

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

**ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИЯ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ
КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

Выпускная квалификационная работа бакалавра

очного отделения 4 курса группы 05001201

Баландиной Анастасии Владимировны

**Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент Астахов Ю.В.**

**Рецензент
кандидат экономических наук,
начальник сектора проблематики
городского хозяйства МАУ
«Институт муниципального
развития и социальных
технологий» Костыря А.В.**

БЕЛГОРОД, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
РАЗДЕЛ I.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	11
РАЗДЕЛ II.	ПРАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА	29
РАЗДЕЛ III.	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		66
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		70
ПРИЛОЖЕНИЯ		79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Актуализация проблемы профессионализации кадров муниципальной службы в современных условиях XXI века вызвала необходимость в реализации комплекса мероприятий, которые позволили бы сформировать новое поколение высоко грамотных, креативных специалистов и руководителей, обладающих современными знаниями и способных обеспечить эффективное муниципальное управление.

Среди проблем профессиональной подготовки муниципальных служащих проблема профессионализации занимает центральное место. Она многопланова и решается с помощью современных кадровых технологий различными специалистами и должностными лицами – руководителями органов власти и управлений, профессорско-преподавательским составом, специалистами кадровых служб органов государственного и муниципального управления.

Современная политическая и экономическая ситуация, системный кризис финансовых институтов предъявляют органам местного самоуправления достаточно жёсткие требования как в отношении реализации принятых в муниципалитетах стратегий социально-экономического развития территорий, муниципальных программ, так и в отношении кадрового состава. Объективные российские социально-экономические процессы, а также внешние причины, такие как падение мировых цен на нефть, антироссийские санкции, вынуждают использовать внутренние резервы и возможности для количественного и качественного роста муниципальной экономики. Муниципальные образования призваны ориентироваться на инновационное развитие, и особую роль в этом играет кадровый потенциал, грамотное управление которым, безусловно, расширит возможности органов власти.

Непрерывная трансформация российского общества, реализация возможностей его ресурсного обеспечения с особой остротой поставили вопросы качества профессионализации кадрового обеспечения как фактор повышения эффективности муниципального управления, востребованности профессионально-личностных способностей человека.

Важность данного исследования определяется необходимостью разработки технологий, позволяющих повысить профессионализацию кадров муниципальной службы.

Профессионализация кадров муниципальной службы, прежде всего, предполагает формирование такого специалиста, который способен эффективно, быстро и грамотно решать стоящие перед ним профессиональные и личностные задачи, а также уметь предвидеть результаты своей деятельности.

Отсюда следует, что развитие профессионального уровня муниципального служащего предполагает непрерывное обновление и реализацию комплекса профессиональных знаний и практического опыта эффективного управления муниципальным образованием для достижения целей местного самоуправления, а это, в первую очередь, удовлетворение потребностей жизнеобеспечения населения и развитие территории.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки технологий, позволяющих повысить профессионализацию кадров муниципальной службы в системе местного самоуправления, и применения их на практике.

Анализ степени изученности показал тенденцию к возрастанию интереса к проблеме профессионализации кадров муниципальной службы. Данной проблематикой занимались как отечественные, так и зарубежные авторы. Среди них можно выделить классиков: М.Вебера, К. Маркса и Ф. Энгельса¹.

¹ См.: Вебер М. Политика как призвание и профессия. М., 1990; Маркс К., Энгельс Ф. Собрание сочинений. М., 1968.

Вопросы реализации кадровой политики в органах муниципальной власти отражены в работах таких авторов как В.М. Анисимов, Ю.В. Астахов, В.П. Бабинцев, В.Н. Манько, В.И. Патрушев, Г.В. Атаманчук, И.В. Богатырева, И.А. Кокина¹.

Существенный вклад в становление теории профессионализации внёс философ Ю.П. Поваренков, который посредством философско-методического анализа выявил достоинства и недостатки профессионализации².

Вопросам профессионализма и профессионализации кадров муниципальной службы посвящены публикации Ю.В. Астахова, И.И. Бажина, П.А. Бакланова, Н.Ю. Белоусовой, В.В. Лукьяновой, Э.И. Забневой, В.М. Захарова, Е.А. Захаровой, Н.А. Левченко, Л.Д. Паруниной, А.В. Понеделкова, К.О. Магомедова, Л.Г. Смышляевой, А.В. Шуляевой³.

¹ См.: Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М., 2003; Астахов Ю.В., Манько В.Н., Патрушев В.И. Современная муниципальная кадровая политика и технология её реализации: моногр. Белгород, 2011; Атаманчук Г.В. Система государственного и муниципального управления. М., 2005; Бабинцев В.П. Процесс формирования региональных органов государственной власти и местного самоуправления. М., 1998; Богатырева И.В. О некоторых аспектах кадрового обеспечения муниципальной службы региона: социологический анализ // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2009. № 7; Кокина И.А. Кадровое обеспечение местного самоуправления. М., 2007.

² См.: Поваренков Ю.П. Критерии профессионализации и формирование структуры профессиональных способностей. М., 1991.

³ См.: Астахов Ю.В. Пути повышения профессионализма кадров местного самоуправления // Социология образования. 2013. № 9; Бажин И.И. Проблемы профессионализации служащих органов власти // Власть. 2013. № 2; Бакланов П.А. Профессионализация государственных и муниципальных служащих в символическом контексте // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2013. № 4; Белоусова Н.Ю., Лукьянова В.В. Компетентность чиновников как ключевой элемент эффективности деятельности управленца // Основы экономики, управления и права. 2014. № 2 (14); Забнева Э.И. Особенности профессионализации муниципальных служащих в социально-историческом контексте (по материалам сравнительного социологического исследования) // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2016. Т. 16. № 1; Забнева Э.И. Проблемы профессионализации муниципальных служащих и пути их решения // Нефть и газ Западной Сибири: материалы международной научно-технической конференции, посвященной 90-летию со дня рождения Косухина А.Н. 2015; Захаров В.М. Региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления. Белгород, 2001; Захаров В.М. Профессиональные ориентации и мотивы государственных и муниципальных служащих (по результатам социологического опроса) // Вестник ТГУ.

Отдельные аспекты развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих рассматриваются в работах А. Биджиева, А.С. Горшкова, В.В. Яновского, М.А. Маленькой, Е.Е. Пугиной, А.И. Турчинова и других¹.

Исследованию сущности профессионального развития кадров муниципальной службы посвящены публикации таких авторов как Л.С.Пастухова, В.А. Крючков, М.В. Сейтмухаметова, Н.Г. Хайруллина, О.В. Устинова, К. Харченко, С. Боженков, М.Р. Шабанова².

Анализ степени изученности проблемы показывает, что, несмотря на большое количество публикаций, остаются аспекты, которые освещены

2013. № 8 (124); Захарова Е.А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19; Левченко Н.А. Повышение профессионализма муниципальных служащих как механизм реализации кадрового потенциала территории // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2013. № 3; Парунина Л.Д. Муниципальная служба: к проблеме становления профессии // Социальная философия и социология. 2010. № 5; Понделков А.В., Магомедов К.О. Профессионализм государственных и муниципальных служащих как фактор кадровой безопасности // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. № 8 (63); Смышляева Л.Г. Система профессионализации кадров государственного и муниципального управления в России: новые условия – новый формат работы // Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт. 2013; Шуляева А.В. Проблемы профессионализации кадров муниципальной службы // Власть и управление на Востоке России. 2015. № 2 (71).

¹ См.: Биджиев А. Стратегия развития подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих // Муниципальная служба. № 2. 2012; Горшков А.С., Яновский В.В. Приоритеты профессионального образования государственных и муниципальных служащих // Управленческое консультирование. 2008. № 2; Маленькая М.А. Инновационная система дополнительного профессионального образования муниципальных служащих // Власть. 2011. № 9; Пугина Е.Е. Методическая поддержка инноваций в муниципальной системе образования // Нижегородское образование. 2008. № 1; Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 1998.

² См.: Пастухова Л.С., Крючков В.А. Наставничество как механизм профессионального и личностного развития государственных служащих и депутатов // PolitBook. 2014. № 3; Сейтмухаметова М.В. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих (на примере Омской области): автореф. дис. ... канд. соц. наук: М., 2011; Хайруллина Н.Г., Устинова О.В. Профессиональное развитие муниципальных служащих: Тюмень, 2005; Харченко К., Боженков С. Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров // Управление персоналом. 2009. № 6; Шабанова М.Р. Проблемы и подходы к профессиональному развитию персонала органов местного самоуправления // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2012. № 1 (30).

недостаточно подробно. К их числу следует отнести и вопросы разработки направлений профессионализации кадров в системе муниципальной службы.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью повышения профессионализации кадров муниципальной службы и недостаточной разработанностью технологий управления профессиональным развитием муниципальных служащих.

Объектом исследования является процесс подготовки и профессионального развития муниципальных служащих.

В качестве **предмета исследования** выступают технологии, способствующие повышению профессионализации кадров муниципальной службы.

Целью исследования является разработка рекомендаций, направленных на повышение профессионализации кадров муниципальной службы в системе муниципального управления.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих исследовательских **задач**:

1. Изучить теоретические основы профессионализации кадров муниципальной службы.
2. Проанализировать практику профессионализации кадров муниципальной службы в администрации города Белгорода.
3. Предложить направления совершенствования профессионализации кадров муниципальной службы в системе муниципального управления.

В качестве **теоретико–методологической** основы исследования выступают основные положения структурно-функционального и системного подходов.

Структурно-функциональный подход в областях научного знания связан с работами Р. Мертона, Т. Парсонса, П.А. Сорокина, которые раскрывают совокупность устойчивых связей между элементами системы,

имеющих определённую пространственную, временную и целевую организацию¹.

Применение системного подхода изложено в трудах В.М. Анисимова, Ю.В. Астахова, Г.В. Атаманчука, В.М. Захарова, которые позволяют рассмотреть процесс профессионализации кадров как некую целостность взаимосвязанных элементов и отношений, систему специальных знаний, умений, навыков, получаемых человеком через образование и профессиональную деятельность².

Также исследование опирается на теорию рациональной бюрократии М. Вебера³. На основе такого подхода кадровые технологии, применяемые в системе муниципальной службы, рассматриваются как рационально организованная деятельность, осуществляемая профессионально подготовленными специалистами.

При написании работы были использованы следующие методы: анализ источников и литературы, сравнительный и структурно-функциональный анализ, системный и ситуационный подход, методы анализа и синтеза.

Эмпирическую базу исследования составили:

– федеральные, региональные и местные нормативные акты, регламентирующие муниципальную службу⁴;

¹ См.: Мертон Р. Явные и латентные функции // Американская социологическая мысль. Тексты. М., 1994; Мертон Р. Социальные теории и социальная структура. М., 2006; Парсонс Т. Некоторые проблемы общей теории в социологии. М., 1994; Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1997; Сорокин П.А. Социологические теории современности. М., 1992.

² См.: Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М., 2003; Астахов Ю.В. Пути повышения профессионализма кадров местного самоуправления. Белгород, 2013; Атаманчук Г.В. Система государственного и муниципального управления. М., 2005; Захаров В.М. Региональная система государственных и муниципальных служащих Белгородской области. Белгород, 2005.

³ Вебер М. Основные социологические понятия. М., 1990.

⁴ См.: Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131 (ред. 2 июня 2016 г.) // Российская газета. – 2003. – 8 октября; О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25 (ред. 15 февраля 2016 г.) // Российская газета. – 2007. – 7 марта; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородские известия. –

- статистические данные о кадрах муниципальной службы в городском округе «Город Белгород»;
- материалы по профессионализации кадров муниципальной службы администрации городского округа «Город Белгород»;
- материалы муниципального автономного учреждения «Институт муниципального развития и социальных технологий», отражающие количественные и качественные результаты исследований по кадровой проблематике на территории города Белгорода¹:
 - «Оценка эффективности муниципальной кадровой политики города Белгорода»;
 - «Регулирование кадровых технологий в системе муниципальной службы», включающий опрос муниципальных служащих (N=100), специалистов кадровых служб (N=20) и экспертов (N=30);

Научно-практическая значимость исследования заключается в том, что в нем сформулированы практические рекомендации для органов муниципальной власти, которые могут быть использованы в ходе формирования системы управления на муниципальном уровне. В работе обоснованы предложения по дальнейшему совершенствованию

2007. – 30 сентября; Об утверждении областной целевой программы «Формирование и подготовка резерва управленческих кадров Белгородской области на 2008-2013 годы»: Постановление Правительства Белгородской области от 10 ноября 2008 г. № 272-пп // Белгородские известия. – 2008. – 17 ноября; О городской целевой программе «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики на 2012-2016 годы»: Постановление администрации города Белгорода от 14 ноября 2011 г. № 207 // Белгородские известия. – 2011. – 20 ноября; Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие солидарного общества на 2015-2020 годы»: Постановление администрации города Белгорода от 10 ноября 2014 г. № 226 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ.банк «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство».

¹ См.: Информационно-аналитический отчет по результатам социологического опроса «Оценка эффективности муниципальной кадровой политики города Белгорода» (n=47). Белгород, 2014; См.: Информационно-аналитический отчет по результатам социологического опроса «Регулирование кадровых технологий в системе муниципальной службы» (2013 год), включающий опрос муниципальных служащих (N=100), специалистов кадровых служб (N=20) и экспертов (N=30). Белгород, 2013.

профессионализации кадров муниципальной службы как фактору повышения эффективности муниципального управления.

Апробация работы. Теоретические результаты и практические предложения исследования апробированы в выступлении на Всероссийской научно-практической конференции «Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия» (Белгород, 13-16 апреля, 2016). По теме исследования опубликована статья¹.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя разделами, заключением, списком источников и литературы и приложениями.

