение вполне конкретных результатов, по которым определяется индивидуальная результативность работника. Необходимо отметить, что законодатель сформулировал этот предмет оценки применительно к гражданским служащим в терминах «эффективность и результативность». По всей вероятности, в данном случае была заложена возможность достаточно свободной трактовки данных терминов. Результативность обычно выражается через количество и качество конечного или промежуточного продукта, а также в сроках выполнения работ или их стоимости (себестоимости). Оценка эффективности, чаще всего, предполагает оценку соотношения результатов и затрат.

Вместе с тем, с учетом специфики гражданской службы, такой предмет оценки, как результативность (эффективность), является наиболее трудноизмеримым. Но управление результативностью может осуществляться опосредованно – на основе как оценки личностно-профессиональных качеств, так и соблюдения стандартов служебного поведения.

В этом контексте важно выделить такое понятие, как профессионализм. Тема профессионализма является достаточно традиционной для ряда социальных наук, включая психологические науки. Так, с точки зрения акмеологии, под профессионализмом понимается «устойчиво успешный по получаемым результатам высокий уровень решения задач, составляющих содержание деятельности специалиста в той или иной области труда» [1, С. 52].

При этом, если рассматривать факторы, от которых зависят «результаты высокого уровня», можно выделить как личностные, так и внеличностные факторы. Так, согласно некоторым исследованиям [11, С. 13] на эффективность и результативность работы влияют:

- личностные факторы – навыки, компетентность, мотивацию и убеждения отдельного человека;
- лидерские факторы – качество поощрения, руководства и поддержки, обеспечиваемых менеджерами и лидерами группы;
- командные факторы – качество поддержки, оказываемой коллегами;
- системные факторы – система работы и инвентарь, предоставляемый организацией;

- контекстуальные (ситуативные) факторы – внутреннее и внешнее давление и изменения.

Если рассматривать личностные факторы эффективности, то эффективность как управленческой, так и исполнительской деятельности будет зависеть не только от компетентности специалиста-госслужащего, но и от его мастерства, творческого потенциала, а главное – личностной инициативы и активности его профессионального сознания [1, С. 45]. Уровень личностной инициативы работника зависит от особенностей его мотивационной сферы. Следовательно, высокая результативность профессионала обеспечивается за счет двух групп факторов, связанных с уровнем его компетентности и уровнем трудовой мотивации (рис. 1). Содержание каждого из этих факторов может быть предметом отдельного рассмотрения, но это не меняет сути: при недостатке компетентности или мотивации результативность не может быть выше среднего уровня, и о профессионализме говорить не приходится. Поэтому при проведении оценки необходимо учитывать оба фактора (группы факторов).

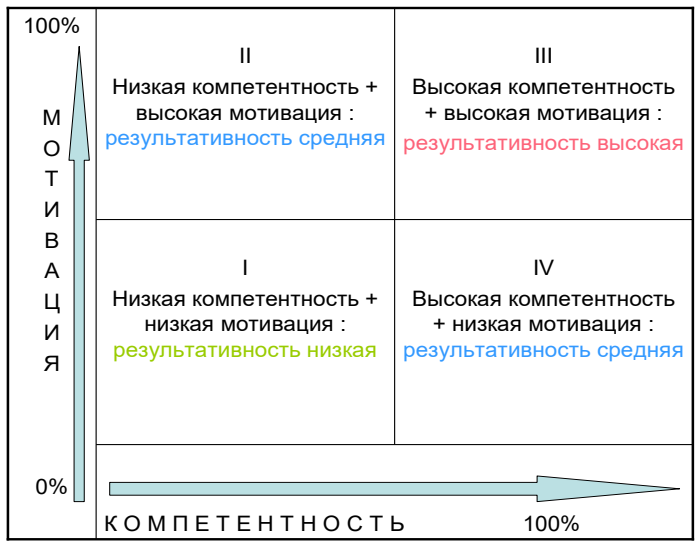

Рисунок 1 – Факторы, определяющие результативность сотрудника

При этом на практике и в русле различных традиций принято использовать различные конструкты для определения требований к профессиональному уровню работника, в том числе гражданского служащего. Исторически в нашей стране одним из таких конструктов выступали так называемые профессионально-важные качества (ПВК). При этом под ПВК чаще всего понимались «индивидуальные особенности человека, обеспечивающие успешность профессионального обучения и осуществления профессиональной деятельности» [6]. Соответственно, содержание ПВК формировалось под определенный вид профессиональной деятельности: ПВК учителя, врача, инспектора ГАИ и т.п.

