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**

# УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА МАТЕРИАЛАХ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)

выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)
студента заочной формы обучения направления подготовки
38.04.04. «Государственное и муниципальное управление»
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»
3 курса группы 05001565
Беляевой Марины Витальевны

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент
Шевченко Н.В.

Рецензент
заместитель руководителя
управления образования
администрации г. Белгорода
Ковалев А.Ю.

БЕЛГОРОД 2018

# СОДЕРЖАНИЕ


| | | |
|---|---|---|
| ВВЕДЕНИЕ | | 3 |
| РАЗДЕЛ I | ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ | 11 |
| РАЗДЕЛ II | АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА | 33 |
| РАЗДЕЛ III | СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ | 58 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | | 80 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ | | 86 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | | 96 |

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Изучение проблем мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих актуально в силу целого ряда причин. В первую очередь, это продиктовано необходимостью преобразования современной системы муниципальной службы для ее максимально эффективной работы. Муниципальная служба является одним из условий эффективного и благополучного функционирования общества, поэтому одна из важнейших задач муниципального управления – повышение эффективности муниципальной службы.

Мотивация муниципальных служащих связана со спецификой их работы и является системой, которая включает в себя потребности, интересы, ценностные ориентации и установки, а также мотивы, инициирующие и поддерживающие поведение муниципального служащего, и формируется в результате взаимной детерминации муниципального служащего и органов местного самоуправления в процессе их взаимодействия в сфере профессиональной деятельности.

Мотивация муниципальных служащих к профессиональному развитию представляет собой одно из средств достижения эффективности муниципального управления, строгое соблюдение законности и предоставление качественных публичных услуг, ведь ошибки муниципальных служащих могут привести к неэффективности системы муниципального управления, и государственной власти в целом.

Для обеспечения продуктивной деятельности органов местного самоуправления необходимо рационально использовать человеческие ресурсы – главный капитал любой организации. Мотивация к профессиональному развитию – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Вопросы мотивации труда муниципальных служащих важны и находятся в центре внимания и обсуждения всех органов власти. От уровня

компетентности муниципальных служащих, их профессиональных знаний и навыков, внутренней готовности к труду зависит качество результатов их работы. Существующие механизмы повышения мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих на сегодняшний день несовершенны и требуют дальнейшего исследования и разработки более действенных механизмов мотивации.

**Степень изученности темы.** Исследованию профессиональной деятельности человека посвящены работы С.А. Дружилова, Н.И. Захаровой, Н.М. Пестерева, Л.С. Цветлюк и О.С. Надеина[1] и др.

Теоретико-методологические основы государственного управления, проблемы развития теории административно-государственного управления, особенности оказания государственных и муниципальных услуг, вопросы государственной кадровой политики рассматривались в трудах Л.И. Ворониной, С.Н. Костиной и А.В. Томильцева, А.И. Галкина, М.В. Ивановой, Т. Е. Зерчаниновой и А. В. Ручкина, В.С. Нечипоренко, В.А. Сулемова, А.И. Турчинова[2] и других.

Сущность профессионального развития в сфере государственного управления, определение этапов профессионального развития, оценку и оптимизацию профессиональной деятельности государственных гражданских служащих исследуют И.Д. Бекасов, И.Б. Гайдукова,

---

[1] Дружилов С.А. индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма : монография. Воронеж, 2010; Захарова Н.И. Организационное поведение государственных служащих. М., 2010; Пестерева Н.М., Цветлюк Л.С., Надеина О.С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих : монография. М., 2014.

[2] Воронина Л.И., Костина С.Н., Томильцев А.В. Функции и услуги в системе государственного и муниципального управления : монография. Екатеринбург, 2017; Галкин А.И. Новые механизмы государственного управления: внедрение проектного управления в деятельность органов государственной власти : сб. научных статей IV международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления». М., 2017; А.А. Иванова М.В. Основы государственного и муниципального управления. СПб., 2015; Современные тенденции развития государственного управления : монография / Под ред. Т. Е. Зерчаниновой, А. В. Ручкина. Екатеринбург, 2015; Нечипоренко В.С. Кадровая политика в государственной гражданской службе. Саратов, 2013; Сулемов В.А. Кадровая политика. М., 2009; Турчинов А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом России. Социологический анализ. М., 2009.

С.В. Гвоздиков и Н.Е. Серебровская, А.А. Деркач, А.А. Дмитриева, Е.Н. Клочкова, О.В. Александров и Е.И. Добролюбова, О.В. Малахова и Н.О. Гарбузова, И.С. Мащенко и Н.В. Чернышева, Л.П. Савельева и Я.В. Попко, П.П. Щавель[1] и многие другие.

Большой вклад в исследование темы внесла работа «Социальный аудит в государственном управлении»[2], в которой проведен анализ сущности и показателей измерения профессиональной компетенции государственных гражданских служащих, выявлены факторы, влияющие на нее.

Современные подходы к исследованию мотивации труда в системе государственного управления, проблемы нормирования труда государственных служащих, методы повышения их трудовой мотивации изучены Е.И. Васильевой, Е.И. Добролюбовой, И.Б. Шебураковым и В.Н. Южаковым, И.А. Игнатовой и В.Ю. Шалашниковой, А.А. Козыревым,

---

[1] Бекасов И.Д. Акмеологическая оценка качества профессиональной деятельности государственных гражданских служащих : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13. М., 2013; Гайдукова И.Б. Компетентностный подход в подготовке и профессиональной деятельности государственных служащих // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия: Социология. 2014. № 13 (1); Гвоздиков С.В., Серебровская Н.Е. Профессиональная пригодность государственных служащих как основа эффективной профессиональной деятельности // NovaInfo.Ru. 2015. Т. 1. № 34; Деркач А.А. Психолого-акмеологические основания и средства оптимизации личностно-профессионального развития конкурентоспособного специалиста // Акмеология. 2013. № 2; Дмитриева А.А. Актуальные вопросы оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 4-2 (44); Клочкова Е.Н., Александров О.В., Добролюбова Е.И. Методология формирования и мониторинга статистических показателей эффективности развития сферы государственного управления. М., 2015; Малахова О.В., Гарбузова Н.О. Основные подходы к оценке эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Вестник государственного и муниципального управления. 2014. № 3; Мащенко И.С., Чернышева Н.В. Показатели эффективности профессиональной деятельности государственных служащих как средство оценки эффективности их деятельности // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 3; Савельева Л.П., Попко Я.В. Проблемы оценки эффективности профессиональной деятельности государственного гражданского служащего // Вестник Сибирской академии права, экономики и управления. 2016. № 1 (7).

[2] Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Социальный аудит в государственном управлении : монография. Екатеринбург, 2015; Шевель П.П. Социологические подходы к анализу профессионально-личностного развития государственных гражданских служащих // Социальногуманитарные знания. 2012. № 2.

Т.С. Машкиной, Е.А. Панариной, О.В. Паниной, Т.В. Щукиной и В.А. Брусенцевой, В.О. Ядоян[1].

**Проблема диссертационного исследования** заключается в сложившемся противоречии между необходимостью обоснования новых подходов к управлению профессиональным развитием муниципальных служащих и слабо разработанным механизмом мотивации к профессиональному развитию данной категории служащих.

**Гипотеза исследования.** Достижение эффективности управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих возможно на основе совершенствования ее организационного обеспечения, а также внедрения модели управления с учетом специфики действующей системы образования.