¹ См.: Астахов Ю.В., Акиншина О.В., Баландина А.В. Влияние кадровых технологий на эффективность деятельности органов местного самоуправления // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции (Белгород, 13-16 апреля, 2016 г.). Белгород, 2016. С. 25-30.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Происходящие сегодня изменения в политической, экономической и социальной сферах жизни общества, основанного демократических ценностях и рыночных отношениях, потребовали формирования новых органов власти, определив тем самым необходимость активной подготовки кадров, способных осуществлять эффективное муниципальное управление, воплощающееся в повышении уровня жизни населения и реализации его интересов.

Реформирование системы органов местного самоуправления в Российской Федерации в XXI веке происходит в соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Федеральным законом от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», в Белгородской области в соответствии с законом Белгородской области от 24 сентября 2007 г. №150-ФЗ «Об особенностях муниципальной службы в Белгородской области»¹. Принятие данных нормативных правовых актов потребовало от органов местного самоуправления региона обновления и совершенствования кадровой

¹ См.: Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131 (ред. 2 июня 2016 г.) // Российская газета. – 2003. – 8 октября; О муниципальной службе в Российской Федерации: фед. закон от 2 марта 2007 г. № 25 (ред. 15 февраля 2016 г.) // Российская газета. – 2007. – 7 марта; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородские известия. – 2007. – 30 сентября.

политики, разработки и формирования новых системных подходов, направленных на повышение профессионализации кадров муниципальной службы.

Общеизвестно, что только кадры, обладающие современными профессиональными знаниями, навыками и опытом работы могут обеспечивать благополучие и безопасность жизни граждан, а также и эффективное муниципальное управление. Обеспечение остро востребованного сегодня «качественного современного государственного и муниципального управления» приобретает особую значимость. Прогнозирование потребности в высококвалифицированных кадрах для органов местного самоуправления, вопросы их подготовки, переподготовки, повышения квалификации, опережающего образования, самообразования, проведения аттестации, квалификационного экзамена, конкурсного отбора, работа с резервом кадров, всё это предполагает внедрение системного комплексного подхода в повышении профессионализации кадров муниципальной службы с применением всего арсенала современных кадровых технологий.

Применение системного подхода применительно к кадрам органов государственной и муниципальной власти изложено в трудах В.М. Анисимова, Ю.В. Астахова, Г.В. Атаманчука, В.М. Захарова¹. Данный подход позволяет рассмотреть процесс профессионализации кадров как некую целостность взаимосвязанных элементов и отношений, систему специальных знаний, умений, навыков, получаемых человеком через образование и профессиональную деятельность. Профессионализация –

¹ См.: Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М., 2003; Астахов Ю.В. Пути повышения профессионализма кадров местного самоуправления. Белгород, 2013; Атаманчук Г.В. Система государственного и муниципального управления. М., 2005; Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих. Белгород, 2014.

главное условие достижения соответствия муниципальных служащих требованиям профессиональной деятельности.

Практика показывает, что поступающие на муниципальную службу специалисты представляют различные отрасли экономики и социальной сферы, это и молодые специалисты, окончившие высшие учебные заведения страны. В данной связи мы солидарны с Ю.В. Астаховым, который подчеркивает, что «высококвалифицированный муниципальный служащий должен быть управленцем, менеджером, то есть обладать управленческой подготовкой, полученной в специализированном высшем учебном заведении»¹.

В Российской Федерации получение профессионального образования предоставляет система учебных заведений, включающая учреждения среднего специального образования (колледжи, техникумы, профессионально-технические училища), высшие учебные заведения, систему дополнительного профессионального образования (институты, факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы, семинары). Подготовка специалистов осуществляется как на основе государственных стандартов, так и с использованием гибких учебных программ и сроков обучения.

Как справедливо отмечает Л.Г. Смышляева, «для того чтобы профессионализация муниципальных служащих в системе дополнительного образования была продуктивной, имела проработанную и обоснованную структуру, необходимы: теоретическое осмысление этого процесса; разработка и научное обоснование модели, алгоритма и технологии продуктивной профессионализации в системе дополнительного образования; выявление и анализ психолого-акмеологических особенностей и условий

¹ Астахов Ю.В. Пути повышения профессионализма кадров местного самоуправления // Социология образования. 2013. № 9. С.58.

этого процесса, а также разработка и осуществление эффективной системы его психолого-акмеологического сопровождения»¹.

Современная образовательная концепция подготовки специалистов основывается на интеграции двух важных составляющих: методологии, которая определяет цели подготовки и средства их достижения, и организации обучения как процессу упорядоченной деятельности по подготовке специалистов. Взаимосвязь указанных компонентов определяет эффективность реализации концепции профессионального обучения и профессионального развития кадров муниципальной службы.

В последние годы профессиональное развитие рассматривают не только как процесс овладения профессией, обретения навыков деловой культуры, но и формирования профессиональной компетентности кадров.

По мнению В.В. Черепанова, «профессиональное развитие – это совершенствование служащих в служебно-квалификационном и должностном отношении. Профессиональное развитие персонала – это приоритетное направление формирования кадрового состава в системе муниципальной службы»².

Муниципальные служащие, которые участвуют в процессе профессионального развития, создают силу внутренней дисциплины, что заставляет улучшать профессиональные характеристики и эффективность служебной деятельности.

Потребность в профессиональном развитии – это, в первую очередь, требование служащего к самому себе, необходимое для поддержания профессиональной активности. Как отмечают А.Г. Дурцева, Л.Б. Осипова, «особо продвинутые и предприимчивые, понимая открывающиеся перед ними возможности в условиях нестабильности кадрового состава,

¹ Смышляева Л.Г. Модернизация дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в контексте стратегии социально-экономического развития России: автореф. дис. ... до-ра. педаг. наук: Томск, 2012. С. 15.

² Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2007. С. 479.

«вымывания» и «выдавливания» профессиональных кадров и при «низких потолках» профессионального развития, предпринимают необходимые шаги в осуществлении своей карьеры»¹. Оценивая собственный потенциал и действуя на основе индивидуального плана служебного роста, данная категория служащих прямо шагает в «социальный лифт», изучив способы продвижения по служебной «лестнице» через конкурсные технологии, переподготовку и повышение квалификации, разработку муниципальных и региональных проектов и программ или участие в них. Приложив ко всему этому положительные личностно-психологические характеристики, такие как целеустремлённость и настойчивость, можно получить «идеального» муниципального служащего.

Профессионализм и компетентность – основные требования, предъявляемые к кадрам муниципальной службы. Они складываются из знаний, умений, навыков, а также, прежде всего, из уровня его профессионального образования.

Принцип профессионализма и компетентности кадров муниципальной службы устанавливает важнейшие требования к профессиональному отбору служащих на должности. Ю.В. Астахов в своей работе освещает эти два понятия. По его мнению «профессионализм означает высокую степень овладения человеком профессиональными знаниями, умениями, навыками, наличие у него профессионального психологического опыта. Это высшая степень профессионального развития и его потенциала. Компетентность - степень выраженности, проявленности присущего человеку профессионального опыта в рамках компетенции конкретной должности»².

М. А. Коргова считает, что «...профессиональное развитие следует определить, как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых для

¹ Дурцева А.Г., Осипова Л.Б. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 18.

² Астахов Ю.В., Манько В.Н., Патрушев В.И. Современная муниципальная кадровая политика и технология её реализации: монография. Белгород. 2011. С. 193.

них производственных задач, занятию новых должностей, то есть развитию компетенции»¹.

В нашем понимании профессиональная компетенция кадров муниципальной службы – это круг проблем, относящихся к его полномочиям, правам и обязанностям. Источником профессиональных ресурсов служит сама личность, самостоятельно прилагающая усилия для получения специальных знаний и осмысленного накопления управленческого опыта.

Процесс формирования кадрового состава муниципальной службы предполагает выбор кандидатов с определенным уровнем квалификации, включающим необходимый набор знаний, умений и навыков, так называемый, «стартовый капитал» будущего работника. Обязанность определения критериев, на основании которых конкурсной комиссией принимается решение о преимуществах соискателей, закреплена нормативно. Стоит отметить, что данная обязанность в отношении технологий конкурсного отбора для формирования кадрового резерва, носит публичный характер. Критерии оценки соискателей устанавливаются, исходя из квалификационных требований к должностям муниципальной службы и конкретным должностным обязанностям, прописанным в должностных инструкциях. Система оценки включает в себя три компонента: уровень образования, стаж и владение необходимыми знаниями, умениями, навыками.

Вместе с тем, практика муниципального управления, управления персоналом свидетельствует о том, что: «ни дипломы о высшем образовании, либо магистерская степень, ни заслуживающий уважения стаж работы или послужной список претендента, ни успешность прохождения тестов, даже в своей совокупности не влияют на эффективность или неэффективность

¹ Коргова М.А. Кадровый менеджмент. Ростов-на/Д. 2007. С. 244.

работы муниципальных служащих, тем более, когда задачи и функционал носят все более интегрированный, межотраслевой, междисциплинарный, межведомственный характер»¹. Мировой опыт менеджмента, особенно менеджмента персонала, иллюстрирует, что понимание того, с какой успешностью работник будет выполнять служебные обязанности, насколько он будет эффективен, зависит от присущих человеку профессионально важных качеств или компетенций.

В научной литературе множество определений понятия «компетенция», специалисты по управлению персоналом предлагают различные трактовки данного понятия.

По мнению А.Я. Кибанова «компетенция – это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения»².

В данном аспекте представляют интерес зарубежные подходы к определению компетенций, среди которых отметим американский и европейский. Первый рассматривает компетенции «как описание поведения сотрудника, где компетенции – это основные характеристики сотрудника, обладая которыми он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе; второй – как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы, где компетенции – это способности сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником)»³.

Таким образом, к необходимым условиям профессионализации кадров следует отнести: во-первых, усиление квалификационной подготовки

¹ Астахов Ю.В. Пути повышения профессионализма кадров местного самоуправления // Социология образования. 2013. № 9. С. 61.

² Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом. М., 2010. С. 39.

³ Герш М.В. Методы управления персоналом // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 4. С.36.

соискателей на должности муниципальной службы; во-вторых, определение компетенций, необходимых для замещения должностей муниципальной службы, и выявление численной потребности специалистов, нуждающихся в их освоении; в-третьих, развитие системы отбора и оценки претендентов на должности муниципальной службы на базе компетентностного подхода.

Развитие профессионализации кадров муниципальной службы как фактор повышения эффективности муниципального управления является одной из ключевых задач, требующих решения в связи с реформой системы административного управления и становлением и развитием местного самоуправления. Обычно в качестве участников таких обсуждений выступают учёные, представители учебных заведений, органов власти и управления всех уровней. Между тем реальные сдвиги в сфере повышения квалификации и повышения профессионализации деятельности кадров невозможны без активного участия в этой работе и самих работников муниципального управления.

В энциклопедическом словаре «Психология труда, управления, инженерная психология, эргономика» Б.А. Душков рассматривает профессионализацию «как целостный непрерывный процесс становления личности специалиста, повышение его квалификации под влиянием психологических установок, которые проявляются в виде намерений, планов, программ достижения цели»¹. У каждого специалиста или руководителя есть комплекс профессиональных установок, и профессионализация как раз представляет собой процесс их изменения, то есть изменение каких-либо сторон, аспектов профессиональной деятельности. Она имеет свой предмет – то, что непосредственно подвергается изменениям, преобразованиям, и объект – носитель тех свойств, сторон, качеств, которые подвергаются изменениям. При этом цель профессионализации заключается в замене

¹ Душков Б.А., Королёв А.В., Смирнов Б.А. Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика. М., 2010. С. 153.

установок, которые, будучи негативными, стали тормозом в профессиональной деятельности, на идеальные.

По мнению А.И Турчинова, «...аттестация, конкурс и ряд других технологий управления персоналом должны в обязательном порядке иметь нормативную основу для применения в организации, а результаты их применения имеют, как правило, заранее известные последствия для персонала. Владение этими инструментами управления профессиональными возможностями человека в организации требует соответствующей профессиональной подготовки и, естественно, профессионально подготовленных специалистов и управленцев»¹. Поэтому профессионализация кадров муниципальной службы можно представить как систему подготовки и развития компетентности муниципальных служащих для эффективной служебной деятельности. Она представляет собой сложный и многогранный процесс, и предполагает решение проблем образовательного, социального, психологического, организационно-экономического характера. Исходным здесь выступает понятие «профессия» как система специальных знаний, умений, навыков, получаемых человеком через образование, профессиональную деятельность, а также через накопленный им опыт.

Профессионализм кадров как управленческая категория рассмотрен Кибановым А.Я., Коноваловой В.Г. и Ушаковой М.В. в трех основных аспектах: «как результат профессионального образования, как вид профессиональной деятельности и как система профессионально-нравственных качеств специалиста, соответствующая его ролевой функции»².

Наглядно структуру профессионализации можно представить следующим образом:

I	II	III
---	----	-----

¹ Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 1998. С. 8.

² Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом. М., 2010. С. 39.

получение профессиональных знаний и навыков	приобретение и развитие компетентности и мотиваций профессиональной деятельности	создание условий для практической реализации профессионализма
---	--	---

Рис. 1. Структура профессионализации

Рассмотрим каждый аспект профессионализации. Итак, профессиональное образование включает в себя следующие виды:

1) «профессиональную базовую подготовку, формирующую основы квалификации специалиста (бакалавра, магистра);

2) специализированную профессиональную подготовку, нацеленную на повышение квалификации, переподготовку, опережающее дополнительное профессиональное образование для расширения и углубления знаний, овладение современными методами и подходами к управлению человеческими ресурсами;

3) самообразование»¹.