Одним из недостатков ПВК являлось именно обобщение высокого уровня и именно поэтому на смену ПВК с появлением рыночной экономики пришло понятие компетенций. Не вдаваясь в подробности интерпретации этого понятия, в том числе связанных с особенностями перевода на русский язык (в нашей стране до появления HR-менеджмента под компетенцией чаще понималась юридическая трактовка данного термина: «в компетенцию данного должностного лица входит…»), необходимо отметить, что термин «компетенция» оказался значительно более распространен, чем термин «профессионально-важные качества». Основная причина этого заключалась в том, что компетенции как идея описания требований к сотруднику функционально были предназначены для повышения конкурентоспособности организаций в рыночной среде. А, следовательно, набор компетенций сотрудников (модели компетенций) у разных организаций должны быть разными, связанными с их сильными конкурентными преимуществами и стратегиями развития. Компетенции первоначально не использовались применительно к профессиям или группам профессий. Однако в дальнейшем появились государственные образовательные стандарты, в которых термин компетенция закрепился, и компетенции описывались в контексте подготовки по тому или иному направлению деятельности или специальности. Причем с учетом применения компетентностного подхода в образовательной деятельности, компетенции носили в основном знаниевый характер.

В HR-менеджменте, напротив, компетенции всегда рассматривались как более комплексные требования к работникам – как характеристики, обеспечивающие успех в профессиональной деятельности. Несмотря на то, что это могут быть любые характеристики, наиболее распространенным стал подход, основанный на интерпретации компетенций как исключительно поведенческих индикаторов,

позволяющих отличить «хороших», успешных сотрудников от «посредственных» или «не подходящих». Поведенческая трактовка компетенций в основном связана с двумя причинами. Первая – это англосаксонская традиция, широко распространенная в первую очередь в Соединенных Штатах, абсолютизировать бихевиоральный подход и, собственно, широкое распространение такого подхода. Основной посыл данного подхода – «какая разница, какими характеристиками обладает сотрудник, главное, чтобы он умело действовал в соответствии со своими рабочими задачами и целями организации». Такой подход к разработке моделей компетенций и их использованию завоевал популярность именно благодаря своей рациональности и прикладному характеру.

Однако необходимо отметить, что компетенции можно трактовать и в более широком контексте. Так, Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер в своем классическом труде «Компетенции на работе» [7] дают следующее определение компетенции. «Компетенция — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях». При этом «базовое качество» означает, что «компетенция является очень глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач».

Таким образом, компетенция, прежде всего – качество личности, хотя и предопределяющее поведение человека. В практике же оценки, наоборот, по поведенческим признакам судят о наличии того или иного качества, называемого компетенцией. И это, собственно, является второй основной причиной, повлиявшей на то, что компетенции очень часто ассоциируют именно с набором поведенческих индикаторов. Наиболее «авторитетный» инструмент оценки – ассессмент-центр построен именно на индикации поведенческих проявлений, оцениваемых в процессе выполнения определенных заданий. Таким образом, большинству компаний, специализирующихся на оценке персонала, действительно всегда было достаточно удобно «продавать» заказчику оценку компетенций под видом оценки поведения.

Вместе с тем, Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер выделяют пять базовых качеств, лежащих в основе компетенций:

1. Мотивы. «Пример: Мотивированные на достижение люди постоянно ставят перед собой многообещающие и трудные цели, несут личную ответственность за их достижение и пользуются обратной связью для достижения лучшего результата».
2. Психофизиологические особенности (или свойства). «Пример: Скорость реакции и хорошее зрение — физиологические особенности для компетенций боевого пилота».
3. Я-концепция. Установки, ценности или образ-Я человека. «Пример: Я-концепция — вера человека в то, что он может эффективно действовать в любой ситуации, — является частью представления человека о самом себе».
4. Знание. «Пример: Знания хирурга о нервах и мускулах человеческого тела».
5. Навык. «Пример: Навык стоматолога пломбировать зубы, не повреждая при этом нерв; способность программиста написать программу в 50 000 строк, логически оформленных».