Все сказанное предопределило выбор темы диссертационного исследования, объекта и предмета изучения, постановку цели и задач.

**Объект исследования** – профессиональное развитие муниципальных служащих.

**Предмет исследования** – управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих.

---

[1] Васильева Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих региона: опыт социологического анализа // Аспирантский вестник Поволжья. 2010. № 5-6; Добролюбова Е.И., Шебураков И.Б., Южаков В.Н. Нормирование численности государственных гражданских служащих в сфере осуществления контроля (надзора) и предоставления государственных услуг. М., 2015; Игнатова И.А., Шалашникова В.Ю. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации государственного служащего // Новое поколение. 2016. № 9; Козырев А.А. Система мотивации трудовой деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. 2010. № 4; Машкина Т.С. Способы мотивации труда государственных служащих // Science Time. 2015. № 11; Панарина Е.А. Ценности как мотиваторы профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2014. № 4; Панина О.В. Совершенствование оценки и мотивации профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих как инструмент повышения открытости государственной службы // Вестник Академии. 2015. № 3; Щукина Т.В., Брусенцева В.А. Оценка профессиональной служебной деятельности как критерий материального стимулирования государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации // Проблемы права. 2015. № 4 (52); Ядоян В.О. Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих // Молодой ученый. 2014. № 6.

**Цель диссертационного исследования** – разработать рекомендации по совершенствованию управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих.

**Задачи исследования**:

- рассмотреть теоретические аспекты управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих;

- проанализировать систему управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих управления образования администрации города Белгорода;

- предложить направления совершенствования управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили ряд концепций и теорий профессионального становления и развития: типологическая теория Д. Холланда[1], позволяющая определить различия в ценностно-мотивационной структуре личности на каждом из этапов профессионального развития; концепция профессионального развития Л.М. Митиной[2], предполагающая рассмотрение профессионального обучения и его различных форм как деятельности, в ходе которой осуществляется профессиональное развитие; концепция профессионального становления Т.В. Кудрявцева[3], ориентирующая на изучение различных сторон профессионального развития; акмеологическая концепция развития профессионала А.А. Деркача[4], направленная на изучение закономерностей, мотивации и системы ценностей профессионального развития; теория «карьерной зрелости» Д. Сьюпера[5], предполагающая рассмотрение карьеры как результата профессионального развития.

---

[1] Holland Y. L. Explorations of a theory of vocational choice. // J. Appl. Psychol. 1968. V. 52. № 1.

[2] Коррекционно-обучающие программы повышения уровня профессионального развития учителя. Л.М. Митина и др. М., 2001.

[3] Кудрявцев Т.В. Психология профессионального обучения и воспитания. М., 1985.

[4] Деркач А., Зазыкин В. Акмеология. СПб., 2003.

[5] Super D. E., Bahn M. Y. Occupational psychology. L., 1971.

**Эмпирическая база исследования:**

- федеральное, региональное и муниципальное законодательство по вопросам профессионального развития муниципальных служащих[1];

- материалы анкетного опроса муниципальных служащих управления образования администрации города Белгорода «Профессиональное развитие в муниципальной службе» (N=16, 2017 год);

- материалы анкетного опроса студентов 3-4 курсов очной формы обучения по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» Белгородского государственного национального исследовательского университета «Восприятие профессиональной деятельности и профессионального развития в сфере муниципальной службы» (N=19, 2017 год).

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в следующем:

- разработаны модель системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих и методические рекомендации, направленные на обеспечение непрерывного профессионального развития, совершенствование профессионального обучения, дополнительного профессионального образования и формирования кадрового резерва муниципальных служащих на основе компетентностного подхода.

**На защиту выносятся следующие положения**:

---

[1] О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 30 июня 2016 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 (ред. от 29 декабря 2016 года) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении Положения о квалификационных требованиях к должностям муниципальной службы городского округа «Город Белгород» : Решение Совета депутатов г. Белгорода от 29 апреля 2008 года № 15 (ред. от 04 октября 2016 года № 428) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

1. На управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих оказывает влияние система взаимосвязанных факторов: внесистемных, отражающих состояние внешней по отношению к институту муниципальной службы среды, и внутрисистемных, обусловленных особенностями муниципальной службы как вида профессиональной деятельности. На потенциал профессионального развития муниципальных служащих оказывают влияние индивидуально-личностные факторы, проявляющиеся в характеристиках ценностно-мотивационной сферы, различиях восприятия профессионального развития и карьерных ориентациях и стратегиях на дослужебном и служебном этапах.

2. Непрерывное профессиональное развитие в сфере муниципального управления должно рассматриваться как целенаправленный и планомерный нормативно и организационно обеспеченный процесс качественных изменений во всех составляющих потенциала личности служащего – мотивационно-ценностном, образовательном, профессиональном, карьерном и другие, соответствующие потребностям муниципальных служащим и системы муниципальной службы как общественного института, и проходящих в течение всего периода профессионального становления.

3. Совершенствование управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих должно осуществляться на основе применения компетентностного подхода, компетентностно-ориентированных форм обучения и оценки служащих, формирования личностно-профессиональных компетенций.

**Научно-практическая значимость исследования** состоит в том, что предложенная модель системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих и сетевой принцип ее организационного обеспечения носит социально-ориентированный характер. Разработанные рекомендации могут применяться в процессе управления профессиональным развитием муниципальных служащих на всех этапах. Основные положения диссертационного исследования, практические выводы и рекомендации

могут быть использованы при оптимизации кадровой работы в органах местного самоуправления, совершенствовании обучения по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», а также в подготовке, переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих.

**Апробация результатов исследования**. По основным положениям диссертационной работы опубликовано 2 научные статьи, общим объемом 0,8 п.л.[1].

**Структура исследования.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

---

[1] Беляева М.В. Управление профессиональным развитием муниципальных служащих // Молодой ученый. 2018. №3 (189). С. 61-64. URL https://moluch.ru/archive/189/47953/; Беляева М.В. Особенности профессионального развития муниципальных служащих администрации города Белгорода // Научно-практический журнал «Аллея науки». 2018. № 1(17). URL: http://www.alley-science.ru/sovremennye_tehnologii_upravleniya_organizaciyay__1_17___2018/.

# РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Настоящее время характеризуется тем, что очевидной становится востребованность разработки концепции мотивации и стимулирования муниципальных служащих, а также методик, направленных на стимулирование труда муниципальных служащих. Вышеперечисленное особенно необходимо в рамках социально-ориентированной экономики, вектор которой лежит в направлении развития человеческого потенциала, а существование такой экономики, в свою очередь, не представляется возможным в отсутствие мобилизации и внедрения в действие максимально эффективных методик, направленных на увеличение интеллектуального, профессионального и творческого потенциала муниципальных служащих РФ.

Однако следует отметить, что, сегодня, обостряется противоречие между устаревшими стереотипами управленческой деятельности и требованиями современного этапа развития общества. Каждый работник органов управления должен постоянно обновлять и углублять свои профессиональные знания на основе непрерывного образования. В этой связи важной задачей является обеспечение единства профессионального и личностного развития будущего специалиста, что требует реализации концепции программно-целевого, личностно-ориентированного обучения, разработки системы обучения, направленной на подготовку специалиста к решению профессиональных задач с опорой на достижения современной науки, с использованием новых методов и технологий работы с кадрами.

Муниципальные служащие занимают особое место в социальной структуре общества – место организаторов жизнедеятельности местного сообщества, а основным средством реализации ими своих задач и функций является муниципальная служба. Успешность государственного управления

во многом зависит от эффективности работы органов местного самоуправления.

