

несдержанности, а с другой – осторожности и нерешительности, а мотивационный профиль стал смещать на избегание неудач.

4. В результате работы с применением коучинговых технологий в карьерном консультировании все руководители экспериментальной группы добились желаемых карьерных целей в отличие от участников контрольной группы, что, несомненно, подтверждает положительное влияние на развитие карьеры использование коучинговых технологий при карьерном консультировании.

Однако в сложившихся реалиях набирающего популярность карьерного консультирования возрастает число неквалифицированных услуг, которые не проводят первичную диагностику и не разбираются в причинах «застоя» клиента, строя свою работу без учета индивидуальных особенностей личности, опираясь лишь на стандартные техники карьерного консультирования. Получив такую помощь, клиент, находящийся в состоянии профессионального выгорания, не достигает результата, и это приводит к усугублению его состояния и разочарованию в таком роде услуг.

Таким образом, можно заключить, что консультант по карьере, который работает с проблемой выгорания, должен не только обладать высокой осведомленностью о профессиях и должностях, но и интегрировать в себе знания психологии человека и методы коучинга. Такие специалисты могут использовать комплексный подход и эффективные способы решения, в результате чего способны оказать реальную помощь клиентам в коррекции выгорания и развития их профессиональной карьеры.

#### Список использованных источников

1. Айсина, Р.М. Влияние личностных факторов на эмоциональное выгорание менеджеров в условиях коммерческой организации : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Айсина Римма Михайловна ; Рос. гос. соц. ун-та. – М., 2007. – 27 с.
2. Аксенова, Е.П. Технологии карьерного консультирования / Е.П. Аксенова // Институт стратегических исследований. – СПб., 2009. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-kariernogo-konsultirovaniya/viewer>.
3. Водопьянова, Н.Е. Профессиональное выгорание и ресурсы его преодоления / Н.Е. Водопьянова // Психология здоровья. – СПб., 2003. – С. 548–572.
4. Надежина, М.А. Личностные и организационные детерминанты психического выгорания в управленческой деятельности : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 / Надежина Марина Александровна ; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2011. – 23 с.
5. Орёл, В.Е. Исследование влияния факторов рабочей среды на феномен психического выгорания в профессиях социальной сферы / В.Е. Орёл // Социальная психология XXI век. – Ярославль, 1999. – Т. 2. – С. 164–167.

6. Рогинская, Т.И. Синдром выгорания в социальных профессиях / Т.И. Рогинская // Психол. журн. – 2012. – № 3. – С. 85–95.

УДК 159.9

*С.Е. Чаннов, М.Б. Добробаба*  
(Российская Федерация)

### РОЛЬ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Российское государство заинтересовано в развитии системы государственной службы страны, в связи с чем остро встает проблема повышения эффективности дисциплинарной ответственности государственных служащих – основного вида ответственности, к которому привлекаются сотрудники аппарата государственных органов.

Эффективность дисциплинарной ответственности может быть определена как правовая категория, отражающая соотношение между результатом воздействия дисциплинарной ответственности в системе государственно-служебных отношений и стоящими перед ней целями посредством достижения положительного результата такого воздействия на общественные отношения [11, с. 22]. Исследование эффективности дисциплинарной ответственности требует понимания сути и закономерностей социально-психологических явлений и процессов, а значит связано с использованием наработок как административной деликтологии, так и социальной психологии.

Важная роль в обеспечении эффективности дисциплинарной ответственности государственных служащих отводится руководителю государственного органа, что обуславливает необходимость для любого руководителя знать личностные факторы, способствующие совершению государственным служащим дисциплинарного проступка, психолого-педагогические возможности предупреждения противоправного деяния и исправления правонарушителя, а также, учитывая целевое назначение дисциплинарной ответственности, недопущения совершения дисциплинарных проступков другими государственными служащими.

Государственный служащий приходит на службу сформированной в процессе социализации личностью, с нравственным и культурным ба-

гажом, с личностными нормами. В связи с этим нельзя допустить поступления на государственную службу лиц с деформированным правосознанием, отличающихся корыстной мотивацией, склонных к противоправному поведению. В связи с этим уже на этапе собеседования с каждым из претендентов руководитель составляет представление о том, какова мотивация претендентов.