Обучение муниципальных служащих осуществляется для достижения и поддержания необходимого и достаточного для исполнения своих должностных обязанностей уровня квалификации; для молодых специалистов, впервые поступивших на муниципальную службу; при должностных перемещениях по вертикали без изменения профиля служебной деятельности; при включении в кадровый резерв на замещение руководящих должностей муниципальной службы.

В настоящее время в соответствии с Федеральным законом от 2 марта 2007 года №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и законом Белгородской области от 24 сентября 2007 г. №150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» система профессионального развития и образования включает в себя²:

¹ Гелих О.Я., Соломин В.П., Тульчинский Г.Л. Управление персоналом и человеческий капитал современной России: коллективная монография. СПб., 2011. С. 37.

² См.: О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. (ред. 15 февраля 2016 г.) // Российская газета. – 2007. – 7 марта; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородские известия. – 2007. – 30 сентября.

- профессиональную подготовку;
- профессиональную переподготовку;
- повышение квалификации;
- стажировку муниципальных служащих.

Под профессиональной подготовкой кадров следует понимать процесс, технологию обучения гражданина профессиональными знаниями, умениями, навыками, необходимым для исполнения им должностных функций и полномочий. Профессиональная подготовка кадров осуществляется в образовательном учреждении высшего профессионального образования на основании договора на обучение.

Профессиональная переподготовка муниципальных служащих представляет собой процесс «получения дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, которые позволят присвоить служащему новую квалификацию»¹.

Основными критериями оценки эффективности профессиональной подготовки кадров муниципальной службы являются: профессионализм, компетентность, профессиональный рост; возможность ротации кадров, а также осуществление карьерного роста.

Повышение квалификации кадров – «обучение с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности»². Повышение квалификации может осуществляться как непосредственно в органе местного самоуправления, так и в образовательном учреждении. По итогам повышения квалификации выдается свидетельство или удостоверение без присвоения новой специализации или квалификации.

Стажировка специалистов предполагает «формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки; изучение передового опыта,

¹ Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2007. С. 422.

² Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2010. С. 235.

приобретение профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности»¹. При этом, стажировку можно рассматривать как самостоятельный вид дополнительного профессионального образования, так и одно из направлений курсов повышения квалификации и переподготовки.

К условиям эффективного обучения персонала, по мнению Ю.Б. Королева, В.Д. Коротнева, Г.Н. Кочетовой, следует отнести: «осознание работниками необходимости обучения, восприятие цели обучения как своей собственной; нацеленность учебного процесса на достижение заранее определенных результатов труда; ориентированность не столько на возможности и накопленный опыт в организации процесса обучения персонала, сколько на существующую потребность работников в обновлении своих знаний, то есть обеспечение первичности потребности в обучении персонала по отношению к возможностям учебных центров в удовлетворении этих потребностей»².

В зависимости от способа организации обучения все виды дополнительного профессионального обучения кадров муниципальной службы можно подразделить на: обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места и их сочетание. Рассмотрим каждый более подробно.

1. Обучение на рабочем месте происходит непосредственно при выполнении основных обязанностей служащего, что очень удобно как самому специалисту, так и его руководителю. К основным достоинствам такого обучения можно отнести: гибкость (выбор удобного для проведения обучения времени и содержания программ); адаптивность (использование реального и имеющегося в наличии оборудования в процессе обучения); «рецептурность» – содействие успешной деятельности работника на типичных рабочих местах путем выработки конкретных умений и навыков,

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2010. С. 237.

² Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н. Менеджмент в АПК. М., 2007. С. 204.

чтобы он смог без дополнительного обучения успешно справляться со своими обязанностями в течение ряда лет»¹.

Обучение на рабочем месте эффективно при необходимости однопрофильного обучения большого числа работников и наличии необходимых средств, экспертов и преподавателей. К основным недостаткам такого обучения следует отнести: возрастание нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в обучении; недостаточная методическая подготовка обучающихся; ограничение программ обучения узкопрофессиональными, узковедомственными вопросами, что не способствует развитию широкого профессионального кругозора; приоритет «производственных» задач над дисциплиной и организацией учебного процесса; необходимость создания собственной учебно-материальной базы и ее постоянного обновления.

Практика показывает, что к наиболее распространенным методам обучения на рабочем месте относятся следующие:

- метод близнецов (прикрепляя специалиста к более опытному коллеге, тот копируя его действия, получает новые умения и навыки);
- учебное руководство (изучение работником инструкций, регламентов, технологий);
- метод наставничества (прикрепление, как правило, молодых специалистов к опытному наставнику, который проводит с ними обучение и готовит к самостоятельному исполнению служебных обязанностей);
- делегирование полномочий (передача руководителем некоторой части своих полномочий и соответственно ответственности за их исполнение подчиненному);
- ротация (расширение профессиональных знаний и получение сотрудником дополнительных навыков путем временного перемещения на новую работу или должность);

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2010. С. 248.

– опытное обучение (приобретение сотрудниками опыта работы по специально разработанной программе самообучения).

2. Обучение вне рабочего места проводится за пределами своей организации, как правило, осуществляется на платной основе с привлечением ресурсов учебных заведений. К достоинствам такого обучения чаще всего относят: «возможность обмена информацией о проблемах и способах их решения между сотрудниками различных организаций (следует отметить, что готовность к открытому и честному обсуждению проблем в нейтральной учебной обстановке достаточно высока); нежелательность отрыва с учебных занятий, так как деньги, уплаченные организацией за обучение сотрудников, не возвращают; возможность использования дорогостоящего прогрессивного учебного оборудования, ориентация на перспективные методы выполнения работ; более высокая квалификация обучающего персонала (преподавательского состава)»¹.

Учитывая, что обучение проводится на базе учебного заведения, к его качеству предъявляются высокие требования. Использование такого обучения целесообразно при необходимости обучения небольшого контингента сотрудников. Среди недостатков обучения сотрудников вне рабочего места отметим: несовпадение потребности в обучении персонала и фактического содержания учебного процесса, следствием чего могут стать трудности при переходе от учебы к непосредственному выполнению работы; временной разрыв между возникновением потребности в обучении и ее удовлетворением, так как сроки, частота, продолжительность обучения определяются учебными заведениями самостоятельно.

Основные методы обучения вне рабочего места:

– моделирование (воспроизведение условий работы в учебной аудитории позволяет развить мастерство в решении повторяющихся служебных ситуациях, выработать алгоритм работы);

¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2010. С. 250.

- лекции (передача знаний по определенной тематике предполагает получение новых профессиональных знаний теоретического характера);
- учебные ситуации (решение типовых управленческих задач позволит в последующем на практике принимать решения при наступлении реальной или условной ситуации);
- деловая игра (анализ учебного примера, когда обучающиеся играют предложенные им роли в деловой ситуации и затем разбирают принятые управленческие решения; групповая игра в данном случае предполагает развитие способности к работе в команде);
- программное обучение (предусматривает получение знаний с помощью новых информационных технологий);
- разбор конкретных рабочих ситуаций;
- проведение научно-практических конференций, круглых столов и семинаров;
- формирование групп по обмену опытом;
- проведение вебинаров и другие.

Исследование проблемы профессионализации служащих и анализ источников литературы, посвященных вопросам профессионального развития кадров, позволил нам сгруппировать разноплановые подходы к определению сущностного содержания профессионализации:

1. Педагогические определения – «профессиональное образование – профессиональное обучение, специальная профессиональная подготовка субъекта к будущей профессиональной деятельности.

2. Социологические (деятельностные) – принадлежность к определенному профессиональному сообществу, а также как одна из форм самореализации человека в ходе его профессиональной деятельности, отождествленной с профессионализацией.

3. Социологические (стратификационные) – обретение социального статуса через профессию, «процесс, посредством которого должность влечет претензию на статус и вознаграждение и привилегии профессии».

4. Социально-экономические развитие и реализация человеческих трудовых ресурсов, как процесс включения индивида в социально-экономическую практику через сферу занятости (в основе профессионализации лежит противоречие между уровнем профессионального потенциала работника и характеристиками, предъявляемыми к этому потенциалу на рынке труда)»¹.

Профессионализация в муниципальном управлении представляет собой процесс становления и развития управленческой деятельности адекватных условиям внешней среды, уровню существующих знаний в данной сфере, влиянию организационно-экономических регуляторов и институциональной среды на ее содержание. Высший уровень профессионализации определяется способностью обогащать муниципальную практику управления внесением в эту область своих собственных новаций и знаний, отражающих положительный опыт решения новых задач.

В этой связи следует отметить, что профессиональные знания увеличиваются, если они передаются, тиражируются и используются, и наоборот, если не используются, то они нивелируются и разрушаются. Этим, как следствие, они и отличаются от природных ресурсов, подавляющее большинство которых чем больше используется, тем в большей мере деградирует и истощает.

Обобщение выделенных определений, позволили сделать вывод о том, что профессионализацию можно рассматривать в трех основных аспектах: во-первых, как социальное явление, характеризующееся качественными и количественными изменениями в профессиональной жизни общества;

¹ См.: Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 1998.

во-вторых, как процесс овладения необходимыми профессиональными знаниями, умениями и навыками, адаптацию к профессиональной среде и, как следствие, приобретение необходимых профессиональных качеств; в-третьих, как систему социальных институтов, регулирующих процесс освоения человеком профессиональной роли и обеспечивающих возможность эффективного использования своего потенциала.

В данном аспекте мы солидарны с мнением Ю.В. Астахова, который полагает, что «следует различать первичную и вторичную профессионализации. Первичная профессионализация представляет собой процесс становления специалиста, включающий приобретение профессиональных умений и навыков, необходимых для успешного начала профессиональной деятельности. Вторичная профессионализация имеет своей целью превращение специалиста в профессионала в ходе трудовой деятельности. Это психологическое, социальное и мировоззренческое развитие личности, формирование особого профессионального мастерства, творческого подхода к деятельности и широкого профессионального мировоззрения, включающего в себя духовно-нравственный компонент»¹.

Содержание механизма профессионализации как процесса должны составлять последовательное применение кадровых технологий в системе органов местного самоуправления. Следовательно, необходимо всемерно повышать уровень профессионализации, используя при этом технологии опережающего образования кадров муниципальной службы, начиная с этапа получения профессионального образования будущих специалистов в сфере муниципального управления до развития профессиональных способностей и выработки профессиональных компетенций в период прохождения муниципальной службы.

¹Астахов Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетии XXI века. Белгород. 2015. С.307.

Таким образом, исследование теоретических основ профессионализации кадров муниципальной службы дает основание для формулировки ряда выводов:

1. Профессионализация кадров муниципальной службы представляет собой процесс взаимосогласования требований профессии к личности, личности к профессии, результатом которого выступает общественное одобрение деятельности человека и его личная удовлетворенность процессом труда на основе соответствия его психологических новообразований требованиям профессиональной деятельности. В системе дополнительного образования муниципальных служащих доминирующей тенденцией профессионализации становится их профессионально-личностный рост, обеспечивающий им продуктивное выполнение функциональных обязанностей.

2. Алгоритм профессионализации кадров муниципальной службы устанавливает системную регламентацию процесса обучения, воспитания и саморазвития, в котором продуктивно используются возможности профессиональной деятельности, образования и самосовершенствования, обеспечивая обучаемым продуктивный профессионально-личностный рост. Технология продуктивной профессионализации кадров муниципальной службы определяет подбор, конструирование и системное использование дидактического инструментария и педагогически обоснованных способов их профессионально-личностного развития в соответствии с научными организационно-методическими рекомендациями.

3. В контексте профессионализации кадров муниципальной службы стратегия и практика профессионализации включает инновационные составляющие – стратегии профессионально-личностной адекватности, деформации и индифферентности. Содержание и динамика данных стратегий у муниципальных служащих проявляется через активное участие в учебно-воспитательном процессе и самосовершенствовании, позволяя эффективно использовать ресурсы и технологии всех компонентов профессионализации,

максимально увязывая ее с профессиональной деятельностью и потребностями обучаемых.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

Одной из приоритетных стратегических задач повышения эффективности управления в местных сообществах является формирование высокопрофессионального, компактного, эффективного аппарата органов муниципального управления. Это обусловлено стремлением использовать стимулы повышения профессионального уровня муниципальных служащих, ответственности за качество и результаты их профессиональной деятельности.

Широкий диапазон направлений деятельности служащих муниципальных органов власти по решению вопросов местного значения обуславливает необходимость непрерывного процесса их профессионализации. Таким образом, в настоящее время возникает объективная потребность в корректировке методов управления важнейшим ресурсом муниципальных образований – кадрами, наполнении применяемых кадровых технологий новым содержанием, способным обеспечить их инкорпорированность со стратегическим подходом в управлении и поиском наиболее эффективных моделей взаимодействия с местным сообществом.

В целях совершенствования правовых и организационных условий, обеспечивающих комплексное развитие кадрового потенциала муниципального управления, на территории города Белгорода реализуется муниципальная программа «Муниципальное управление и развитие солидарного общества на 2015-2020 годы»¹. В рамках данной программы вопросам кадрового обеспечения посвящена отдельная подпрограмма – «Формирование и развитие системы муниципального управления и кадровой политики».