Таким образом, вполне «легитимным» описанием компетенций будет не только ее описание в терминах «поведенческих индикаторов», но и в терминах личностно-профессиональных качеств – мотивов, установок и ценностей, психофизиологических особенностей, знаний и навыков, а также других характеристик личности.

Помимо профессионально-важных качеств и компетенций в практике оценки используются и иные понятия, например, понятие «потенциал». О потенциале также можно судить по наличию определенных качеств и/или предпосылок для их развития. При этом потенциал не обязательно уже реализован, а может говорить о возможности сформировать или реализовать то или иное качество в будущем – например, управленческий потенциал. В практике оценки разрабатываются и используются различные модели потенциала, хотя их, конечно, гораздо меньше, чем моделей компетенций.

В законодательстве о гражданской службе специфическим термином, наполненным достаточно конкретным смыслом, является понятие «квалификационные требования». Квалификационные требования по отношению к государственным служащим впервые подробно описаны в методических рекомендациях Минтруда РФ «Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы» [4].

Под квалификационными требованиями к должностям гражданской службы понимаются «требования к уровню и направлению подготовки (специальности) и при необходимости специализации профессионального образования, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, знаниям и навыкам, профессиональным качествам, необходимым для замещения должностей гражданской службы».

Следует отметить, что все последние годы имела место попытка описания любых требований к гражданскому служащему, в том числе требований к его компетенциям как квалификационных требований. Это привело к определенным логическим нарушениям. Так, «профессионально-личностные качества» (компетенции) стали трактоваться как «умения» проявлять эти качества в деятельности. Хотя достаточно очевидно, что понятие умений (также как знаний или навыков) значительно уже понятия «качеств» (профессионально-личностных, личностно-профессиональных и т.п.). Более того, использование понятия «квалификационные требования» в таком широком контексте, когда они включают в себя абсолютно любые требования к гражданским служащим – от возраста, образования, опыта работы и до личностных качеств, создает ловушку с точки зрения как использования инструментария оценки, так и правоприменения. Например, гражданский служащий (кандидат на гражданскую службу) должен соответствовать квалификационным требованиям. Несоответствие квалификационным требованиям можно трактовать как несоответствие должности или как причину отказа кандидату в участии в конкурсе на замещение вакантной должности. И если с требованиями к образованию или опыту работы это действительно можно использовать, то, как только речь заходит о компетенциях (личностно-профессиональных качествах), возникают затруднения. Даже простейшие требования к наличию навыков владения государственным (русским) языком или компьютерной грамотности можно трактовать очень неоднозначно (каков уровень владения должен быть и почему именно такой?), не говоря о таких качествах, как «лидерство», «принятие решений» и т.п. Если кандидат не соответствует квалификационным требованиям по критерию «лидерство», то это значит, что данное качество у него полностью отсутствует? (А это возможно?) Или оно развито ниже какого-то порогового уровня? И как определить этот пороговый уровень? Таким образом, максимально широкая трактовка понятия «квалификационные требования» является не корректной.

Отдельно имеет смысл рассмотреть понятие «компетентность» как тесно связанное с понятием профессионализма и рассмотренными выше смежными понятиями и конструктами. Понятие «компетентность», несмотря на его, казалось бы, очевидность, также может трактоваться по-разному, в том числе в соотнесении с понятием «компетенция». Чаще всего под компетентностью понимают наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области. Выделяют различные виды компетентности. Применительно к профессиональной деятельности на гражданской службе целесообразным представляется выделение корпоративной, инструментальной, социально-психологической, организационно-управленческой и предметно-содержательной компетентности.

Корпоративная компетентность может включать в себя как знания о системе государственной и муниципальной службы, госуправления в целом, так и о той отрасли или специфике деятельности государственного органа, в которой работает служащий (например, история становления, структура и функциональное взаимодействие, основной «производственный» процесс и т.п.). Корпоративная компетентность может подразумевать владение специфическим для государственного органа профессиональным сленгом и повышает способность служащего ориентироваться как в контексте гражданской службы в целом, так и в контексте деятельности своего государственного органа.