Для определения профессиональной пригодности на гражданской службе по решению руководителя используется такая кадровая технология, как испытание, целью которого является проверка соответствия гражданского служащего замещаемой должности [1; 3]. В то же время в процессе испытания выявляются прежде всего деловые качества, а личностные качества (дисциплинированность и соответствие требованиям организационной культуры государственного органа) остаются как бы вне поля зрения законодателя.

Необходимо учитывать, что установление испытательного срока является средством стимулирования профессиональной и социально-психологической адаптации, адаптации к организационной культуре государственного органа, средством развития самосознания личности гражданского служащего [15]. Поэтому представляется необходимым расширить практику использования испытательного срока, как средства выявления личностных качеств, в том числе исполнительской дисциплины, закрепив в нормативных актах требование обязательной диагностики психологических качеств новых сотрудников.

В процессе прохождения государственной службы формируется профессиональное самосознание личности, отражающее процесс становления личности государственного служащего-профессионала, которое проходит ряд этапов [8, с. 111–112]. Поскольку уровень сознательности характеризуется способностью человека правильно понять действительность и управлять своими поступками, представляется необходимым знание руководителем всех этапов формирования профессионального самосознания личности государственного служащего и использование тех механизмов воздействия, которые способствуют его формированию на каждом этапе.

Эффективное управление государственными служащими, создание условий государственно-служебной деятельности, обеспечивающих превращение дисциплинарных проступков, возможно только через понимание мотивации государственных служащих. Мотивация поведения человека представляет собой совокупность движущих сил, побуждающих его к определенным действиям, на государственной службе – это «детерминант профессиональной государственно-служебной деятельности» [12, с. 5].

В научной литературе описаны три типа государственных служащих на основе различных взаимосвязей типобразующих характеристик мотивации и ценностных приоритетов личности [7, с. 9]: «служащий по призванию»; «служащий ради привилегий»; «служащий-исполнитель». Несомненно, типология государственных служащих отказывает влияние, как на деятельность каждого государственного служащего, так и на функционирование аппарата государственного органа в целом, однако для руководителя государственного органа важно понимать, что «ценностно-мотивационные типы характеризуются динамичностью и возможностью перехода личности из одного в другой» [7, с. 22].

Обеспечить реальную мотивацию возможно только при сочетании материальных и нематериальных форм стимулирования. Так, важным средством воспитания государственных служащих и укрепления дисциплины является поощрение государственных служащих. Сущность поощрения наиболее точно выразил К.С. Бельский, рассматривающий поощрение как особый вид управленческого давления, такое государственное воздействие, которое не подчиняет, но специфическим образом направляет волю лица на действия, полезные для интересов коллектива и общества [6, с. 90].

Следует отметить, что в целях создания эффективной системы мотивации Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации разработало методику нематериальной мотивации государственных служащих, которую должны применять руководители и кадровые службы государственных органов, а также непосредственные руководители государственных служащих [4]. К числу доминирующих факторов мотивации, нуждающихся в активном внедрении в правоприменительную деятельность, относится прозрачная система карьерного роста. Учитывая, что для большинства служащих возможность карьерного роста – один из основных стимулов к добросовестному осуществлению служебных обязанностей, руководителю совместно с кадровой службой рекомендовано открыто информировать служащих о перспективах их должностного роста, предполагаемых сроках пребывания на должности и альтернативах их продвижения по карьерной траектории.

Должной мотивации служит создание комфортных организационно-технологических и психофизиологических условий работы, признания результатов профессиональной деятельности и самореализации, в связи с чем руководителям государственных органов рекомендовано: 1) публично выражать благодарность государственным служащим за эффективную работу (в виде Почетной грамоты, ценного подарка, занесения фотографии госслужащего в Книгу почета, преимущества при выборе отпуска);

2) устраивать ежедневные пятиминутные зарядки и, по возможности, оборудовать места для занятий спортом. При этом установлено, что руководители не должны допускать систематических переработок.

Важным фактором формирования личности государственного служащего является социальная среда со своей сложной системой взаимоотношений. Каждая из социальных групп вырабатывает свою систему ценностей и групповых норм, представляющих собой стандартизированные правила поведения, которые принимаются участниками как законные определения ожидаемых функций группы [17, с. 99–100].