За прошедших полтора года реализация мероприятий подпрограммы позволила:

- создать правовые и организационные механизмы муниципальной службы города Белгорода;
- усовершенствовать систему отбора кадров на муниципальной службе города Белгорода;
- повысить эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих города Белгорода, в том числе посредством внедрения проектного управления в их служебную деятельность;
- разработать и внедрить механизмы формирования и реализации единой кадровой политики между структурными подразделениями администрации города и муниципальными учреждениями и предприятиями;
- сформировать и реализовывать систему мер по предупреждению коррупции, выявлению и разрешению конфликта интересов на муниципальной службе, а также усовершенствовать механизм соблюдения общих принципов служебного поведения муниципальных служащих;
- усовершенствовать систему профессионального развития муниципальных служащих администрации города;

¹ Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие солидарного общества на 2015-2020 годы»: Постановление администрации города Белгорода от 10 ноября 2014 г. № 226 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство».

– улучшить качественный состав муниципальных служащих¹.

В рамках профессионализации муниципальных служащих города в прошедшем году проведен ряд обучающих мероприятий (Таблица 1).

В 2015 году закончили магистратуру по направлению подготовки «Управление персоналом» 2 работника, «Городское строительство и хозяйство» – 1; «Экономика» – 1; «Туризм» – 1; продолжает обучение 1 сотрудник по направлению подготовки «Юриспруденция» (бакалавриат). Стоит отметить, что успешно прошли конкурсные испытания и зачислены в учебные группы на Программу подготовки управленческих кадров «Сити-менеджмент» и «Управление муниципальным образованием» 3 специалиста.

Таблица 1

Обучение работников администрации города Белгорода

Формы обучения	2015 год	
	Кол-во мероприятий	Кол-во человек, принявших участие
Профессиональная подготовка (бакалавриат, магистратура)	5	6
Профессиональная переподготовка	1	2
Повышение квалификации	7	21
Краткосрочные курсы (семинары-практикумы)	1	73
Тренинги (коучи, мастер-классы)	5	390
Внутриорганизационное обучение (общесписочный состав)	22	3221
Круглые столы («Час закона»)	1	36
Итого:	42	3751

Всего за 2015 год прошли подготовку, профессиональную переподготовку, повышение квалификации, приняли участие в различных краткосрочных курсах, научно-практических конференциях, круглых столах 528 участников (общесписочный состав), в том числе в рамках

¹ Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие солидарного общества на 2015-2020 годы»: Постановление администрации города Белгорода от 10 ноября 2014 г. № 226 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство».

внутриорганизационного обучения – 3221 человек (общесписочный состав). Таким образом, по состоянию на 31 декабря 2015 года показатель реализации подпрограммы «Доля муниципальных служащих, прошедших обучение, от общего количества муниципальных служащих, %» составил $3751/552 * 100 = 680\%$.

В рамках повышения компетентности и уровня знаний работников администрации проведено 29 внутриорганизационных обучающих мероприятий. По итогам отдельных семинаров производились тестирования на уровень знаний, полученных в процессе обучения, обратная связь по качеству знаний. Внутриорганизационное обучение проводилось в среднем 2 раза в месяц. При этом тематика учебных мероприятий затрагивала как категорию молодых специалистов, так и была направлена на поддержание трудовых традиций и формирование преемственности, повышение профессиональной компетентности сотрудников, а также охватывала категорию вновь принятых сотрудников для улучшения их адаптации. Таким образом, каждый сотрудник по пять-шесть раз принял участие в обучающих мероприятиях, а, следовательно, повысил в той или иной мере уровень профессиональных знаний и компетенций.

В администрации города ведется целенаправленная работа по формированию и использованию кадрового резерва. Так, в 2014 году на должности муниципальной службы высшей и главной групп должностей (41 и 17 соответственно) сформирован резерв управленческих кадров, включающий 74 человека (как муниципальных служащих, так и представителей местного сообщества), из них 20 человек были выдвинуты на муниципальные должности. В 2015 году в кадровый резерв было включено 53 человека, из которых 6 выдвинуты на муниципальные должности. В целях формирования банка данных кадрового потенциала города созданы и структурированы электронные базы учета специалистов по различным направлениям. За период 2014 - 2015 годов в базы перспективных кадров включены 294 кандидата.

Анализ работы, проводимой администрацией города по профессионализации муниципальных служащих, не ограничивается лишь приведенными количественными данными, особое место занимает диагностика данного процесса. Диагностика профессионализации кадров муниципальной службы, особо актуальная в условиях реформирования и трансформации социальных систем, «она позволяет не только получать нужную для принятия оптимальных решений информацию, но и наблюдать за отмиранием старого, зарождением и становлением нового»¹.

Технологии социологической диагностики представляют собой достаточно эффективные процедуры и способы получения достоверного результата. Их цели и задачи не сводятся только к оценке состояния функционирования или развития социальной системы. Они включают и выявление ее резервов, возможностей и проблемных полей.

Для диагностики профессионализации кадров муниципальной службы обратимся к результатам социологического опроса «Оценка эффективности муниципальной кадровой политики города Белгорода», проведенного в ноябре 2014 года муниципальным автономным учреждением «Институт муниципального развития и социальных технологий»². Общее количество опрошенных составило 47 человек (26 мужчин и 21 женщину). Опрос был проведен среди руководителей структурных подразделений и членов кадрового резерва администрации города Белгорода во время двухдневного научно-практического семинара Стратегической сессии, посвященной актуализации плана реализации Стратегии развития города до 2025 года.

Проблема успешного функционирования муниципальной службы в городе – это проблема эффективного управления кадрами с использованием всего комплекса современных кадровых технологий. По мнению первого заместителя Губернатора Белгородской области – начальника департамента

¹ Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий. Киев, 2004. С. 445.

² Информационно-аналитический отчет по результатам социологического опроса «Оценка эффективности муниципальной кадровой политики города Белгорода», Белгород, 2014.

внутренней и кадровой политики В.А. Сергачева, «проблема качества кадров сегодня вышла на первое место. Повышение эффективности государственного и муниципального управления является важнейшим мериллом, определяющим улучшение качества человеческих ресурсов. От удачного соотношения этих составляющих зависит своевременность и правильность принимаемых решений»¹. Вместе с тем, муниципальная практика выявила значительное расхождение между процессами социально-экономического реформирования и кадровым обеспечением реформ, что подтверждается результатами проведенного исследования. Так, отвечая на вопрос «Считаете ли Вы современную муниципальную службу достаточно профессиональной для выполнения стоящих перед ней задач?», треть респондентов ответила отрицательно (Рисунок 2). Лишь 6,38 % опрошенных ответили определенно да, в то время как более половины респондентов (53,19%) – с оговорками – «Скорее да, чем нет».



Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос о том, насколько способна муниципальная служба решать стоящие перед ней задачи

В рамках опроса респондентам предлагалось оценить общий уровень профессионализма служащих. Так, каждый второй респондент высоко

¹ Сергачев В.А. Кадры как мерило качества работы государства // Белгородское бизнес-обозрение. 2013. № 2. С. 9.

оценил профессионализм работников администрации (Рисунок 3). Полученное распределение данных позволяет предположить, что оценки муниципальных служащих все же в некоторой степени являются завышенными.

Вместе с тем, стоит отметить, что 44,69% респондентов все же указали на низкий уровень профессионализма. Мы полагаем, что такая оценка муниципальными служащими в максимальной степени является объективной. Носители такого мнения, как правило, теряют мотивацию к выполнению должностных обязанностей, что, в конечном счете, выражается в неудовлетворенности специалистов муниципального управления своей профессиональной деятельностью. Она может зависеть от нескольких факторов, например, как от низкой заработной платы, так и от невозможности повышения по должности.



Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос об уровне профессионализма служащих

Исследование удовлетворенности муниципальных служащих своей профессиональной компетентностью показало, что более трех четвертых респондентов в той или иной мере ею удовлетворены. На первый взгляд, это довольно хороший показатель. Однако стоит отметить, что более половины опрошенных удовлетворены с оговорками («Скорее да, чем нет»)

(Рисунок 4). Это значит, что общий уровень профессиональной компетентности не оптимален даже в представлениях самих служащих. На наш взгляд, данная ситуация является существенным основанием для развития системы повышения квалификации и переподготовки кадров.



Рис.4. Степень удовлетворенности служащих уровнем своей профессиональной компетентности

Исследование выявило достаточно высокий уровень удовлетворенности служащих своей профессиональной компетентностью по отношению к реализуемой деятельности. Почти треть респондентов (27,3%) считают ее уровень достаточным для эффективного выполнения служебных обязанностей. Половина участников опроса (50,46%) ответила на вопрос «Скорее да, чем нет». И лишь 14,26 % в той или иной степени дают критическую профессиональную самооценку (Рисунок

5).



Рис. 5. Распределение ответов респондентов на вопрос о соответствии уровня их компетенции выполнению профессиональных задач

В рамках исследования респондентам было предложено ответить на вопрос о наличие «пробелов» в профессиональной компетенции (Рисунок 6). Так, треть респондентов указала, что в их работе не возникает ситуаций, когда имеет место отсутствие необходимых знаний или навыков для осуществления профессиональной деятельности. Более половины опрошенных (56,13%) сталкиваются с такими ситуациями «иногда»; 2,3% служащих постоянно попадают в ситуации, в которых ощущают недостаток профессиональной компетентности.

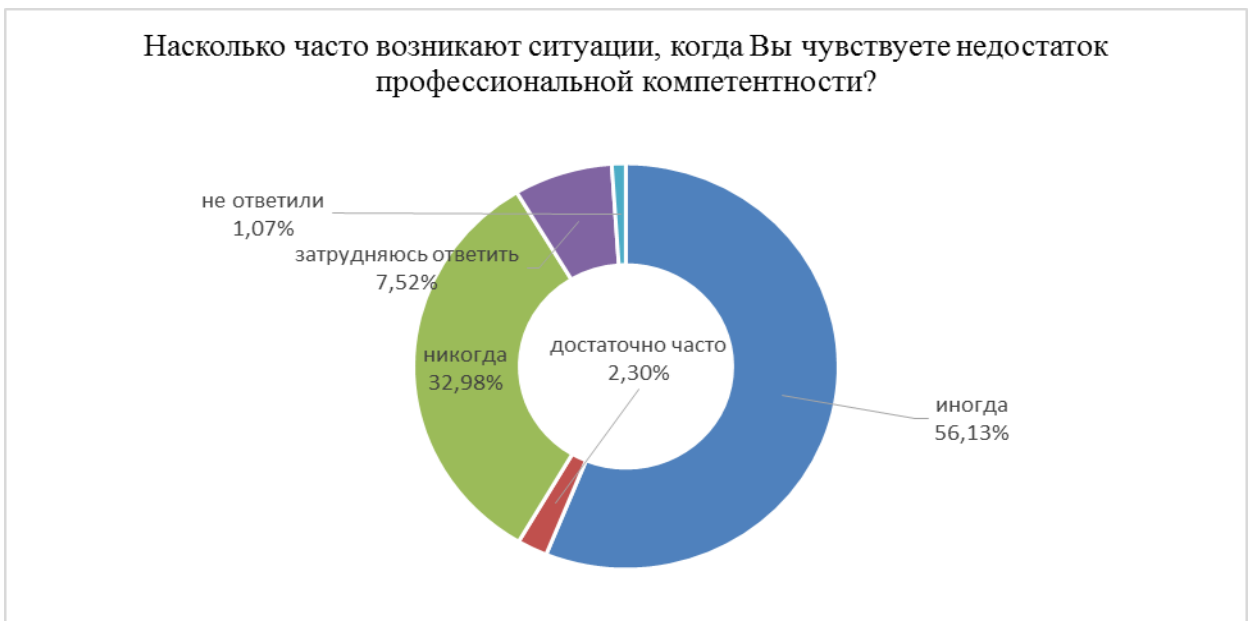


Рис. 6. Распределение ответов респондентов на вопрос о недостатке профессиональной компетентности

Данное распределение ответов позволяет нам сделать вывод о недостатке искренности у участников исследования. На наш взгляд, в условиях быстроменяющейся реальности дефицит профессиональной компетентности должен ощущаться гораздо чаще, учитывая, что треть респондентов имеет небольшой опыт профессиональной деятельности (сотрудники, работающие менее пяти лет). Кроме того, базовое профессиональное образование в сфере государственного и муниципального управления имеют только 31,96% опрошенных. Вместе с тем, стоит отметить желание служащих профессионально совершенствоваться: каждый второй (56,25%) хотел бы получить профильное образование.

Необходимо отметить, что в настоящее время отсутствует идеальная типовая модель муниципального служащего новой формации, не определены требования, которые предъявляются обществом к данному профессиональному сообществу. Как справедливо отмечает Э.И. Забнева «для российской системы власти муниципальная служба еще достаточно новый по своей природе и характеру функционирования социальный институт, поэтому ряд ключевых моментов его профессионализации, в частности, институциональная память и передача основных знаний новым поколениям, являются невозможными для реализации»¹. Создаваемые в 90-е годы прошлого века органы местного самоуправления не имели необходимой профессиональной базы, которая способствовала бы их эффективной деятельности. Знания, навыки, умения, профессиональные нормы и ценности служащих муниципальных органов власти только развиваются, что порождает низкое качество их профессионализма и множественную критику со стороны населения, что подтверждают результаты социологических

¹ Забнева Э.И. Проблемы профессионализации муниципальных служащих и пути их решения // Нефть и газ Западной Сибири: материалы международной научно-технической конференции, посвященной 90-летию со дня рождения Косухина Анатолия Николаевича. 2015. С.72.

исследований, проводимых в различных регионах страны в последнее десятилетие¹.