Федеральным законодательством муниципальная служба определена как «профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)»[1].

Для целей дальнейшего исследования остановимся на характеристике понятия «профессиональное развитие».

Анализ работ по проблеме профессионализма в сфере государственной службы (Г.В. Атаманчук, А.А. Деркач, В.Г. Игнатов, Е.П. Ильин, В.Ф. Ковалевский, И.П. Литвинов, Е.В. Охотский, А.И. Турчинов, В.Ю. Фомичев и др.) показывает, что исследователи рассматривают профессионализм государственных служащих как объективно обусловленную категорию, делают акцент на том, что «профессионализм не может быть статичным, как раз и навсегда установленное состояние, он должен постоянно обогащаться, совершенствоваться как социально-управленческая категория»[2].

Таким образом, как правило, профессиональное развитие понимается как процесс нахождения или выражения (проявления) себя в профессии, имеющий в целом восходящий характер. В современных условиях существенно меняется содержание понятия «профессия». На первый план выступает не готовый набор профессиональных навыков, а способность человека «расти» в профессии, умение анализировать свой профессиональный уровень, «конструировать» четкие навыки, обнаруживать и осваивать новые знания и профессиональные зоны в соответствии с меняющимися требованиями рыночной ситуации. В таком понимании проявляется представление о процессе развития как качественном переходе

---

[1] О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 26 июля 2017 года) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.

[2] Граждан В. Федеральная государственная служба: проблема системности // Власть. 1996. № 10. С. 55-58.

от низшего к высшему; от свернутого к развернутому, раскрытому, в целом из одного состояния в другое, совершенное[1].

Сегодня, профессиональное развитие муниципальных служащих осуществлять на основе принципа его непрерывности, реализации новых подходов к развитию профессиональных качеств муниципальных служащих на основе индивидуального планирования мероприятий по профессиональному развитию и карьерному росту и регулярной оценки профессионального потенциала. Следовательно, в системе профессионального развития муниципальных служащих важную роль играет их профессиональная компетентность, которая необходима не только для лучшего понимания психологического и мотивационного состояния управленца, но и для того чтобы управлять этими ресурсами и повышать эффективность их деятельности.

Во многих нормативно-правовых актах, регламентирующих государственное и муниципальное управление используются ранее не употреблявшиеся понятия «непрерывное профессиональное развитие», «управление персоналом», «карьерный рост», «индивидуальные траектории карьеры», «карьерные перспективы и интересы», «мотивированное профессиональное развитие» и др. Все это свидетельствует о смене парадигмы в управлении кадрами государственной и муниципальной службы: переходе от концепции кадровой работы к современной концепции управления персоналом на основе компетентностного подхода.

Изучение многочисленных работ исследователей, посвященных проблеме компетентности (И.А. Зимняя, Э.Ф. Зеер, Е.И. Кудрявцева, А.К. Маркова и др.), показывает, что при всех отличиях во взглядах и подходах компетентность чаще всего определяется как системная интеграция знаний, умений, навыков (профессиональных – если речь идет о профессиональной компетентности), профессионально важных качеств личности, а также ее готовности реализовать их в деятельности и проявить в

[1] Шаповаленко В.И. Возрастная психология. М., 2009. С. 98-106.

поведении для достижения требуемых результатов. В основе компетентности лежит набор компетенций – отдельных разносторонних способностей. На наш взгляд, именно интегративный подход, определяющий компетентность как своего рода сплав профессиональных знаний, умений, навыков и социального поведения, системно организованные интеллектуальные, коммуникативные и личностные качества, позволяет показать взаимосвязь квалификации (традиционно лежащей в основе профессионализма и определяемой образовательными стандартами) и компетенций как способностей человека.

Вместе с тем, в государственной и муниципальной службе термин «компетенции» понимается иначе, чем в менеджерской трактовке (как требования к формам поведения и действиям физического лица) или юридической практике (как совокупность полномочий, определяемых законодательно или нормативно). По мнению Е.И. Кудрявцевой компетенции государственных служащих содержат в себе три основные характеристики: полномочия, определяемые в конкретном государственном органе; обязанности, определяемые должностным регламентом; особенности поведения и реализации действий, связанные с индивидуальными характеристиками служащего[1].

Исходя из рассмотренных подходов, система профессиональных компетенций муниципальных служащих представляет собой совокупность общих образовательных и специальных организационно-управленческих, информационно-методических, коммуникативных, проектных и вспомогательно-технологических профессиональных знаний, умений и навыков, а также профессионально-личностных качеств, которые регламентируются нормативно-правовыми актами федеральных, региональных и муниципальных органов власти, определяющие способность

---

[1] Кудрявцева Е.И. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема : материалы VIII международной конференции «Настоящее и будущее социальных технологий». СПб, 2011. С. 73.

муниципальных служащих к эффективной профессиональной деятельности для достижения целей органов местного самоуправления[1].

В качестве профессиональных компетенций, гарантирующих эффективность деятельности муниципальных служащих, выступают такие личностные качества, как: психофизиологические характеристики, установки и намерение служащих, с помощью которых мотив придает знаниям, умениям и навыкам действенный характер и позволяет работать на результат.

Обобщение взглядов исследователей показывает, что процесс профессионального развития рассматривается с разных сторон, выделяются различные аспекты и составляющие.

Так, Ю.М. Локонова понимает под профессиональным развитием динамичный, вариативный, системно-организованный, индивидуально-творческий процесс становления специалиста как профессионала[2]. Профессиональное развитие рассматривается ею широко – как часть общего процесса профессиональной социализации индивида и осуществляется, по мнению автора, путем профессионального обучения и непосредственного включения в реальную социальную практику. Одним из главных факторов, оказывающих воздействие на профессиональное развитие, является сама профессиональная деятельность со всеми присущими ей особенностями.

С.В. Дергачев конкретизирует понятие профессионального развития, вводя дефиницию «профессионально-квалификационное развитие», под которой понимает процесс приобретения, адаптации и реализации профессионально значимых качеств и способностей государственного гражданского служащего в служебной деятельности. При этом автор считает, что основным фактором данного процесса является получение знаний, умений и навыков в специализированных учреждениях профессионального

---

[1] Крахмалов А.Н. Квалиметрическая оценка компонентов трудового потенциала муниципальных служащих // Российское предпринимательство. 2013. № 10. С. 56.

[2] Локонова Ю.М. Профессиональное развитие кадров системы социальной защиты населения РФ. М., 2005. С. 152.

образования, а также путем самообразования[1]. Таким образом, автор считает дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих базовым элементом профессионально-квалификационного развития.

Еще один компонент профессионального развития выделяет П.Г. Сидоров – профессионально-должностное развитие как карьерный процесс в органах государственной службы. Профессионально-должностное развитие неразрывно связано с продвижением по службе, то есть качественные перемены в профессионально-должностном развитии кадров находят отражение в изменении статуса человека в организации и выражаются в форме его должностной карьеры[2]. Некоторые авторы (А.М. Абдурагимов, А.А. Деркач, В.П. Соколов, В.И. Тихонова и др.) в своих работах вводят понятие «личностно-профессиональное развитие», основным источником которого считается профессиональное самоопределение, а движущей силой – противоречия между способностями личности, мотивацией и требованиями конкретной профессиональной деятельности, нормативностью поведения человека.