При этом в морально здоровых коллективах групповые нормы играют положительную роль, поскольку не нарушают общечеловеческие ценности и требования общественной морали. Их действие направлено на поддержание профессионального патриотизма, коллективной сплоченности, социальной ответственности за свои действия в соответствии с требованиями служебной этики.

С другой стороны, в коллективах с отклоняющимися целями, в основе которых лежат личные или ведомственные интересы, оказывается давление на личность государственного служащего с помощью системы неформальных санкций, понуждая ее совершать поступки, противоречащие законным нормам и установленным в обществе ценностям.

Влияние социальной группы на поведение государственного служащего наиболее явно демонстрирует применение дисциплинарных взысканий к государственным служащим, совершившим дисциплинарный проступок. Так, на военной службе решение о применении дисциплинарных взысканий для отдельных категорий военнослужащих объявляется перед строем военнослужащих или на совещании [2]. Представляется, что усилению воспитательного воздействия дисциплинарных взысканий способствовало бы размещение соответствующей информации на сайте государственных органов, как это имеет место в отношении служащих Правительства Ульяновской области [5].

Полагаем, стоит подчеркнуть, что в педагогической литературе наложение дисциплинарного взыскания относится к педагогическим методам воспитания и принуждения. В связи с этим, как верно отмечает И.А. Сошникова, проблема повышения эффективности дисциплинарных взысканий могла бы быть решена, если бы руководитель обладал большим объемом знаний по педагогике, психологии и управлению персоналом. В таком случае он бы использовал более широкий арсенал педагогических и управленческих методов [16]. Важно, чтобы коллектив сотрудников государственного органа осознавал справедливость налагаемых на коллег взысканий. В противном случае, низкий удельный вес «заслужен-

ных» взысканий приводит к тому, что эффективность дисциплинарной ответственности оценивается работниками весьма низко [18].

«Незаслуженные» дисциплинарные взыскания можно дифференцировать на следующие типологические группы: «вынужденно-сопутствующие», «конъюнктурные», «перестраховочные», «защитные».

Следует отметить, что и в настоящее время дисциплинарные взыскания применяются к государственным служащим не всегда заслуженно, о чем свидетельствуют результаты проведенного нами анкетирования [10, л. 457]. Представляется, что налагаемое дисциплинарное взыскание может быть эффективным лишь в том случае, когда государственный служащий и сотрудники аппарата государственного органа осознают справедливость такого взыскания. При этом субъект дисциплинарной юрисдикции должен использовать дисциплинарную власть не в личных «перестраховочных» целях, а целях, которые имеет в виду законодатель, соответствующих интересам государства.

Отдельной проблемой, решение которой требует участия руководителя государственного органа, является профессиональная деформация государственного служащего, способная изменить личность сотрудника в асоциальную сторону, своего рода «психическое выгорание».

При профессиональной деформации изменению подвергаются личностные особенности государственных служащих, в том числе, свойства мотивационной сферы, уровни развития личной и социальной ответственности и инициативности [9]. В связи с этим в научной литературе отмечается необходимость осуществления мероприятий, направленных на профилактику профессиональной деформации и осуществление корректировки профессионально-личностных деформаций [14, с. 110–111]. Так, по мнению Н.А. Котышева, предупреждению профессиональной деформации способствуют проводимые руководителем просветительно-разъяснительные лекции и беседы о сущности и путях преодоления профессиональной деформации, осуществление индивидуального консультирования [13, с. 18].

Подводя итог, следует отметить, что ведущая роль в обеспечении эффективности дисциплинарной ответственности государственных служащих отводится личности руководителя государственного органа, который призван осуществлять следующие направления воспитательного воздействия и психолого-педагогические возможности обеспечения условий, детерминирующих правомерное поведение государственных служащих:

1) способствовать недопущению на государственную службу лиц с деформированным правосознанием;

2) использовать возможности мотивационного механизма, внедрять в правоприменительную деятельность материальные и нематериальные формы стимулирования, в том числе поощрение, прозрачную систему карьерного роста; создавать комфортные организационно-технические и психофизиологические условия профессиональной деятельности государственных служащих;

3) обеспечение формирования и развития профессиональной культуры государственного органа, восприятие которым наложенного руководителем дисциплинарного взыскания как справедливого, непосредственно влияет на его эффективность;

4) использовать такую современную кадровую технологию, как испытание государственных служащих;

5) проводить психолого-педагогическую профилактику профессиональной деформации личности государственного служащего.