Так, по результатам исследования, проведенного в 2011 году в Белгородской области (N=700), населению муниципальных образований области было предложено выбрать из списка положительные и отрицательные качества, наиболее свойственные муниципальным служащим современной России². Стоит заметить, что «граждане чаще выбирали отрицательные качества муниципальных чиновников. Так, почти половина респондентов (45,14%) затруднилась выбрать положительные характеристики. Среди отрицательных первые три места заняли такие позиции как «безразличное, неуважительное отношение к людям» (42,43%), «имитация деятельности» (37,43%), «покровительство руководства» (27,29%)»³.

Анализируя результаты опроса, проведенного МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий»⁴, отметим, что по мнению респондентов, современный муниципальный служащий, в первую очередь, должен удовлетворять требованию «профессионализм» (89,36%) (Рисунок 7). На втором месте «коммуникабельность» (57,45%), на третьем – «образованность» (46,81%).

¹ См.: Бажин И.И. Проблемы профессионализации служащих органов власти // Власть. 2013. № 2; Барсукова Т.И. Социологический анализ проблем совершенствования института местного самоуправления // Власть. 2009. № 11; Майкова Э.Ю. Тенденции развития местного самоуправления // Власть. 2013. № 6; Парунина Л.Д. Муниципальная служба: к проблеме становления профессии // Социальная философия и социология. 2010. № 5.

² См.: Виняр В.А. Оценка деятельности органов местного самоуправления // Управленец. 2012. № 9-10 (38).

³ См. там же.

⁴ Информационно-аналитический отчет по результатам социологического опроса «Оценка эффективности муниципальной кадровой политики города Белгорода». Белгород, 2014.



Рис. 7. Распределение ответов респондентов о предъявляемых требованиях к муниципальным служащим

Как справедливо отмечает Н.А. Левченко, «профессионализм – это не только достижение субъектом деятельности высоких профессиональных результатов, но непременно и наличие социально-психологических качеств, свойств и таких компонентов, как сознательное отношение человека к труду, состояние его «целерациональной» предрасположенности к деятельности»¹.

Диагностика степени значимости профессиональных ценностей муниципальных служащих показала, что наиболее значимыми для них являются глубокие знания в области профессиональной деятельности (64.60%) и атмосфера социально-психологической гармонии (30.20%) – Рисунок 8. Таким образом, мы вновь убеждаемся в желании служащих постоянно профессионально самосовершенствоваться.

¹Левченко Н.А. Повышение профессионализма муниципальных служащих как механизм реализации кадрового потенциала территории // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2013. № 3. С. 48.



Рис. 8. Распределение ответов респондентов на вопрос о ценностях муниципальных служащих

В ходе исследования муниципальным служащим было предложено выбрать факторы, способствующие и препятствующие повышению их профессионализма. Так, в первую группу респонденты отнесли следующие факторы (Рисунок 9): профессиональное обучение (77,60%), опыт работы (58,57%), перспективы карьерного роста (46,94%). И это вполне логично: для того, чтобы повысить уровень профессионализма, необходимо пройти обучение и закрепить полученные знания, умения, навыки в ходе профессиональной деятельности.



Рис. 9. Факторы, способствующие повышению профессионализма служащих

Среди факторов, препятствующих повышению профессионализма респонденты отметили, в первую очередь, недостаточность оплаты труда (55,32%), текучесть кадров (46,81%) и отсутствие мотивации эффективной служебной деятельности (46,81%) (Рисунок 10).

Результаты исследования позволили оценить отношение муниципальных служащих к необходимости профессионального образования. Так, более половины опрошенных (63,76%) считают необходимым продолжать свое образование, а значит, признают полезность получения дополнительного образования и рассматривают возможность его получения значимой социальной гарантией муниципальной службы; 21,15% считают необходимым его продолжать, но не имеют возможности; и лишь 11,32% не видят в этом необходимости. Объяснить ответы последних можно тем, что данная группа респондентов либо удовлетворена своим служебным положением и не собирается продвигаться по служебной лестнице, что особенно характерно для работников, замещающих должности группы

«высшая»); либо они убеждены, что влияние дополнительного образования на карьерное продвижение практически отсутствует.



Рис. 10. Факторы, препятствующие повышению профессионализма служащих

Исследование показало, что среди наиболее предпочтительных форм профессионального развития респондентами выбраны: повышение квалификации (43,21%), стажировка (15,14%), переподготовка (10,15%), получение второго высшего образования (8,32%). Таким образом, участники исследования ориентированы преимущественно на повышение квалификации как наиболее оптимальную форму профессионального развития. Вместе с тем, стоит отметить, что такое обучение имеет одномоментный характер и способствует лишь приобретению отдельных, фрагментарных знаний и навыков, которые в некоторых случаях даже не находят практического применения при решении возникающих ситуаций в процессе осуществляемой деятельности. Исследователи, занимающиеся данной проблемой, выделяют и ряд других негативных факторов повышения квалификации муниципальных служащих: «формальное отношение к занятиям, отсутствие мотивации к получению прочных знаний и навыков, стремление к получению документа»¹; «наличие барьеров в использовании на

¹ Бажин И.И. Проблемы профессионализации служащих органов власти // Власть. 2013. № 2. С. 35.

практике результатов обучения как со стороны руководства органов местного самоуправления, которое часто не стремится использовать кадровый потенциал органов власти с учетом новых, полученных в ходе обучения, знаний и навыков, так и со стороны самих служащих, которые либо не считают нужным распространять в коллективе полученные в ходе обучения знания, либо сталкиваются с отторжением новых принципов работы со стороны коллег»¹. К сожалению, такие формы профессионального развития, как ротация кадров, обмен опытом, проведение тренингов, мастер-классов, участие в вебинарах, не нашли должного отражения в предпочтениях служащих.

Актуальным функциональным заказом служащих становится формирование компетенций в области психологии взаимоотношений (38,12%), управлении проектами (35,15%), информатизации управленческой деятельности (20,46%), стратегического менеджмента (18,17%) – Рисунок 11.

Ориентация служащих в отношении практических навыков, которые можно получить в процессе образования, является по преимуществу утилитарно-прагматической: они рассчитывают, в первую очередь, на овладение теми методами работы, которые облегчат им выполнение повседневных функциональных обязанностей, и не испытывают нужды в овладении навыками аналитической работы, делового общения, работы с общественным мнением (Рисунок 11). А перспективное видение у большинства служащих, к сожалению, отсутствует.

¹ Маленькая М.А. Инновационная система дополнительного профессионального образования муниципальных служащих // Власть. 2011. № 9. С. 42.



Рис. 11. Функциональный заказ на формирование компетенций служащих

Полученные результаты исследования являются тревожным индикатором понижающегося статуса профессиональной подготовки служащих. С одной стороны, необходимость прохождения обучения и повышения профессионального уровня нормативно закреплено и формально необходимо. С другой стороны, как показывает практика, получение дополнительного образования не способствует повышению статуса в системе управления, что снижает мотивацию служащих к развитию. Сам же процесс обучения зачастую рассматривается служащими как вынужденная обязанность, которая не оправдывает затраченных сил и средств.



Рис.12. Профессиональный заказ служащих на овладение новыми навыками

Проведенный анализ практики профессионализации муниципальных служащих администрации города Белгорода, позволил вывить ряда объективных и субъективных причин, затрудняющих развитие профессиональной деятельности, главными из которых являются:

- недостаточная выраженность в организационно-управленческой среде норм, стандартов поведения, стимулирующих и поддерживающих процессы интенсивного саморазвития специалистов;
- отсутствие у определенного числа служащих мотивации к развитию и совершенствованию своей профессиональной компетентности;
- сложившаяся система профессиональной подготовки не в полной мере отвечает необходимым потребностям, диктуемым современными условиями развития местного самоуправления.

Исследовав практику организации работы в сфере профессионального развития муниципальных служащих можно сделать следующие выводы:

1. В современном обществе муниципальный служащий становится основным звеном происходящих на местах преобразований. К нему предъявляются новые требования: социальная ответственность, инициативность и творчество, высокая внутренняя культура, способность идти на риск и брать на себя ответственность за возможные последствия принимаемых решений. Служащие в свою очередь обязаны осознавать необходимость постоянного профессионального совершенствования, необходимость своевременного получения дополнительных теоретических знаний и практических навыков.

2. Вместе с тем, муниципальная служба как социально-управленческий институт со своими профессиональными характеристиками участниками исследования признается не вполне готовой к выполнению стоящих перед ней задач, а также своевременному принятию решений и работе в условиях все возникающих новых угроз и вызовов для российского общества.

3. Диагностика профессионализации кадров муниципальной службы показала, что общий уровень профессионализма служащих не является достаточным для выполнения задач, стоящих сегодня перед муниципальной властью. Вместе с тем, сами служащие в той или иной мере удовлетворены своей профессиональной компетентностью и считают ее уровень достаточным для выполнения служебных обязанностей. Несмотря на готовность служащих получать дополнительное образование, мотивация их остается достаточно низкой ввиду наличия барьеров в использовании на практике результатов обучения, несоответствия образовательных программ имеющимся потребностям слушателей.

4. При установке служащих на профессиональное развитие, они ориентированы, прежде всего, на традиционные формы обучения, среди которых явное предпочтение отдают повышению квалификации, в то время как ротация кадров, обмен опытом, проведение тренингов, мастер-классов, участие в вебинарах практически не используются. В содержательном

отношении интересы муниципальных служащих связаны с получением знаний и навыков, которые упрощают решение повседневных задач управления. Все это определяет потребность в дальнейшей профессионализации кадров местного самоуправления как за счет привлечения в муниципальные органы высококвалифицированных специалистов, так и на основе профессионального развития их кадрового состава.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время все больше внимания уделяется качественному совершенствованию муниципальной службы. В современных условиях значительно возросли требования, предъявляемые гражданским обществом к муниципальным служащим, поэтому овладение специальными знаниями, умениями и навыками должно продолжаться на всем протяжении их управленческого пути. Также нуждаются в постоянном обновлении используемые в работе кадровых служб органов муниципального управления кадровые, управленческие, образовательные и информационные технологии. В связи с этим значимой характеристикой профессиональной компетентности современного муниципального служащего, «служащего нового поколения» является постоянный динамизм и незавершенность. Необходимо отметить, что управленческий труд постоянно развивается, усложняется, происходит постоянный пересмотр и ужесточение требований общества к квалификации кадров органов местного самоуправления, углубляется специализация внутри управленческого труда, обособляются функции, появляются новые специальности, а следовательно, возрастает и потребность служащих к самореализации своей личности.

Профессионализация кадров муниципальной службы как объективный процесс актуализирует задачу повышения профессионализма муниципальных служащих. Совершенно очевидно, что решение данной задачи невозможно без объединения усилий ученых, педагогов и специалистов-практиков муниципального управления, без решительного внедрения практико-ориентированного подхода и развития творческой компетентности кадров муниципальной службы, без координации деятельности различных образовательных учреждений и властных структур. Это сложный и многогранный процесс, включающий решение проблем

образовательного, социального, психологического, организационно-экономического характера.

В целях повышения дальнейшей эффективности деятельности муниципальных служащих посредством их профессионализации нами предлагается специальный проект.

Наименование проекта: «Управление профессиональным развитием муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород»».

Обоснование проектных мероприятий. Современная практика функционирования муниципальной службы свидетельствует о наличии ряда неблагоприятных тенденций и процессов: несоответствие структуры профессионального потенциала содержанию и характеру труда в новых рыночных условиях; стихийность в формировании механизмов востребованности профессиональных возможностей кадров муниципальной службы; преобладание субъективистских, протекционистских и корпоративных начал в решении кадровых вопросов; формализм в технологии формирования кадрового резерва. Существующий механизм регулирования кадровых процессов не позволяет сконцентрировать кадровые ресурсы муниципалитета на приоритетных направлениях социально-экономического развития, добиваться эффективного их использования. Вследствие этого происходит снижение профессионализма служащих, и как следствие, происходит снижение доверия населения на местах к органам власти и муниципального управления.

В поисках нового инновационного подхода к управлению кадрами в органах муниципального управления внимание науки фокусируется на профессионализации кадрового обеспечения муниципальной службы. Как справедливо отмечает Е.В.Охотский, одним из важнейших элементов кадрового обеспечения муниципальной службы должно стать «качественно новое решение задач профессионального развития ее персонала, преодоление возникшего противоречия между относительно невысоким уровнем

профессионализма кадров и возросшими требованиями к ним в условиях отказа от административно–командных методов государственного управления»¹.

Профессиональное развитие муниципальных служащих целесообразно рассматривать в двух аспектах – профессионально-квалификационное и профессионально-должностное развитие. Профессионально-квалификационное развитие предполагает повышение компетентности посредством обучения и самообразования служащих, профессионально-должностное – изменение компетентности – связано с решением задач служебно-карьерного роста, а также рациональным использованием способностей каждого работника.

Как свидетельствуют проведенные нами исследования основные проблемы в управлении профессиональным развитием кадров муниципальной службы проявляются, во-первых, в отсутствии единой концепции данной деятельности; во-вторых, несистемном и зачастую формальном характере проводимых мероприятий преимущественно по организации обучения кадров; в-третьих, отсутствие внимания к мотивационной составляющей при реализации муниципальных программ профессионального обучения кадров.

На основе вышеизложенного целесообразно выделить основные принципы построения современной системы профессионального развития муниципальных служащих:

– открытость – система профессионального развития кадров муниципальной службы не является жестко заданной, неизменной и способна включать новые элементы;

– научность – в основе всех управленческих действий должны лежать научные подходы и методы;

¹ Охотский Е.В. Государственная кадровая политика и особенности ее реализации в системе государственного управления: тезисы докладов Уральской региональной научно-практической конференции. Пермь. 1998. С. 7.