Инструментальная компетентность обеспечивает более высокий уровень готовности к деятельности за счет владения специальным инструментарием, помогающим в деятельности, например, программными продуктами, другими средствами труда, владение иностранными языками и т.п.

Социально-психологическая компетентность в основном необходима для эффективного взаимодействия и коммуникаций в сфере профессиональной деятельности.

Организационно-управленческая компетентность обеспечивает достижение результатов в тех видах деятельности, в которых необходима организация деятельности других людей. Например, для эффективной деятельности всех без исключения руководителей эта компетентность имеет решающее значение. Так как большинство гражданских служащих так или иначе реализуют организаторские функции

(взаимодействие с подведомственными учреждениями, контрольно-надзорные функции и т.п.), этот вид компетентности также как правило необходим.

Предметно-содержательная, или узкоспециальная компетентность – это, прежде всего, экспертная компетентность в той сфере деятельности, которую осуществляет любой специалист. Но как видно из описанных выше видов компетентности, только предметно-содержательной компетентности для эффективной и профессиональной деятельности на любой без исключения должности явно недостаточно.

Из описанного выше становится очевидной необходимость комплексного, целостного подхода к формированию профессиональных требований к гражданским служащим и разработке набора инструментов оценки профессионального уровня (таблица 1).

Таблица 1 – Целостный подход к оценке профессионализма гражданских служащих

Содержание оценки	Инструменты оценки	Пример инструментов оценки
Квалификационные требования (формальные требования)	Анализ документов	Анализ резюме, трудовой книжки и др.
Возраст	Анализ документов	
Образование	Анализ документов	
Опыт работы по специальности и на ГГС	Анализ документов	
Компетентность (З, У, Н) – hard-skills	Тесты знаний, кейсы, кейс-тесты, практические задания	- Тест на знание системы ГМУ и осведомленность в сфере госуправления - Тесты по областям и видам деятельности - Кейс-тест на владение деловым русским языком и IT-компетентность
Предметно-содержательная компетентность		
Корпоративная компетентность		
Инструментальная компетентность		
Личностно-профессиональные качества	Тесты способностей, психологические тесты, личностные опросники, психобиографические опросники, интервью по компетенциям, глубинные интервью и др.	- Опросник «Оценка управленческого потенциала» - Глубинное личностно-профессиональное интервью - ПАДИ - Мотивационная анкета - Опросник «6-ПЛК» - Тест когнитивных способностей
Компетенции (soft-skills)		
Мотивационно-ценностная сфера		
Индивидуальные ресурсы и таланты; потенциал		
Поведение и репутация	Мультисубъектная оценка, 360, Голос клиента	Оценка клиентоцентричности обеспечивающих подразделений
Результаты деятельности и достижения	Оценка по КПЭ, интервью, анкетирование	- Диалог о целях - Анализ достижений

Первая группа требований – это квалификационные требования, но в узком смысле – формальные требования к возрасту, уровню и направлению образования, опыту работы (по специальности, на гражданской службе). Соответствие квалификационным требованиям оценивается достаточно легко путем соотнесения этих требований с документами, представленными кандидатом или имеющимися у гражданского служащего.

Вторая группа требований – это требования к компетентности, наличию соответствующих знаний, умений и навыков. Эти требования могут включать в себя требования к различным видам компетентности: корпоративной, инструментальной, социально-психологической, организационно-управленческой, предметно-содержательной. Если эти требования описаны на уровне знаний, умений и навыков, то их достаточно легко проверить на основе разработанных тестов, кейсов, кейс-интервью, практических заданий и т.п. В первую очередь необходима оценка предметно-содержательной компетентности, во вторую - корпоративной и инструментальной. Организационно-управленческая и социально-психологическая компетентность могут оцениваться в рамках третьей группы качеств, т.к. в значительной степени связаны не только с уровнем знаний и навыков, но и являются личностно детерминированными.

Третья группа требований – это требования к личностно-профессиональным качествам (или компетенциям). И если требования к компетентности (предметно-содержательной, инструментальной или корпоративной) - это в большей степени требования к так называемым hard-skills – «жестким навыкам», то требования к компетенциям - это в гораздо большей степени требования к soft-skills - «мягким навыкам». Наряду с оценкой «мягких навыков» целесообразна (и даже необходима) оценка мотивационно-ценностной сферы кандидата / гражданского служащего.