Представляется, что знание руководителем вопросов социальной психологии позволит использовать соответствующие механизмы воздействия для обеспечения эффективности дисциплинарной ответственности государственных служащих.

#### Список использованных источников

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федер. закон, 27 июля 2004 г., № 79-ФЗ : в ред. от 08.12.2020 г. // СЗ РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

2. Об утверждении общевоинских уставов Вооруженных Сил Российской Федерации (вместе с «Уставом внутренней службы Вооруженных Сил Российской Федерации», «Дисциплинарным уставом Вооруженных Сил Российской Федерации», «Уставом гарнизонной и караульной служб Вооруженных Сил Российской Федерации») [Электронный ресурс] : Указ Президента Рос. Федерации, 10 нояб. 2007 г., № 1495 : в ред. от 01.02.2021 г. – URL: // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72806/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72806/).

3. Об утверждении единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Российской Федерации в федеральных органах исполнительной власти : постановление Правительства Рос. Федерации, 15 янв. 2020 г., № 9 // СЗ РФ. – 2020. – № 3. – Ст. 257.

4. Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утв. Минтрудом России) (вместе с «Рекомендациями руководителю структурного подразделения государственного органа по формированию комфортных организационно-технических и психофизиологических условий профессиональной деятельности») от 16 апреля 2019 г. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72108066/#review>.

5. Правительство Ульяновской области. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <http://ulgov.ru/правительство/тгс/>.

6. Бельский, К.С. Персональная ответственность в советском государственном управлении (понятие, формы, факторы укрепления) : учеб. пособие / К.С. Бельский. – М., 1988. – 96 с.

7. Бояркин, М.Ю. Ценностно-мотивационная типология личности в сфере государственной службы : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / М.Ю. Бояркин. – М., 2008. – 23 с.

8. Вырупаева, Т.В. О формировании профессионального самосознания личности государственного служащего / Т.В. Вырупаева // Нац. ассоц. ученых. – 2015. – № 14. – С. 111–113.

9. Гончаров, Ю.Н. Личностные особенности профессионального развития государственных служащих : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Ю.Н. Гончаров. – М., 1997. – 183 л.

10. Добробаба, М.Б. Дисциплинарная ответственность в системе государственно-служебных правоотношений : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.14 / М.Б. Добробаба. – Саратов, 2017. – 463 л.

11. Добробаба, М.Б. К вопросу об эффективности дисциплинарной ответственности в системе государственной службы / М.Б. Добробаба // Административ. и муницип. право. – 2020. – № 3. – С. 13–26.

12. Дубнякова, А.И. Мотивация как фактор профессионального развития сотрудников органов внутренних дел : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.06 / А.И. Дубнякова. – СПб., 2009. – 18 с.

13. Котышев, Н.А. Практические рекомендации по профилактике и преодолению профессиональной деформации сотрудников ОВД / Н.А. Котышев. – Челябинск : Челяб. юрид. ин-т МВД России, 2008.

14. Профессиональная деформация личностных качеств государственных гражданских служащих : монография / М.В. Полевая [и др.]. – М. : СВІВТ, 2017. – 189 с.

15. Современные кадровые технологии в органах власти : моногр. / А.М. Беляев [и др.] ; под общ. ред. С.Е. Прокофьева, А.М. Беляева, С.Г. Еремина. – М. : Юстицинформ, 2015. – 662 с.

16. Сошникова, И.А. Педагогическая эффективность дисциплинарных взысканий, применяемых к сотрудникам органов внутренних дел России // Актуальные проблемы укрепления законности, служебной и дорожно-транспортной дисциплины сотрудников органов внутренних дел [Электронный ресурс] : материалы внутриведомств. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 25 сент. 2018 г. / под ред. А.Д. Косолапова [и др.] ; сост. И.А. Сошникова. – СПб. : С.-Петерб. ун-т МВД России, 2019. – С. 123–127.

17. Шувалова, Н.Н. Служебное поведение государственного гражданского служащего: моральные основы : учеб.-практ. пособие / Н.Н. Шувалова. – Ростов н/Д, 2006. – 384 с.

18. Щепилова, Ю.Б. Проблема эффективности дисциплинарных взысканий / Ю.Б. Щепилова // Вестн. Рос. правовой акад. – 2007. – № 4. – С. 82–84.