Процесс личностно-профессионального развития сложно детерминирован: с внешней стороны личностно-профессиональное развитие обусловлено спецификой профессиональной деятельности (структурой профессионально значимых качеств и компетенций, необходимых для эффективного решения профессиональных задач; содержанием и формами профессионального образования, обеспечивающими их развитие), а с внутренней стороны личностно-профессиональное развитие обусловлено исходным уровнем психолого-акмеологических ресурсов человека (к которым относятся задатки и способности, определяющие профессиональные возможности, а также мотивация) и сензитивностью периода развития

---

[1] Дергачев С.В. Управление профессиональным развитием государственных служащих в субъекте Российской Федерации. Йошкар-Ола, 2008. С. 21.

[2] Цит. по: Пономаренко Б., Никульченко М. Компетентностный подход к профессиональному образованию государственных служащих // Государственная служба. 2015. № 3 (95). С. 82.

личности для формирования соответствующих профессионально важных качеств и компетенций.

Таким образом, понятие профессионального развития муниципальных служащих многогранно, в нем можно выделить:

1) профессионально-квалификационное развитие, связанное чаще всего с обучением и самообразованием государственных служащих, приобретением ими новых знаний и профессионального опыта;

2) профессионально-должностное развитие, связанное со служебно-должностным продвижением, возможностью использования служащего как в рамках конкретного государственного органа, так и (с учетом служебной ротации) в интересах всей системы государственного управления;

3) личностно-профессиональное развитие, понимаемое как динамический интегративный процесс, связанный с изменениями личностных и профессиональных характеристик, обеспечивающих новый уровень потребностей, готовности и возможности саморазвития и самореализации специалиста в процессе служебной деятельности.

Система профессионального образования и развития муниципальных служащих включает в себя четыре элемента:

1) профессиональная подготовка кадров для государственной службы;

2) профессиональная переподготовка государственных служащих;

3) повышение квалификации государственных служащих;

4) стажировка государственных служащих.

Характерной закономерностью профессионального развития становится его непрерывность, то есть длящийся в течение жизни процесс, обеспечивающий постоянное наращивание знаний и расширение компетенций у людей разного возраста. Под непрерывным профессиональным развитием, по нашему мнению, следует понимать целенаправленный и планомерный процесс позитивных изменений во взаимосвязанных составляющих потенциала личности служащего – личностном (мотивационно-ценностном, прежде всего), образовательном,

профессиональном, карьерном и др., соответствующий потребностям как служащего, таки системы муниципальной службы, и осуществляемый в течение всего периода профессионального становления.

Динамика личности в процессе профессионально-личностного развития зависит, как от возраста субъекта деятельности, так и от этапа его профессионализации. Этапность представляется одной из важнейших закономерностей профессионального развития.

Используя социологический подход, представляется возможным рассмотреть этапы профессионального развития с точки зрения перехода индивида из одной социальной страты в другую, например, из статуса выпускника школы и абитуриента – в позицию студента вуза, а затем специалиста – государственного или муниципального служащего.

Кроме того, процесс подготовки муниципального служащего может быть длительным в зависимости от готовности личности к самосовершенствованию, как правило, он начинается на этапе обучения в высшей школе и должен осуществляться в течение всего периода профессионализации. При этом необходимо сохранение преемственности профессионального образования, полученного до вхождения в профессиональную деятельность, и проходящего в непосредственной служебной деятельности.

Особенностью муниципальной службы, значимо влияющей на профессиональное развитие в этой системе, является четко структурированное служебное пространство. В муниципальной службе одним из структурообразующих элементов выступает должность, которая определяет квалификационные требования к лицу, претендующему на ее замещение. Должностная структура отражает разделение муниципальной службы по категориями группам (фактически – видам служебной деятельности). Это задает координаты профессионального развития, в рамках которых, как правило, поэтапно осуществляется карьерный рост

муниципальных служащих. Данную специфику необходимо учитывать при планировании профессионального развития.

В социологических исследованиях последних лет отмечается возрастающее значение профессиональной адаптации, профессиональной ориентации и профессиональной социализации в процессе формирования личности государственных служащих, а именно во время получения профессионального образования в вузе[1].

В свою очередь профессиональная самоидентификация личности динамически развивается во времени и имеет несколько этапов. Один из этапов такого развития связан с профессиональным образованием. Первичное профессиональное образование по программам государственного и муниципального управления позволяет осуществить переход от субъективной к субъективно-объективной самоидентификации госслужащего[2].

Высказанные соображения позволяют нам в профессиональном развитии муниципальных служащих выделить дослужебный этап, занимающий период первичного профессионального обучения студентов – будущих менеджеров государственного и муниципального управления, и служебный, проходящий в ходе непосредственной служебной деятельности.

При этом мы отдаем себе отчет в некоторой условности называния данного этапа, ведь как такового правового статуса служащих обучающиеся не имеют. Однако, как показывают исследования, они осознанно выбрали данный профиль подготовки, в большинстве своем ориентированы на трудоустройство по окончании вуза в сфере государственного и муниципального управления, то есть их можно рассматривать как потенциальных муниципальных служащих.

---

[1] Например, результаты проведенного мониторингового исследования профессионального состояния кадров государственных гражданских служащих. См., например Магомедов К. Требование к государственному служащему – профессионализм // Государственная служба. 2013. № 4. С. 23-26.

[2] Храпылина Л. Профессиональная самоидентификация государственных служащих // Государственная служба. 2013. № 5. С. 41-45.

Выделение дослужебного и служебного этапа профессионального развития позволяет, в свою очередь, рассмотреть на каждом из них стадии, или ступени с собственными задачами и содержанием деятельности. Так, на дослужебном этапе это будут стадии:

– формирование интереса к профессии (профориентация);

– выбор профессии;

– освоение содержания, способов и ценностей профессиональной деятельности.

На служебном этапе это могут быть стадии:

– ориентации в конкретной профессиональной функции;

– адаптации к деятельности;

– интеграции в профессиональное сообщество через полное присвоение деятельности и системы ценностей.

Выделение стадий не является нашей самостоятельной задачей и не имеет объективной необходимости в силу разнообразия векторов и вариантов индивидуального профессионального развития и служит в большей степени для более глубоко понимания закономерностей и содержания профессионального развития. Вместе с тем, это отражает необходимость непрерывного профессионального развития муниципальных служащих.

Управление профессиональным развитием муниципальных служащих как системно организованная деятельность протекает в сложных условиях социальной и профессиональной среды, на которую оказывает влияние множество факторов. Безусловно, анализ действия факторов интересен и может являться самостоятельной исследовательской задачей. Однако в нашей работе необходимо и достаточно осмыслить многообразие факторов для их учета в управленческой деятельности.

Обобщение взглядов различных исследователей (Е.А. Климов, А.К. Маркова, Л.М. Митина, В.И. Слободчиков и др.) приводит к пониманию того, что под факторами профессионального развития понимаются переменные (причины и условия внутреннего и внешнего характера по

отношению к индивиду), значимо влияющие на процесс качественных изменений, происходящих в профессиональной деятельности человека как в одной должности, так и на протяжении всей трудовой жизни.

Среди факторов, оказывающих влияние на профессиональное развитие муниципальных служащих, можно выделить: внесистемные и внутрисистемные. К внесистемным факторам относятся факторы внешней среды – глобальные, социально-экономические и культурные, а к внутрисистемным – институциональные, организационные и индивидуальные факторы.