Вместе с тем, необходимо отметить, что наряду с компетенциями в процессе оценки целесообразно фокусировать внимание и на индивидуальных ресурсах личности, которые могут не учитываться в рамках компетентностного, нормативного, по своей сути, подхода, но позволяют идентифицировать их на основе ресурсного подхода к оценке. Сюда же можно отнести оценку потенциала – как управленческого потенциала, так и потенциала развития. Для этого также больше подходит не компетентностный подход, а ресурсный. Личностно-профессиональные качества (компетенции, soft-skills) и мотивацию можно оценивать на основе применения личностных и психобиографических опросников, ряда психологических тестов, глубинных и кейс-интервью, за счет применения групповых инструментов оценки – ассессмент-центров, оценочных конференций, проблемно-аналитических деловых игр и пр.

Кроме того, при целостном подходе к оценке гражданских служащих необходимо оценивать их поведение и в т.ч. формируемую при этом репутацию, а также результативность деятельности.

Список использованной литературы:

1. Акмеология: Учебник / под общ. ред. А.А. Деркача. М.: Изд-во РАГС. 2002. 320 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. М.: Проспект, 2009. 688 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 365 с.
4. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим Версия 2.0. М.: Минтруд РФ, 2015. URL: https://docs.cntd.ru/document/420322468 (дата обращения: 10.05.2022).
5. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008. 944 с.
6. Словарь по профориентации и психологической поддержке. URL: http://technomag.edu.ru/doc/42344.html (дата обращения: 15.05.2022).
7. Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: HIPPO, 2005. 384 с.
8. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2003. 488 с.

9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2009. 560 с.

10. Уэйн Монди Р., Ноу Р.М., Премо Ш.Р. Управление персоналом / Пер. с англ. А. А. Романова. 8-е изд. СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. 640 с.

11. Armstrong M., Baron A. Performance Management. The new realities. London: Gardners Books, 2008. 466 p.

A holistic approach to the assessment of a modern state civil servant

Sheburakov I.B.
Cand. Sc. Psychology, associate professor, dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPA

E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Abstract

The article considers the possibility of improving the assessment of civil servants based on a holistic approach. It is shown that the assessment should be carried out at the level of personality, activity and behavior, and the content of the assessment can be not only qualification requirements, competencies and personal and professional qualities, but also competence, motivational and value sphere, individual resources, talents, potential, behavior and reputation, as well as performance results and achievements.

Key words

• civil servants • professional activity • professionalism • evaluation •

References

1. Acmeology: Textbook / under the general editorship of A.A. Derkach. M.: Publishing house of RAGS. 2002. 320 p.

2. Vesnin V.R. Personnel management. Theory and practice: textbook. M.: Prospect, 2009. 688 p.

3. Kibanov A.Ya. Fundamentals of personnel management: Textbook. 2nd ed., reprint. and additional M.: INFRA-M, 2008. 365 p.

4. Methodological tools for establishing qualification requirements for applicants for positions of state civil service and state civil servants Version 2.0. Moscow: Ministry of Labor of the Russian Federation, 2015. URL:

https://docs.cntd.ru/document/420322468 (accessed: 10.05.2022).

5. Odegov Yu.G. Personnel management in structural and logical schemes: Textbook. 2nd ed., reprint. and additional M.: Publishing house «Alfa-Press», 2008. 944 p.

6. Dictionary of career guidance and psychological support. URL: http://technomag.edu.ru/doc/42344.html (accessed: 05.15.2022)

7. Spencer-Jr. L.M., Spencer S.M. Competencies at work. Per. from English. M: BEHEMOTH, 2005. 384 p.

8. Personnel management: Textbook / General ed. by A.I. Turchinov. M.: Publishing House of RAGS, 2003. 488 p.

9. Personnel Management: Textbook for universities / Edited by T.Y. Bazarov, B.L. Eremin. 2nd ed., reprint. and additional M.: UNITY, 2009. 560 p.

10. Wayne Mondi R., Know R.M., Premo S.R. Personnel management / Translated from English by A. A. Romanova. 8th ed. St. Petersburg: Neva Publishing House, 2004. 640 p.

11. Armstrong M., Baron A. Efficiency management. New realities. London: Gardners Books, 2008. 466 p.