- комплексность – механизмы и технологии профессионального развития должны использоваться во взаимосвязи;
- целостность – система профессионального развития кадров муниципальной службы направлена на все стороны деятельности и все категории кадров;
- адаптивность – система профессионального развития способна гибко перестраиваться в зависимости от изменения мотивационной и ценностной структуры кадров муниципальной службы, а также в соответствии с тенденциями развития муниципального управления.

Таким образом, мы полагаем, что обеспечение профессионализации муниципальных служащих необходимо рассматривать как целенаправленную деятельность по непрерывному развитию кадров. Понимание, что профессиональное развитие – это целостный процесс формирования и изменения показателей кадрового состава, профессиональных компетентности и квалификации муниципальных служащих, и только комплексный подход к планированию и организации этого процесса может обеспечить качество и результативность деятельности муниципальной службы в целом.

Цель проекта – формирование благоприятных условий для реализации профессионального развития муниципальных служащих.

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

- формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности;
- дальнейшее совершенствование знаний, умений и навыков муниципальных служащих в области муниципального управления сложными процессами, навыков внедрения в муниципальную практику служебной

деятельности достижений науки, передовых форм и методов работы, современных кадровых технологий, научной организации труда;

- формирование профессионального самосознания муниципальных служащих, стремления к постоянному совершенствованию, повышению своего профессионального уровня с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций;

- обеспечение реализации муниципальных программ дополнительного профессионального образования муниципальных служащих с учетом индивидуального сопровождения каждого обучающегося;

- формирование и внедрение института наставничества в практику работы органов муниципального управления;

- разработка и внедрение системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих;

- повышение престижа муниципальной службы путем реализации социальных гарантий служебной деятельности.

Целевая группа участников проекта представлена лицами, заинтересованными в реализации данного проекта. К таким можно отнести: муниципальных служащих администрации города Белгорода; управление кадровой политики администрации города Белгорода; учреждения высшего профессионального образования, реализующие программы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

Сроки реализации проекта: 2017-2018 гг.

Состав мероприятий проекта. Представленные мероприятия направлены на реализацию цели и задач проекта.

1. *Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения.* Одним из инструментов профессионализации кадров муниципальной службы является

дополнительное профессиональное образование (ДПО). Особая роль ДПО обусловлена тем, что многие муниципальные служащие не имеют базового профессионального управленческого образования по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а опыт их профессиональной деятельности связан с работой в различных отраслях (культура, образование, социальная защита, ЖКХ, транспорт, промышленность, связь и др.). Вместе с тем, как показывает муниципальная практика, ресурсы ДПО реализуются не в полной мере, и требуют усовершенствования подходов к реализации программ ДПО с целью усиления их влияния на профессиональную компетенцию и личностное развитие обучающихся. Одним из самых распространенным в применении видом ДПО является повышение квалификации, о нем и пойдет речь.

Реализация основных изменений в ДПО, на наш взгляд, должна затрагивать следующие направления: цели и содержание образовательных программ, организацию учебного процесса, способы оценки результатов освоения образовательных программ.

Концептуальной основой усовершенствования ДПО целесообразно обозначить компетентностный подход. Это обусловлено двумя обстоятельствами: во-первых, закрепленным законодательно принципом профессионализма и компетентности муниципальных служащих; во-вторых, широким применением компетентностного подхода как инновационной технологии развития всей системы российского образования. Следует отметить, что основным принципом, лежащим в основе данного подхода, должен стать принцип индивидуализации образовательного сопровождения профессионального развития специалистов в процессе обучения. При этом формулировка целей каждой образовательной программы при компетентностно-ориентированном подходе будет учитывать универсальные (характерные для большинства обучающихся) и индивидуальные компетентностные дефициты («узкие места» профессиональной деятельности). Определить компетентностные дефициты позволят методы

анкетирования самих служащих, экспертной оценки их руководителей, разработанных заданий-индикаторов.

Алгоритм реализации компетентностно-ориентированного подхода в условиях индивидуально ориентированных образовательных программ предполагает прохождение трех этапов: установочного, собственно образовательного и итогового.

Первый этап включает в себя осуществление следующих процедур:

1) диагностику исходного уровня сформированности компетенций у муниципальных служащих (общих и специальных);

2) выявление универсальных (типичных для большинства специалистов) и индивидуальных компетентностных дефицитов обучающихся;

3) формирование индивидуальной карты компетентностных дефицитов для каждого обучающегося;

4) моделирование образовательной программы для учебной группы с выделением инвариантной компоненты (обязательной для всех слушателей) и вариативной (индивидуальной для каждого обучающегося).

В соответствии с разработанными образовательными программами на втором этапе осуществляется обучение служащих. С целью осуществления принципа индивидуализации обучения инвариантная компонента программ реализуется в аудиторной форме, а вариативная – в дистанционной.

Третий этап предполагает оценку результативности образовательной программы, то есть оценку сформированности новых компетенций. Освоение компетенции позволяет специалисту демонстрировать в работе новые технологии или методы, поэтому формой итогового контроля будет выступать индивидуальные задания, отражающие содержательную специфику конкретной образовательной программы. К разработке итоговых заданий необходимо в обязательном порядке привлекать специалистов-практиков. В качестве экспертов для оценки результатов программы могут выступать либо непосредственный руководитель обучившегося служащего,

либо специалист-практик органов государственного или муниципального управления. Важным элементом итогового этапа реализации образовательной программы является написание каждым прошедшим обучение специалистом эссе – размышление об использовании полученных знаний и навыков в своей профессиональной деятельности, а также пожелания и предложения по своему дальнейшему профессиональному развитию. Указанное эссе для ознакомления передается непосредственному руководителю муниципального служащего и в кадровую службу органа местного самоуправления.

Освоение описанной выше индивидуальной образовательной программы повышения квалификации муниципальных служащих целесообразно организовать сочетая технологии аудиторного и дистанционного обучения по индивидуальному графику, согласованному с непосредственным руководителем обучающегося. Высокая значимость разработки и реализации индивидуальных образовательных программ профессионального развития для повышения эффективности и результативности служебной деятельности служащих, на наш взгляд, обусловлена следующими обстоятельствами. Во-первых, при реализации подобных программ осуществляется четкое соотношение содержания программы повышения квалификации с вопросами, связанными с выполнением муниципальным служащим своих функций. Во-вторых, обеспечивается реализация принципа полисубъектности при моделировании содержания образовательных программ. Основным субъектом данного процесса становится сам обучающийся, который моделирует содержание разрабатываемой программы, указывая на «узкие места» профессиональной деятельности. Другим субъектом выступает непосредственный руководитель направляемого на обучение служащего, ставящий перед подчиненными перспективные служебные задачи, оценивающий результаты их труда. Он задает ориентир служащим на изучение необходимых учебных модулей, что позволяет устранить имеющиеся компетентностные дефициты в работе

подчиненных и тем самым повысить результативность работы структурного подразделения в целом. Также, необходимо отметить, что руководители направляемых на обучение служащих, участвуя в составлении заданий, программ обучения, выступая в качестве экспертов при оценке результатов реализации модулей, косвенно (опосредованно) повышают и свой образовательный уровень.

2. *Формирование и внедрение института наставничества в администрации городского округа «Город Белгород».* Особая значимость института наставничества на муниципальной службе обусловлена, на наш взгляд, следующим обстоятельством. В настоящее время, заканчивая достаточно популярное среди выпускников школ направление подготовки «Государственное и муниципальное управление», менеджер, как правило, получает общую подготовку. Вместе с тем, приходя на службу в конкретное подразделение, молодой сотрудник сталкивается с необходимостью освоения предметных вопросов конкретной сферы деятельности (образования, культуры, ЖКХ, транспорта, промышленности, связи, кадрового обеспечения). Чем быстрее произойдет адаптация сотрудника, усвоение необходимых профессиональных знаний и навыков, тем быстрее структурное подразделение получит реальный результат деятельности работника. Учитывая то, что на практике молодые специалисты более мобильны, их готовность к обучению и развитию выше, именно данный корпус служащих может стать реальным кадровым потенциалом развития муниципальной службы.

Среди основных принципов реализации наставничества в системе муниципальной службы следует выделить:

– профессионализм наставников – при выборе наставников необходимо учитывать, что это должны быть сотрудники с большим опытом работы (не менее пяти лет) и хорошей репутацией (стоит отметить особую роль в развитии института наставничества специалистов с многолетним стажем, таковыми могут стать и сотрудники пенсионного возраста, для

которых роль наставника может стать новой как в части личностной, так и профессиональной реализации, несмотря на возрастные рамки);

- непрерывность – процесс наставничества предполагает не проведение разовых указаний специалисту в части, что и как ему делать, а подразумевает системную целенаправленную работу и может включать в себя индивидуальное консультирование, совместное решение практических ситуаций, самообучение с последующим контролем, делегирование полномочий;

- результативность – формально итогом внедрения наставничества может стать защита итогового отчета, вместе с тем, основная его цель заключается в интеграции молодого специалиста в коллектив; усвоение им должностных обязанностей и полномочий; профессиональный и личностный рост.

К основным задачам реализации мероприятия проекта по внедрению института наставничества, на наш взгляд, следует отнести:

- формирование нормативной правовой базы для внедрения института наставничества;
- организацию работ по его внедрению;
- оценку эффективности проведенной работы;
- организацию и проведение конкурса «Лучший наставник».

Решение первой задачи целесообразно начать с формирования органа, ответственного за реализацию данного направления. Таковым может стать совет при главе администрации города, в состав которого войдут как высшие должностные лица администрации, так и представители экспертного сообщества. Данный совет определяет основные направления реализации наставничества, обсуждает кандидатуры наставников, оценивает результаты их работы, проводит информирование сотрудников о значимости, задачах, основных направлениях внедрения института наставничества. К основным нормативным правовым актам, регламентирующим институт наставничества, следует отнести: положение об институте наставничества; положение о

совете по наставничеству; методические рекомендации для руководителей структурных подразделений администрации по применению наставничества.

Организация работ по внедрению наставничества включает в себя:

- 1) формирование и утверждение перечня лиц, нуждающихся в наставничестве, и перечня наставников;
- 2) организацию и проведение внутрикорпоративного обучения наставников по организации своей работы в отношении «подопечных»;
- 3) разработку и утверждение типовой программы внутрикорпоративного обучения наставников;
- 4) разработку пособия «Первые шаги на новой должности» для лиц, нуждающихся в наставничестве;
- 5) разработку и реализацию индивидуальных планов работы наставников;
- 6) разработку индивидуальных планов развития профессиональных компетенций лиц, в отношении которых применено наставничество.

Особо следует отметить необходимость внесения изменений в отдельные нормативные правовые акты администрации города. Так, в частности, чтобы повысить заинтересованность муниципальных служащих – потенциальных наставников – целесообразно внести изменения в порядок установления и выплаты служащим ежеквартальной премии, размеры которой зависят от количества и качества выполнения особо важных и сложных заданий. Ведь наставничество не входит в перечень должностных обязанностей сотрудников, а, следовательно, его смело можно отнести к особо важным заданиям, реализуемым служащими.

Оценка эффективности института наставничества предполагает, в первую очередь, оценку уровня развития профессиональных компетенций лиц, прошедших наставничество. На данном этапе оценке подлежат отчеты о проделанной работе как наставников, так и лиц, в отношении которых оно осуществлялось. На наш взгляд, целесообразным является публичная защита отчетов перед советом по наставничеству. В содержательном аспекте

указанные отчеты должны включать: у наставников – оценку деятельности «подопечного» и перспективы его дальнейшего профессионального развития, у лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, – основные проблемы профессиональной деятельности структурного подразделения наставника и пути их решения.

В целях повышения заинтересованности служащих в реализации мероприятий по внедрению института наставничества целесообразно ежегодной проведение конкурса «Лучший наставник администрации города», в рамках которого советом по наставничеству по результатам представленных отчетов будет избран победитель.

3. *Внедрение механизмов мотивации труда служащих, направленных на повышение престижа муниципальной службы, в том числе мотивации к профессиональному развитию.* Невысокий уровень профессиональной компетентности служащих и нежелание их профессионально развиваться обусловлены в том числе и низким престижем муниципальной службы, в результате чего профессиональные юристы, экономисты и другие специалисты выбирают работу в коммерческом секторе. На наш взгляд, в данном случае необходимо уделить особое внимание мотивации управленческого труда, что позволит обеспечить приток на муниципальную службу и молодых специалистов, и опытных управленцев.

Мотивация включает в себя меры материального стимулирования и социальной поддержки служащих. Основным вопросом, лежащим в основе материального стимулирования, должен стать вопрос «за что платить муниципальному служащему?» вопреки применяющемуся сегодня: «сколько платить?». Это позволит создать условия, при которых служащий поймет, что его труд, в особенности инициатива в деле реализации стратегических задач, будет соответствующим образом вознаграждаться.

Обеспечение социальных гарантий муниципальных кадров, на наш взгляд, предполагает целенаправленную работу по реализации трех основных направлений.

1. Забота о здоровье муниципальных служащих – включает диспансеризацию служащих и обеспечение их санаторно-курортным лечением. Возможно также приобретение медицинских страховых полисов с расширенным пакетом услуг, например, для несовершеннолетних детей служащих либо их родителей. Чтобы обеспечивать не только физическое, но и психологическое здоровье, целесообразно организовать в администрации комнату психоэмоциональной разгрузки.

2. Улучшение жилищных условий муниципальных служащих предполагает поощрение ценных специалистов путем частичной поддержки их участия в программах индивидуального жилищного строительства, в частности, например, при выделении и выкупе земельных участков.