Внесистемные факторы можно отнести к нерегулируемым, так как они не зависят от управленческих усилий, но являются импульсами для принятия корректирующих решений. Данные факторы необходимо учитывать при выработке стратегии профессионального развития муниципальных служащих.

Внутрисистемные факторы могут влиять на процессы профессионального развития различным образом. Так, индивидуальные факторы являются отчасти регулируемыми (например, можно и нужно воздействовать на уровень квалификации служащих, а также их систему ценностей и установок), Организационные факторы также являются регулируемым, однако их учет и изменение в большей степени влияют на эффективность и качество управления профессиональным развитием. Факторы, отнесенные к институциональным, с одной стороны, возникают как ответ на действие внесистемных факторов, а, с другой стороны, создают своеобразный фон, основу для действия организационной и индивидуальной групп.

Таким образом, процесс профессионального развития характеризуется определенными закономерностями (целостности, непрерывности и этапности), учет которых важен при построении системы управления им.

Учитывая тот факт, что муниципальные служащие сравнительно молодая социально-профессиональная группа, в этих условиях на первый

план органично выступает социальная составляющая профессии: как люди понимают ситуацию, так они и действуют. Поэтому в фокусе интересов исследования правомерно оказываются вопросы: чем руководствуются, на что ориентированы муниципальные служащие в своей профессиональной деятельности, как влияет менталитет региона на данные ориентиры, что можно сказать о процессах динамики региональной элиты в связи со складывающимися профессиональными ориентациями группы муниципальных служащих.

В развитии сообщества муниципальных служащих велика роль социальных и культурных факторов, определяющих их профессиональную деятельность, идентичность и имидж.

Под социально-профессиональной ориентацией понимается направленность муниципального служащего на работу с различными группами людей, использующего при этом принятые культурные нормы и ценности, в комплексе которых «социальное» (влияние профессии) может вступать в противоречие с «культурным» (влияние этноса, религии, ценностных «поворотов» в глобальном мире).

На наш взгляд, социально-профессиональные ориентации муниципального служащего включают в себя следующие характеристики: ценностные ориентации, мотивационные факторы, культурные нормы и неразрывно связаны с профессиональными качествами служащих. А также находятся в непосредственной зависимости от среды жизнедеятельности индивида, национальной культуры, сложившихся в российском обществе моделей поведения.

Для решения поставленных в диссертационном исследовании задач, остановимся на характеристике мотивационных факторов.

По мнению отдельных российских исследователей, под мотивацией можно понимать такой комплекс движущих сил внутреннего и внешнего характера, которые выступают в качестве побудительного мотива человека к

деятельности, а также очерчивают рамки и формы такой деятельности, придавая ей направленность на достижение определенных целей[1].

С точки зрения А.П. Дятлова, огромная роль в том, что касается становления инновационного типа государственной и муниципальной службы Российской Федерации, принадлежит мотивационному ресурсу государственных и муниципальных служащих, причем данный мотивационный ресурс включает в себя вовлечение в структуру ценностных ориентаций государственных и муниципальных служащих таких принципов поведения и нравственных убеждений, которые будут способствовать формированию и воспитанию у государственных и муниципальных служащих этических ценностей прогрессивного характера, а также высокого уровня нравственности, который будет адекватен тем потребностям, которые предъявляет социальная практика и культурные традиции Российской Федерации[2].

Мотивация труда государственных и муниципальных служащих, как и качество труда исследуемой категории субъектов, до конца не изучена. Этот аспект имеет свои особенности, которые отличаются от, например, мотивации труда работников коммерческой сферы. Прежде всего, механизм мотивации в государственных органах власти основан на административно-командных стимулах, что делает деятельность госслужащих строго регламентированной и иерархичной в системе социально-экономических отношений между служащими это категории. В целом, система мотивации в данном секторе – это комплекс и взаимодействие трудовых и административных норм и нормативов. Трудовая деятельность и организация труда государственных и муниципальных служащих имеет ряд существенных отличий и особенностей, таких, как:

– направленность на реализацию общенациональных интересов;

---

[1] Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности. М., 2010. С. 88.
[2] Дятлов А.П. Мотивация государственных служащих. М., 2012. С. 91.

– высокая степень ответственности должностных лиц за принимаемые решения, реализацию и последствия этих решений в перспективе;

– использование в основном, интеллектуального и творческого потенциала для поиска и принятия управленческих задач[1].

При этом оплата труда государственных и муниципальных служащих значительно отличается от материального подкрепления труда в коммерческом секторе, так как в основе размера ее определения лежит принцип бюджетирования, а значит, ограничена бюджетными регламентами. Также существенным отличием являемся тот факт, что при трудоустройстве на государственную службу претендент обязан предоставить сведения о своих доходах и расходах; имеет место быть и так называемый «конфликт интересов», когда у государственного чиновника может возникнуть «соблазн» использовать властные полномочия в личных целях, что сдерживает, например, рост коррупции, а с другой стороны, отрицательно сказывается на его мотивации и тормозит его карьерный рост. Учитывая хотя бы эти факторы, можно утверждать, что мотивация государственных и муниципальных служащих – явление гораздо более сложное, чем в других сферах деятельности и напрямую связана с качеством их труда. Влияние на мотивирующие факторы и ограничения, связанные с муниципальной службой, оказывают:

– ограничение получения дохода из любых коммерческих источников;

– получение ценных подарков от юридических и физических лиц;

– использование служебных полномочий в личных целях;

– принятие на службу прямых родственников;

– наличие гражданства другой страны (стран) и т. д.[2].

Система мотивирующих факторов государственных и муниципальных служащих представляет собой сложную и комплексную структуру. Изучив основные теории мотивации, содержащие, в том числе и перечень

---

[1] Рой О.М. Система государственного и муниципального управления. СПб., 2016. С. 10.

[2] Шинкаренко О.Н. Системы менеджмента качества и управления трудовыми ресурсами: проблемы и решения // Кадры предприятия. 2014. № 4. С. 123.

мотивирующих факторов в классическом понимании, к сфере государственного и муниципального управления можно применить теорию Портера-Лоулера, в которой указывается на комплексность и важность элемента мотивации в процессе управления, а также на тот факт, что оплата труда является не единственным стимулом[1]. Изучив и проанализировав источники и мнения о классификации факторов мотивации и качества труда государственных и муниципальных служащих, мы предлагаем обобщенную классификацию этого понятия.

Итак, основные группы факторов мотивации и их виды (признаки) следующие:

1) государственные гарантии, включающие в себя комфортность деятельности; равность условий оплаты труда; сопоставимость оценок эффективности деятельности госслужащих; право на своевременную оплату труда в полном объеме; нормированный рабочий день с выходными днями; оплачиваемый отпуск; выплаты социального характера (в т. ч. медицинское и пенсионное обеспечение);

2) оплата труда, в которую входят надбавки за особые условия труда; надбавка за работу с государственной тайной; премии за особо важные и сложные задания; ежемесячное поощрение; единовременная выплата при предоставлении отпуска; районный коэффициент (для некоторых регионов); индексация размеров оплаты труда;

3) поощрения и награждения, выражающиеся в объявлении официальной благодарности и выплате денежного поощрения в соответствии с этим; награждении почетной грамотой и выплате денежного поощрения в соответствии с этим; выплате единовременного поощрения в честь выхода на пенсию; поощрении Правительства или Президента РФ; присвоении почетных званий, награждении знаками отличия или орденами;

4) конкурсный отбор, проходящий на основе таких критериев как профессионализм и компетентность и равный доступ граждан к госслужбе;

---

[1] Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М., 2010. С. 101.

5) этапы прохождения государственной гражданской службы: поступление на госслужбу; адаптация; аттестация; присвоение чинов; поощрение; прекращение службы; повышение по карьерной лестнице.

6) ротация: – ротация руководителей; – ротация специалистов; – внутренняя ротация – в пределах одного государственного органа; – внешняя – между государственными органами одного субъекта РФ; – межрегиональная – перемещение со сменой места жительства в другой субъект РФ; – ротация в федеральных органах государственной власти; – ротация в органах государственной власти субъектов РФ; – плановая; – фактическая; – внеплановая; – «кольцевая»; – «безвозвратная»; – «рокировка» и т. п.;

7) аттестация может быть как плановая, так и внеочередная;

8) обучение и развитие, осуществляемые как по месту работы, так и вне его;

9) отвественность: дисциплинарная; материальная; административная; уголовная[1].

В социологической литературе наибольшее распространение получили модели, рассматривающие мотивацию как побуждение личности к действию её собственными потребностями. Вместе с тем, указанные модели не в полной мере могут быть применимы к анализу профессиональной деятельности муниципальных служащих. Во-первых, большинство этих теорий было эмпирически обосновано в коммерческих организациях. Во-вторых, общим для этих моделей является редукционистский подход к структуре побуждений человека, в соответствии с которым выделяются только потребности. В третьих, указанные теории мотивации основаны на утилитаристких представлениях об источниках человеческого поведения, то есть предполагается, что человек действует исключительно сопоставляя затраты и результаты.

---

[1] Шинкаренко О.Н. Системы менеджмента качества и управления трудовыми ресурсами: проблемы и решения // Кадры предприятия. 2014. № 4. С. 125.

На наш взгляд, целесообразно, применение неоинституционального подхода при исследовании управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих, который позволяет в значительной степени преодолеть наследие гедонистических и утилитаристских концепций мотивации труда, расширяя число факторов, которые могут влиять на мотивацию индивидов. Институты посредством рутин, процедур, организационных форм, принятых норм и правил указывают на то, как предполагается поступать в той или иной ситуации, придавая смысл действиям личности не на основе сопоставления затрат и результатов, а на основе ценностей социальной деятельности. «Институты устанавливают рамки выбора поведения субъекта деятельности через «формирование и выражение предпочтений»[1], и, участвуя в профессиональной деятельности, человек в различной степени интериоризирует ценности, нормы этой деятельности.

В основе неоинституционализма лежит деятельностно-активистская парадигма, в соответствии с которой под институтами понимаются, прежде всего, правила, регулирующие практики повседневной деятельности и, одновременно, сами получающие импульсы развития из такой практики. Постулируется, что субъект профессиональной деятельности через механизмы саморегуляции самостоятельно и ответственно вырабатывает различные стратегии трудового поведения в заданных институциональных рамках, одновременно, изменяя их.

Таким образом, мотивация к профессиональному развитию – это система побуждений, инициирующих и поддерживающих поведение агентов, и формирующаяся в результате взаимной детерминации агента и структур в процессе их взаимодействия в сфере профессиональной деятельности. Двойственный характер мотивации проявляется в том, что она детерминирована как структурами, так и агентом.

---

[1] См. March J.G., Olsen J.P. The new institutionalism: Organizational factors in political life // American Political Science Review. 1984. Vol. 78. P. 734-749.

Неоинституциональный подход позволяет выявлять устойчивые структуры мотивации профессиональной деятельности, однако то, как они проявляются и реализуются, определяется соответствующим социокультурном контекстом – социокультурными программами, ценностными доминантами, социальным опытом личности, что обуславливает необходимость использования социкультурного подхода в процессе анализа мотивации профессиональной деятельности.

Содержательная сторона мотивации – это система побуждений, система мотивов, сложная их иерархия, ее образуют мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, установки, идеалы, ценности, социальные роли личности (а также многие другие личностные образования, которые не являются мотивами в «узком» смысле этого слова). Содержательная сторона мотивации относительно независима от её динамического компонента и в то же время находится в сложной взаимосвязи с динамической стороной.

Мотивационный процесс в системе управления профессиональным развитием муниципального служащего определен следующими факторами: социокультурными, институциональными, организационными и личностными.

Социокультурные факторы формирования мотивации профессиональной деятельности муниципального служащего представлены ценностными доминантами российского общества и местного сообщества.

К институциональным факторам формирования мотивации профессиональной деятельности муниципального служащего относятся идеология муниципальной службы, институционально задаваемые мотивы занятия именно этим видом профессиональной деятельности, статусно-ролевые ожидания по отношению к поведению в данной профессиональной среде.

Организационные факторы формирования мотивации муниципального служащего включают такие характеристики профессиональной деятельности

как определенность и содержание целей организации и подразделения, сложность и важность выполняемой работы, отношения с руководством и коллегами, наличие обратной связи, уровень контроля, бюрократизм, системы стимулирования.

Личностные факторы, наиболее устойчивые и диагностируемые, участвующие в мотивационном процессе – ценностные ориентации, уровень профессиональной идентичности, жизненные устремления, удовлетворенность трудом и его различными аспектами, уровень воспринимаемой компетентности и автономии.

Управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих представляет собой процесс целенаправленного влияния руководителей органов муниципальной власти на повышение профессионального уровня муниципального служащего, расширение его профессиональной компетенции и повышение компетентности.

Методологической основой управления мотивацией к профессиональному развитию персонала муниципальной службы являются стратегия, цели и задачи развития, механизм мотивации и ресурсы.

Мотивационное воздействие в процессе личностного профессионального развития муниципального служащего будет оказываться на:

- квалификационный потенциал (профессиональная компетентность);
- образовательный потенциал;
- коммуницикационный потенциал;
- нравственный потенциал (ценности и идеалы);
- психофизиологический потенциал.

Основными направлениями в системе управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих выступают:

- организационное развитие;
- профессионально-квалификационное развитие;
- развитие потенциала личности служащего;

- профессионально-должностное развитие (работа с кадровым резервом, карьерный рост);

- саморазвитие муниципальных служащих.

Базовыми факторами для мотивации муниципальных служащих к профессиональному развитию становятся: должностной рост, материальное благополучие, профессиональный рост, социальные гарантии, репутация (почет).

Федеральное и региональное законодательство в сфере муниципальной службы дает возможность использования данных мотиваций, однако на практике этот процесс носит несистемный характер, мотивации не взаимосвязаны, часто применяются субъективно или не применяются вообще, что не дает возможность получать от служащего повышения эффективности работы. В связи с чем, представляется целесообразным создать систему мотивации муниципальных служащих, структурно состоящую из базовых мотивов, упорядоченных и взаимодействующих, в виде мотивационной сети. Мотивационная сеть служащего будет представлять собой совокупность (комплекс) мотивов, упорядоченно и непрерывно чередующих свое воздействие на госслужащего на протяжении всей его карьеры в целях достижения наилучших результатов деятельности. Она должна быть выстроена таким образом, чтобы воздействие одного из базовых мотивов происходило в среднем раз в 1,5 – 2 года, делая процесс мотивации непрерывным.

*Выводы.*

1. Развитие муниципальной службы сопровождалось усилением требований к уровню профессионализма муниципальных служащих. В современных условиях данный принцип находит свое отражение в конкретизации определений квалификационных требований к служащим, ориентации на формирование у служащих профессиональной компетентности. В качестве основного механизма обеспечения высокого уровня профессионализма в муниципальной кадровой политике определено

профессиональное развитие, которое должно иметь непрерывный характер и приводить к повышению профессионального уровня муниципальных служащих.