3. Забота об интеллектуальном росте кадров муниципальной службы. Помимо рассмотренных программ повышения профессиональной компетентности, может быть реализована поддержка служащих, работающих над диссертационными исследованиями прикладного характера. Этим можно одновременно обеспечивать удовлетворение потребностей в самоуважении и самореализации, а также практическую пользу от исследований, которые могли бы реально помочь решить ту или иную муниципальную проблему.

4. Обеспечение взаимосвязи между профессионально-квалификационным развитием служащих (прохождение обучения и самообразование) и профессионально-должностным, которое связано с решением задач служебно-карьерного роста. Профессиональное развитие кадров муниципальной службы должно быть неразрывно связано с продвижением по службе и отражаться на изменении его должностных и профессиональных обязанностей, изменении статуса.

Оценка эффективности проекта состоит из системы индикаторов, включающих в себя количественные и качественные показатели:

- увеличение доли муниципальных служащих, прошедших обучение, в том числе посредством использования индивидуальных образовательных программ (не менее 100 человек);
- организация работы в администрации города не менее 10 наставников из числа муниципальных служащих;
- подготовка не менее 10 молодых специалистов, прошедших технологию наставничества, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей;
- изменение системы материального стимулирования муниципальных служащих посредством выплаты служащим ежеквартальной премии за выполнение особо важных и сложных заданий (к таковым относится и работа наставника);
- выявление лучшего наставника среди муниципальных служащих;
- организация работы комнаты психоэмоциональной разгрузки;
- повышение престижа муниципальной службы путем расширения возможностей предоставления служащим социальных гарантий.

Ресурсное обеспечение проекта. Вопрос планирования потребности в ресурсах является одним из основных при управлении проектом. К ресурсам проекта следует отнести кадровые, интеллектуальные, материально-технические, информационные, финансовые. Планирование ресурсов предполагает оценку того, какие ресурсы и в каком количестве будут использованы в процессе реализации проекта.

Кадровое обеспечение реализации проекта включает муниципальных служащих администрации, преподавателей, осуществляющих программы дополнительного профессионального обучения. Интеллектуальный потенциал представлен привлеченными представителями экспертного сообщества к управлению профессиональным развитием служащих. Материально-технические ресурсы включают в себя: компьютерную технику, информационные системы. Финансовый потенциал предполагает

возможность использования бюджетных источников финансирования мероприятий проекта, включая затраты на повышение материального стимулирования служащих, курсы повышения их квалификации. Информационные ресурсы представляют собой всю систему информационно-коммуникационных взаимодействий между всеми участниками процесса профессионального развития.

Таблица 2

Предполагаемая смета проекта

Направления	Описание	Сумма (тыс. руб.)
Прохождение муниципальными служащими курсов повышения квалификации путем освоения индивидуальных образовательных программ обучения	Включает в себя: проведение анкетирования служащих и их руководителей с целью выявления компетентностных дефицитов, разработку индивидуальных образовательных программ, прохождение обучения, привлечение экспертов-практиков для оценки уровня полученных обучающимся знаний и навыков	2 000 000
Внедрение института наставничества на муниципальной службе	Включает в себя затраты на организацию и проведение внутрикорпоративного обучения наставников; разработку пособия «Первые шаги на новой должности»; выплату ежеквартальных премий наставникам за выполнение особо важных и сложных заданий	260 000
Проведение конкурса «Лучший наставник администрации города»	Включает в себя затраты на проведение конкурса и награждение победителя	20 000
Организация комнаты психоэмоциональной разгрузки в администрации города	Включает себя затраты на работу специалиста-психолога, закупку инвентаря (мягких кресел, мини-тренажеров)	400 000
Итого:		2680000

Оценка рисков внедрения проекта включает в себя выявление рисков, их идентификацию и анализ, способы реагирования на них, мониторинг и управление рисками проекта. Цель управления рисками проекта – повышение вероятности возникновения и воздействия на реализацию проекта благоприятных событий и снижение вероятности

возникновения и воздействия неблагоприятных. Риск может быть вызван одной или несколькими причинами, а также возможна ситуация наступления одновременно несколько рисков при реализации проекта.

К числу рисков реализации проекта можно отнести следующие:

– финансовые риски: недостаточное финансовое обеспечение мероприятий проекта. Причиной возникновения данного риска может служить недостаточный объем денежных средств в местном бюджете, которые могут быть выделены на реализацию заявленных мероприятий данного проекта, в частности, обучение служащих требует больших финансовых затрат. Данный риск может привести к переносу сроков реализации основных мероприятий или только частичной их реализации. Риск возможно предотвратить при помощи реализации основных мероприятий, направленных на поиск дополнительных источников финансирования;

– организационные риски – причиной данных рисков является недостаточный уровень мотивации служащих к профессиональному развитию. Преодоление риска связано с использованием методов материального и морального стимулирования служащих;

– административные риски – к данным рискам необходимо отнести возможность формального исполнения мероприятий проекта.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по третьему разделу дипломного проекта:

1. В соответствии с результатами проведенного исследования и анализом практики процесса профессионализации кадров муниципальной службы, можно отметить, что данный процесс несовершенен и требует оптимизации, основанной на комплексном, системном и технологически выстроенном управлении. На основании полученных данных предлагается реализация проекта «Управление профессиональным развитием муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород»», целью которого является создание условий для

совершенствования профессионального мастерства муниципальных кадров.

2. Предлагаемый нами проект направлен на решение таких задач как: формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава органов местного самоуправления в соответствии с современными требованиями к управленческой деятельности; совершенствование знаний и умений муниципальных служащих в области управления сложными процессами, навыков внедрения в практику службы достижений науки, передовых форм и методов работы, научной организации труда; формирование профессионального самосознания сотрудников, стремления к постоянному совершенствованию своего профессионального мастерства с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций; обеспечение реализации программ дополнительного профессионального образования муниципальных служащих; разработка и внедрение системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих; повышение престижа муниципальной службы путем реализации социальных гарантий служебной деятельности.

3. К основным мероприятиям проекта относятся: разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих; формирование и внедрение института наставничества в администрации городского округа «Город Белгород»; внедрение механизмов мотивации труда кадров муниципальной службы. Концепция проекта основана на разделении служащих администрации города на две группы: в первую входят сотрудники, не имеющие профильного образования со стажем работы не менее трех лет; во вторую – молодые специалисты, впервые поступившие на муниципальную службу. Подходы к профессиональному развитию указанных групп различны: для первой это повышение квалификации с учетом индивидуальных особенностей и потребностей каждого сотрудника, для второй – институт наставничества. При этом каждая группа в равной степени нуждается в изменении способов материального и морального

стимулирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность деятельности органов местного самоуправления во многом определяется качеством их кадрового состава, способностью и готовностью муниципальных чиновников к решению задач муниципального управления в динамично развивающихся и усложняющихся условиях реформирования системы местной власти как самостоятельного уровня управления. Основу кадрового состава органов местной власти представляют муниципальные служащие. Особенность этой категории специалистов заключается 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 муниципальной службы, оптимизация управления его развитием представляется принципиально важным для успешной реализации реформы местного самоуправления и решения вопросов местного значения.

Однако анализ кадровой ситуации и изучение практики управления развитием муниципальных служащих свидетельствуют о недостаточном уровне их профессионализма и неготовности значительной части муниципальных служащих к работе в новых условиях, решению современных задач по реализации вопросов местного значения. Это, в первую очередь, актуализирует проблему поиска новых методов и технологий управления развитием муниципальных кадров с целью повышения эффективности их профессиональной деятельности.

Решение данной проблемы, на наш взгляд, предполагает: во-первых, привлечение на муниципальную службу высококвалифицированных специалистов, а это возможно только с повышением уровня материальной обеспеченности и социальной защищенности муниципальных служащих, а также престижа работников муниципального управления в обществе; во-вторых, формирование необходимых профессиональных компетенций у

муниципальных служащих; в-третьих, грамотная расстановка специалистов в зависимости от профессионального развития.

На первый план выходит необходимость технологизации процесса профессионализации при прохождении муниципальной службы, которая основывалась бы на комплексном подходе и использовании современных кадровых технологий, способствующих достижению максимальной отдачи и получению оптимальных результатов от выполнения должностных обязанностей каждым муниципальным служащим, заинтересованным в своем профессионально-должностном развитии, творческом отношении к труду, формировании собственного положительного имиджа во внутренней и внешней среде, а также имиджа органа местного самоуправления.

В данном контексте под профессионализацией муниципальных служащих мы понимаем непрерывный процесс становления и развития управленческой деятельности, основанный на систематизированном профессиональном обучении, постоянном развитии профессиональных знаний, умений, навыков. Это сложный и многогранный процесс, включающий решение проблем образовательного, социального, психологического, организационно-экономического характера.

Обеспечение профессионализации муниципальных служащих необходимо рассматривать как целенаправленную деятельность по непрерывному развитию кадров. Понимание, что профессиональное развитие – это целостный процесс формирования и изменения показателей кадрового состава, профессиональных компетентности и квалификации муниципальных служащих, и только комплексный подход к планированию и организации этого процесса может обеспечить качество и результативность деятельности муниципальной службы в целом.

Для решения данной задачи нами предлагается к реализации специальный проект «Управление профессиональным развитием муниципальных служащих администрации городского округа «Город

Белгород»», целью которого является создание условий для совершенствования профессионального мастерства муниципальных кадров.

К основным мероприятиям проекта, на наш взгляд, целесообразно отнести следующие:

1. Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения. Особое значение индивидуализации сопровождения профессионального развития служащих обусловлено тем, что реализация традиционных программ дополнительного образования не в полной мере учитывает и удовлетворяет индивидуальные образовательные потребности кадров, содержание таких программ рассчитано, как правило, на то, что полезно всем. При разработке и реализации индивидуальных образовательных программ во главу угла ставится сам обучающийся, который заинтересован в устранении личных компетентностных дефицитов, и нацелен на профессиональное совершенствование. Для осуществления образовательных программ целесообразно сочетание технологий аудиторного и дистанционного обучения при построении содержания образовательных программ.

2. Формирование и внедрение института наставничества в администрации городского округа «Город Белгород» как эффективного механизма профессионального и личностного развития молодых специалистов, впервые поступивших на муниципальную службу.

3. Внедрение механизмов мотивации труда служащих, направленных на повышение престижа муниципальной службы, в том числе мотивации к профессиональному развитию. Работа в данном направлении предполагает обеспечение муниципальных служащих дополнительными социальными гарантиями, в том числе, уделению особого внимания заботе о здоровье кадров, улучшению жилищных условий, интеллектуальном росте, профессионально-должностном развитии.

Реализация намеченных мероприятий позволит сформировать целостную и эффективную систему обеспечения кадрами муниципальной службы в соответствии с приоритетами социально-экономического развития муниципалитета, обеспечить формирование профессионального самосознания служащих, стремления к постоянному совершенствованию своего профессионального мастерства с учетом специфики деятельности по выполнению служебных функций.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд рекомендаций для органов местного самоуправления:

- разработать совместно с профессорско-преподавательским составом программы повышения квалификации служащих, учитывая компетентностные дефициты направляемых на обучение сотрудников, с выделением инвариантной компоненты (обязательной для всех слушателей) и вариативной (индивидуальной для каждого обучающегося);
- обеспечить проведение обучения служащих, основанное на индивидуальном сопровождении образовательной деятельности, включая активное участие в данной работе непосредственного руководителя обучаемого;
- внедрить в практику работы администрации институт наставничества;
- изменить систему оплаты труда служащих, обеспечив взаимосвязь между уровнем оплаты труда и профессиональным развитием кадров путем внесения изменений в перечень особо важных и сложных заданий;
- разработать и утвердить меры социальной поддержки муниципальных служащих, включая заботу о здоровье сотрудников, улучшению жилищных условий, интеллектуальном росте, профессионально-должностном развитии.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 21 июля 2014 года [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – №31. – Ст. 4281.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131 // Российская газета. – 2003. – 8 октября.
3. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 2 марта 2007 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – Ст. 1152.
4. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Текст]: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородские известия. – 2007. – 30 сентября;
5. Об утверждении областной целевой программы «Формирование и подготовка резерва управленческих кадров Белгородской области на 2008-2013 годы» [Текст]: Постановление Правительства Белгородской области от 10 ноября 2008 г. № 272-пп // Белгородские известия. – 2008. – 17 ноября.
6. Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие солидарного общества на 2015-2020 годы» [Электронный ресурс]: Постановление администрации города Белгорода от 10 ноября 2014 г. № 226 // Справочная правовая система «Консультант плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».
7. О городской целевой программе «Формирование и развитие системы муниципальной кадровой политики на 2012-2016 годы» [Текст]: Постановление администрации города Белгорода от 14 ноября 2011 г. № 207 // Белгородские известия. – 2011. – 20 ноября.

8. Анисимов, О.С. Белгородская школа стратегов [Текст] / О.С. Анисимов // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2011. – № 2. – С. 3-4.
9. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст] / В.М. Анисимов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 704 с.
10. Астахов, Ю.В. Пути повышения профессионализма кадров местного самоуправления [Текст] / Ю.В. Астахов // Социология образования. – 2013. – № 9. – С. 57-65.
11. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород: обл. тип., 2012. – 291 с.
12. Астахов, Ю.В. Современная кадровая политика и технология её реализации: монография [Текст] / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев. – Белгород: обл. тип., 2011. – 101 с.
13. Атаманчук, Г.В. Система государственного и муниципального управления [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 301 с.
14. Бажин, И.И. Проблемы профессионализации служащих органов власти [Текст] / И.И. Бажин // Власть. – 2013. – № 2. – С. 34-37.
15. Бакланов, П.А. Профессионализация государственных и муниципальных служащих в символическом контексте [Текст] / П.А. Бакланов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2013. – № 4. – С. 158-169.
16. Барсукова, Т.И. Социологический анализ проблем совершенствования института местного самоуправления [Текст] / Т. И. Барсукова, Е. А. Авджян // Власть. – 2009. – № 11. – С. 87–90.
17. Белоусова, Н.Ю. Компетентность чиновников как ключевой элемент эффективности деятельности управленца [Текст] / Н.Ю. Белоусова, В.В. Лукьянова // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 2 (14). – С. 84-87.