2. Мотивация к профессиональному развитию рассматривается как система побуждений, инициирующих и поддерживающих поведение агентов, и формирующаяся в результате взаимной детерминации агента и структур в процессе их взаимодействия в сфере профессиональной деятельности. Двойственный характер мотивации проявляется в том, что она детерминирована как структурами, так и агентом. Мотивации профессиональной деятельности, определяется соответствующим социокультурном контекстом – социокультурными программами, ценностными доминантами, социальным опытом личности, что обуславливает необходимость использования социокультурного подхода в процессе анализа мотивации профессиональной деятельности.

3. На формирование системы управления мотивацией к профессиональному развитию оказывают влияние такие факторы как: социокультурные, институциональные, организационные и личностные факторы ее формирования. Содержательная сторона мотивации – это система побуждений, система мотивов, сложная их иерархия, ее образуют мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, установки, идеалы, ценности, социальные роли личности (а также многие другие личностные образования, которые не являются мотивами в «узком» смысле этого слова). Содержательная сторона мотивации относительно независима от её динамического компонента и в то же время находится в сложной взаимосвязи с динамической стороной.

4. Управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих представляет собой процесс целенаправленного влияния руководителей органов муниципальной власти на повышение профессионального уровня муниципального служащего, расширение его профессиональной компетенции и повышение компетентности. Основными

направлениями в системе управления мотивацией выступают: организационное развитие; профессионально-квалификационное развитие; развитие потенциала личности служащего; профессионально-должностное развитие (работа с кадровым резервом, карьерный рост); саморазвитие муниципальных служащих.

# РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

В настоящее время повышается роль и значение института местного самоуправления. Сложность задач, стоящих перед муниципальными образованиями определяют требования и к муниципальным служащим, а для этого необходимо использовать наиболее эффективные технологии муниципального управления. Это в свою очередь акцентирует внимание на совершенствовании управления профессиональным и личностным развитием муниципальных служащих.

В соответствии с изложенной целью исследования разработать рекомендации по совершенствованию управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих следует на примере управления образования администрации города Белгорода.

Управление образования выступает постоянно действующим исполнительным органом местного самоуправления администрации города и осуществляет полномочия администрации города в сфере образования, осуществляет исполнительно-распорядительные функции на основе действующего законодательства и Положения об Управлении[1]. Основными целями деятельности Управления выступают:

«- создание условий для устойчивого функционирования и развития муниципальной системы образования;

- создание необходимых условий для реализации прав граждан на получение образования;

[1] О внесении изменений в решение Совета депутатов города Белгорода от 18.07.2006 г. № 324 «Об утверждении Положения об управлении образования администрации города Белгорода» : Решение Совета депутатов города Белгорода № 90 от 24 апреля 2014 года. URL: http://beluo.ru/ob-upravlenii/polozhenie-ob-uo (дата обращения: 20.10.2017).

- обеспечение целостности, системности и преемственности уровней и ступеней образования, дифференциации и вариативности образовательных организаций и программ;

- создание условий для удовлетворения информационных, образовательных, учебно-методических, организационно-педагогических, материально-технических потребностей субъектов муниципальной системы образования»[1].

В целом система образования города Белгорода представлена 49 общеобразовательными учреждениями, 110 дошкольными образовательными учреждениями, 38 учреждениями дополнительного образования и 9 учреждениями профессионального образования[2]. Основной целью развития системы образования города является «повышение доступности, качества образования и эффективности муниципальной системы образования, соответствующей требованиям инновационного развития экономики и современным потребностям населения городского округа «Город Белгород»[3].

Эффективность достижения поставленной цели и задач развития системы образования города во многом зависит от качества управления и профессионализма муниципальных служащих, на которых возложена реализация приоритетов развития.

В рамках исследования мы проанализировали кадровый потенциал муниципальной службы управления образования администрации города Белгорода и выявили следующие тенденции.

---

[1] О внесении изменений в решение Совета депутатов города Белгорода от 18.07.2006 г. № 324 «Об утверждении Положения об управлении образования администрации города Белгорода» : Решение Совета депутатов города Белгорода № 90 от 24 апреля 2014 года. URL: http://beluo.ru/ob-upravlenii/polozhenie-ob-uo (дата обращения: 20.10.2017).

[2] Ежегодное издание муниципальной статистики «Белгород – 2016. Путеводитель по городу в цифрах». МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий». URL: file:///C:/Users/807176/Downloads/putevoditel-za-2016-god.pdf (дата обращения: 23.10.2017).

[3] Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 - 2020 годы» : Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 года № 230 (ред. от 17 августа 2016 года). URL: http://docs.cntd.ru/document/428652746 (дата обращения: 20.10.2017)

По состоянию на 01.01.2017 г. на должностях муниципальной службы в Управлении было занято 17 человек[1]. Общая численность муниципальных служащих управления образования администрации города представлена на рисунке 1. Это муниципальные служащие, которые ежедневно решают вопросы обеспечения развития системы образования города. Как свидетельствует анализ за последние годы сохраняется тенденция снижения численного состава муниципальной службы.

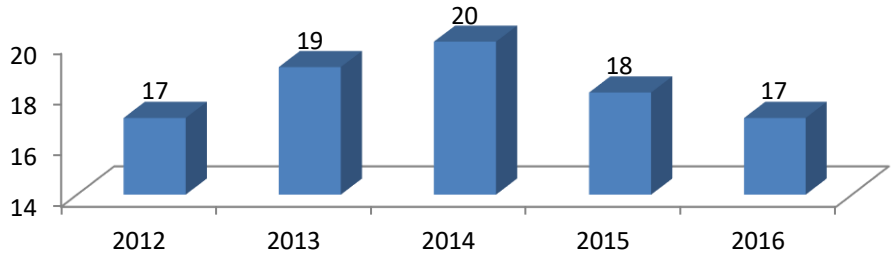



Рис. 1. Общая численность муниципальных служащих управления образования администрации города Белгорода[2]

Анализ социально-демографических показателей кадров муниципальной службы Управления показывает, что за период с 2012 по 2016 гг. значительных изменений не произошло. Соотношение мужчин и женщин практически не изменилось. Так, на 01.01.2017 г. количество мужчин составляло 11,8% и количество женщин – 88,2%. Следует отметить, что преобладание женщин в целом, на муниципальной службе характерно и для всей администрации города Белгорода (74,5% - женщин, 25,5% - мужчин[3]).

Важным количественным показателем кадрового состава являются возрастные характеристики. В настоящее время отмечается старение

---

[1] Сведения о кадровом составе: экспресс-информация управления образования администрации города Белгорода. Белгород, 2017.

[2] Сведения о кадровом составе: экспресс-информация управления образования администрации города Белгорода. Белгород, 2017.

[3] Рассчитано на основании данных муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 года № 224. URL: http://docs.cntd.ru/document/444913830 (дата обращения: 20.10.2017).

кадрового корпуса работников, замечающих муниципальные должности и должности муниципальной службы (см. таблицу 1).

Результаты, представленные в таблице 1, позволяют нам определить следующие наметившиеся тенденции в возрастной структуре кадров Управления: уменьшилось число работников до 30 лет, а так же количество служащих в возрастной категории от 30 до 39 лет, то есть значительно сократилось количество молодежи. Наряду с этим основная доля муниципальных служащих Управления приходиться на возрастную категорию от 40 до 49 лет (35,3%). Стабильно высокой остается возрастная категория от 50 до 59 лет, незначительное ее сокращение в 2016 году скорее связано с переходом муниципальных служащих в другую возрастную категорию старше 60 лет.