18. Биджиев, А. Стратегия развития подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих [Текст] / А. Биджиев // Муниципальная служба. – 2012. – № 2. – С. 41-45.
19. Богатырева, И.В. О некоторых аспектах кадрового обеспечения муниципальной службы региона: социологический анализ [Текст] / И.В. Богатырева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право.– 2009. – № 7. С. 89-96.
20. Бойков, В.Э. Кадровые технологии [Текст] / В.Э. Бойков. – М.: Экономика, 2002. – 311 с.
21. Вебер, М. Политика как призвание и профессия [Текст] / М. Вебер. – М.: Изб. соч., 1990. – 653 с.
22. Виняр, В.А. Оценка деятельности органов местного самоуправления [Текст] / В.А. Виняр // Управленец. – 2012. – № 9-10 (38). – С. 22-29.
23. Герш, М.В. Методы управления персоналом [Текст] / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2015. – № 12. – С. 32-38.
24. Горшков, А.С. Приоритеты профессионального образования государственных и муниципальных служащих [Текст] / А.С. Горшков, В.В. Яновский // Управленческое консультирование. – 2008. – № 2. – С. 5-14.
25. Данакин, Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти [Текст] / Н.С. Данакин. – Белгород: обл. тип., 2012. – 183 с.
26. Дурцева, А.Г. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих [Текст] / А.Г. Дурцева, Л.Б. Осипова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 15-24.
27. Душков, Б.А. Энциклопедический словарь: Психология труда, рекламы, управления, инженерная психология и эргономика [Текст] / Б.А. Душков, А.В. Королев, Б.А. Смирнов. – Екатеринбург: Изд-во «Деловая книга», 2000. – 463 с.

28. Забнева, Э.И. Особенности профессионализации муниципальных служащих в социально-историческом контексте (по материалам сравнительного социологического исследования) [Текст] / Э.И. Забнева // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2016. – Т. 16. – № 1. – С. 12-15.

29. Забнева, Э.И. Проблемы профессионализации муниципальных служащих в условиях транзитивного общества [Текст] / Э.И. Забнева // Социум и власть. – 2015. – № 4 (54). – С. 24-29.

30. Забнева, Э.И. Проблемы профессионализации муниципальных служащих и пути их решения [Текст] / Э.И. Забнева // Нефть и газ Западной Сибири: материалы международной научно-технической конференции, посвященной 90-летию со дня рождения Косухина Анатолия Николаевича. – 2015. – С. 69-72.

31. Захаров, В.М. Региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления [Текст] / В.М. Захаров. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2001. – 148 с.

32. Захаров, В.М. Профессиональные ориентации и мотивы государственных и муниципальных служащих (по результатам социологического опроса) [Текст] / В.М. Захаров // Вестник ТГУ. – 2013. – № 8 (124). – С. 25-282.

33. Захаров, В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих [Текст] / В.М. Захаров. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2014. – 260 с.

34. Захарова, Е.А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы [Текст] / Е.А. Захарова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 19. – С. 37-40.

35. Игнатов, В.Г. Становление системы государственного и местного управления и самоуправления в современной России [Текст] / В.Г. Игнатов. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 156 с.

36. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с.
37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. 4-изд., доп. и перераб. [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
38. Кларин, М.В. Новая развивающая практика – коучинг. Новая профессия – коуч [Текст] / М.В. Кларин // Образовательные технологии. – 2014. – № 1. – С. 71-80.
39. Ковалев, В.И. Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализированном обществе [Электронный ресурс] / И.В. Ковалев, К.А. Хатимлянская // Интернет-журнал «Науковедение». – 2015. – Том 7. – № 6. (дата обращения 12.04.2016)
40. Кокина, И.А. Кадровое обеспечение местного самоуправления [Текст] / И.А. Кокина. – М.: АНХ, 2007. – 935 с.
41. Кондратович, И.В. Формирование высшего управленческого персонала муниципального образования: теория и методология. Монография [Текст] / И.В. Кондратович. – М.: Из-во «Мир науки», 2013. – 514 с.
42. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент [Текст] / М.А. Коргова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 456 с.
43. Левченко, Н.А. Повышение профессионализма муниципальных служащих как механизм реализации кадрового потенциала территории [Текст] / Н.А. Левченко // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. – 2013. – № 3. – С. 46-49.
44. Майкова, Э. Ю. Тенденции развития местного самоуправления [Текст] / Э. Ю. Майкова, Е. В. Симонова // Власть. – 2013. – № 6. – С. 130–133.
45. Маленькая, М.А. Инновационная система дополнительного профессионального образования муниципальных служащих [Текст] / М.А. Маленькая // Власть. – 2011. – № 9. – С. 40-44.

46. Маркс, К., Энгельс, Ф. Собрание сочинений [Текст] / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Изд-во политической литературы, 1968. – 300 с.
47. Марченко, И.П. Особенности процесса трансформации кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы в России рубежа XX-XXI веков: дис. ... д-ра. социол. наук : 22.00.08 [Текст] / И.П. Марченко. – Барнаул, 2005. – 376 с.
48. Менеджмент в АПК / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова и др. – М.: КолосС, 2007. – 424 с.
49. Мертон, Р. Социальные теории и социальная структура [Текст] / Р. Мертон // Социологические исследования. – 1992. – № 2-4. – С. 118-124.
50. Мертон, Р. Явные и латентные функции [Текст] / Р. Мертон // Американская социологическая мысль. Тексты. – М.: Хранитель, 1994. – 448 с.
51. Охотский, Е.В. Государственная кадровая политика и особенности ее реализации в системе государственного управления [Текст] / Е.В. Охотский: тезисы докладов Уральской региональной научно-практической конференции. – Пермь, УрАГС, 1998. – С. 3-9.
52. Парсонс, Т. Некоторые проблемы общей теории в социологии [Текст] / Т. Парсонс. – М.: ИНИОН РАН, 1994. – 270 с.
53. Парсонс, Т. Система современных обществ [Текст] / Т. Парсонс. – М.: Аспект пресс, 1997. – 270 с.
54. Парунина, Л. Д. Муниципальная служба: к проблеме становления профессии [Текст] / Л.Д. Парунина // Социальная философия и социология. – 2010. – № 5. – С. 37–45.
55. Пастухова, Л.С. Наставничество как механизм профессионального и личностного развития государственных служащих и депутатов [Текст] / Л.С. Пастухова, В.А. Крючков // PolitBook. – 2014. – № 3. – С. 122-135.

56. Поваренков, Ю.П. Критерии профессионализации и формирование структуры профессиональных способностей [Текст] / Ю.П. Поваренков. – М.: Изд-во УРАО, 1991. – 235 с.

57. Понеделков, А.В. Профессионализм государственных и муниципальных служащих как фактор кадровой безопасности [Текст] / А.В. Понеделков, К.О. Магомедов // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2015. – № 8 (63). – С. 84-93.

58. Пугина, Е.Е. Методическая поддержка инноваций в муниципальной системе образования [Текст] / Е.Е. Пугина // Нижегородское образование. – 2008. – № 1. – С.104-109.

59. Сейтмухаметова, М.В. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих (на примере Омской области) [Текст]: автореф. дис. ... канд. социал. наук: / М.В. Сейтмухаметова. – М., 2011. – 28 с.

60. Сергачёв, В.А. Кадры как мерило качества работы государства [Текст] / В.А. Сергачёв // Белгородское бизнес-обозрение. – 2013. – № 2. – С. 15-19.

61. Смышляева, Л.Г. Дидактическая концепция модернизации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в России [Текст] / Л.Г. Смышляева. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2011. – 248 с.

62. Смышляева, Л.Г. Индивидуальная образовательная программа как средство модернизации профессиональной подготовки муниципальных служащих [Текст] / Л.Г. Смышляева, В.Н. Куровский // Педагогика и психология профессионального образования. – 2010. – № 1. – С. 16-24.

63. Смышляева, Л.Г. Модернизация дополнительного профессионального образования муниципальных служащих в контексте стратегии социально-экономического развития России [Текст]: автореф. дис. ... д-ра. педаг. наук / Л.Г. Смышляева. – Томск, 2012. – 44 с.

64. Смышляева, Л.Г. Система профессионализации кадров государственного и муниципального управления в России: новые условия – новый формат работы [Текст] / Л.Г. Смышляева // Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт: Сб. научных трудов. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2013. – С. 3-12.

65. Сорокин, П.А. Социологические теории современности [Текст] / П.А. Сорокин. – М.: ИНИОН, 1992. – 193 с.

66. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии: монография. 2-е изд. [Текст] / В.А. Сулемов. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 344 с.

67. Сурмин, Ю.П. Теория социальных технологий [Текст] / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков. – К.: МАУП, 2004. – 608 с.

68. Толстова, И.Э. Проектная деятельность как инструмент мониторинга уровня сформированности профессиональных компетенций управленческих кадров [Текст] / И.Э. Толстова, Т.Ю. Калошина // Профессиональное образование в современном мире. – 2015. – № 2 (17). – С. 179-187.

69. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А.И. Турчинов. – М.: Флинта, 1998. – 272 с.

70. Турчинов, А.И. Человеческий капитал как фактор кадровой безопасности государства и общества [Текст] / А.И. Турчинов // Человеческий капитал. – 2012. – № 9. – С. 21-23.

71. Управление персоналом и человеческий капитал современной России: коллективная монография [Текст] / под ред. О.Я. Гелиха, В.П. Соломина, Г.Л. Тульчинского. – СПб.: ООО «Книжный дом», 2011. – 416 с.

72. Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия [Текст] / сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции (Белгород, 13-16 апреля,

2016 г.) отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. – 224с.

73. Хайруллина, Н.Г. Профессиональное развитие муниципальных служащих [Текст] / Н.Г. Хайруллина, О.В. Устинова. – Тюмень: ТюмГНГУ, 2005. – 88 с.

74. Харченко, К. Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров [Текст] / К. Харченко, С. Боженков // Управление персоналом. – 2009. – № 6. – С. 46-50.

75. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 576 с.

76. Шабанова, М.Р. Проблемы и подходы к профессиональному развитию персонала органов местного самоуправления [Текст] / М.Р. Шабанова // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2012. – № 1 (30). – С. 140-145.

77. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: Гросс медиа, 2005. – 223 с.

78. Шуляева, А.В. Проблемы профессионализации кадров муниципальной службы [Текст] / А.В. Шуляева // Власть и управление на Востоке России. – 2015. – № 2 (71). – С. 56-61.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Паспорт проекта «Управление профессиональным развитием муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород»»

Цель проекта	формирование благоприятных условий для реализации профессионального развития муниципальных служащих
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<p>1. Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – диагностика исходного уровня сформированности компетенций у муниципальных служащих (общих и специальных); – выявление универсальных (типичных для большинства специалистов) и индивидуальных компетентностных дефицитов обучающихся; – формирование индивидуальной карты компетентностных дефицитов для каждого обучающегося; – моделирование образовательной программы для учебной группы с выделением инвариантной компоненты (обязательной для всех слушателей) и вариативной (индивидуальной для каждого обучающегося); – проведение обучения по разработанным программам; – оценку результативности образовательной программы – сформированности новых компетенций (решение индивидуальных итоговых заданий, написание эссе). <p>2. Формирование и внедрение института наставничества в администрации городского округа «Город Белгород»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование нормативной правовой базы для внедрения института наставничества; – организация работ по внедрению (проведение внутрикорпоративного обучения наставников по организации своей работы в отношении «подопечных», разработку и утверждение типовой программы внутрикорпоративного обучения наставников, разработку пособия «Первые шаги на новой должности» для лиц, нуждающихся в наставничестве, разработку и реализацию индивидуальных планов работы наставников, разработку индивидуальных планов развития профессиональных компетенций лиц, в отношении которых применено наставничество); – оценка эффективности проведенной работы; – организация и проведение конкурса «Лучший наставник». <p>3. Внедрение механизмов мотивации труда служащих, направленных на повышение престижа муниципальной службы, в том числе мотивации к профессиональному развитию.</p>
Результаты проекта	– увеличение доли муниципальных служащих, прошедших обучение, в том числе посредством использования индивидуальных образовательных программ (не менее 100

	<p>человек);</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация работы не менее 10 наставников из числа муниципальных служащих; – подготовка не менее 10 специалистов, прошедших наставничество, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей; – изменение системы материального стимулирования муниципальных служащих посредством выплаты служащим ежеквартальной премии за выполнение особо важных и сложных заданий (к таковым относится и работа наставника); – выявление лучшего наставника среди муниципальных служащих; – организация работы комнаты психоэмоциональной разгрузки; – повышение престижа муниципальной службы путем расширения возможностей предоставления служащим социальных гарантий.
Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> – финансовые риски: недостаточное финансовое обеспечение мероприятий проекта; – организационные риски – причиной данных рисков является недостаточный уровень мотивации служащих к профессиональному развитию; – административные риски – к данным рискам необходимо отнести возможность формального исполнения мероприятий проекта
Пользователи результата проекта	муниципальные служащие администрации города Белгорода