Таблица 1

Численность муниципальных служащих Управления по возрасту[1]

| Показатели/годы | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| Общая численность муниципальных служащих, чел.<br>Из них: | 17 | 19 | 20 | 18 | 17 |
| До 30 лет | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 30-39 лет | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 40-49 лет | 4 | 7 | 5 | 4 | 6 |
| 50-59 лет | 6 | 7 | 5 | 6 | 4 |
| 60 лет и старше | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 |

С возрастной структурой тесно связано распределение работников по стажу. Проанализируем качественные показатели кадрового состава Управления, представленные в таблице 2.

Следует отметить, что обновление кадров на муниципальной службе Управления происходит медленными темпами и в перспективе может возникнуть более существенный дисбаланс, который будет связан с недостатком высококвалифицированными кадрами.

[1] Сведения о кадровом составе: экспресс-информация управления образования администрации города Белгорода. Белгород, 2017.

Во всех категориях наблюдается сокращение муниципальных служащих, что обусловлено общей тенденцией сокращения муниципальных служащих Управления.

Таблица 2

Численность муниципальных служащих Управления по стажу муниципальной службы[1]

| Показатели/годы | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| Общая численность муниципальных служащих | 17 | 19 | 20 | 18 | 17 |
| До 1 года | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 |
| От 1 года до 5 лет | 7 | 4 | 7 | 7 | 6 |
| От 5 лет до 10 лет | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 |
| От 10 лет до 15 лет | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 15 лет и свыше | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 |

В соответствии со ст. 9 Федерального закона № 25-ФЗ от 2 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации» уровень профессионального образования является одним из квалификационных требований, предъявляемых для замещения должностей муниципальной службы. За последние годы показатели уровня образования муниципальных служащих Управления существенно изменились. Муниципальные служащие Управления 100% имеют высшее образование, за последние годы 2 муниципальных служащих получили второе высшее образование и 1 работник получил степень кандидата наук[2].

Однако анализ структурного распределения муниципальных служащих Управления по укрупненным группам и специальностям высшего образования показал, что в управленческих структурах среди муниципальных служащих по-прежнему остается невысоким уровень научных знаний в области муниципального управления и муниципального права, политологии, психологии и информатики. Так, «82,3% работников

[1] Сведения о кадровом составе: экспресс-информация управления образования администрации города Белгорода. Белгород, 2017.
[2] Там же.

имеют образование по направлению «Образование и педагогика», 6% - «Юриспруденция», 11,7 – «Экономика и управление»[1].

В связи с чем, компетентность муниципальных служащих в современных условиях во многом зависит от получения ими дополнительного профессионального образования. Федеральный закон № 25-ФЗ от 2 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации»[2] предусматривает возможность получения дополнительного профессионального образования в трех основных формах за счет муниципального бюджета – курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка.

Характеризуя сведения, представленные в таблице 3, отметим, что наиболее распространенная форма получения дополнительного профессионального образования на муниципальной службе – курсы повышения квалификации.

Таблица 3

Обучение кадров Управления по виду дополнительного профессионального образования[3]

| | Получили дополнительное профессиональное образование | В том числе | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Прошли переподготовку | Повысили квалификацию | Прошли стажировку |
| 2012 | 4 | | 4 | - |
| 2013 | 2 | 1 | 1 | - |
| 2014 | 1 | | 1 | - |
| 2015 | 2 | | 2 | - |
| 2016 | 2 | | 2 | - |

С целью анализа управления мотивацией к профессиональному развитию был проведен социологический анализ количественных и качественных характеристик развития кадрового состава Управления. Программа исследования представлена в приложении 2. Исследование

[1] Там же.

[2] О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 30 июня 2016 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

[3] Сведения о кадровом составе: экспресс-информация управления образования администрации города Белгорода. Белгород, 2017.

проводилось нами с целью изучения индивидуально-личностных факторов профессионального развития, включая мотивацию, у действующих муниципальных служащих управления образования и у студентов, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление». При этом, нами учитывались реальный опыт профессионального развития и карьеры (у муниципальных служащих), а также, мотивация выбора профессии и представления о возможностях профессионального развития и карьеры в сфере государственного и муниципального управления (у студентов). Анкеты исследования представлены в приложении 3.

Среди мотивационных факторов профессионального развития муниципальных служащих выделяются материальные и нематериальные стимулы. В целях повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления и мотивации муниципальных служащих к надлежащему выполнению своих служебных обязанностей законодательно предусмотрены стимулирующие меры, позволяющие поощрять служащих и побуждать их к проявлению инициативы на службе.

Денежное содержание муниципальных служащих должно позволять им обеспечивать достойное содержание и стимулировать их к дальнейшему совершенствованию и продвижению по службе. Одним из направлений реформирования муниципальной службы является повышение ее престижа и авторитета. Это выражается, прежде всего, в стабильной оплате труда, социальных гарантиях, которые привлекают молодых специалистов.

Денежное содержание муниципальных служащих администрации города Белгорода состоит: «из должностного оклада, ежемесячных надбавок за классный чин, особые условия муниципальной службы, стаж муниципальной службы, ежемесячного денежного поощрения, ежеквартальной премии, единовременных выплат при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, устанавливаемых решениями руководителей органов местного самоуправления города, решением

председателя избирательной комиссии города Белгорода муниципальным служащим Избирательной комиссии города Белгорода, и оформляется трудовым договором»[1]. Основными стимулирующими мерами муниципальных служащих являются поощрения и награждения.

Среди поощрительных мер выделяются:

«1)объявление Благодарности;

2) награждение Почетной грамотой;

3) награждение ценным подарком;

4) установление поощрительных выплат;

5) поощрение Благодарственным письмом»[2].

Муниципальному служащему могут быть установлены следующие поощрительные выплаты:

«1) единовременная выплата по итогам исполнения местного бюджета, программ комплексного социально-экономического развития городского округа «Город Белгород» за полугодие, за год в размере до 100 процентов должностного оклада; единовременная выплата ко Дню защитника Отечества, Международному женскому дню, выплачиваемая в размере, установленном распорядительным актом органа местного самоуправления, муниципального органа в пределах утвержденного фонда оплаты труда работников органов местного самоуправления, муниципального органа;

2) ежемесячная надбавка муниципальным служащим:

- награжденным нагрудным знаком «Отличник муниципальной службы в Белгородской области», в размере 20 процентов должностного оклада;

- лауреатам Всероссийского конкурса «Лучший муниципальный служащий» в размере 10 процентов должностного оклада;

---

[1] Об оплате труда, социальных гарантиях, мерах поощрения и ответственности муниципальных служащих городского округа «Город Белгород» : Решение Совета депутатов города Белгорода от 4 декабря 2007 года № 601 (с изм. на 25 июля 2017 года). URL: http://docs.cntd.ru/document/424080827 (дата обращения: 25.10.2017).

[2] Там же.

- лауреатам конкурса «Лучший муниципальный служащий администрации города Белгорода» в размере 10 процентов должностного оклада сроком на 1 календарный год;

3) единовременная премия в размере ежемесячного денежного содержания за отработанное время и поощрительная выплата сроком на 1 календарный год в размере 10 процентов должностного оклада муниципальным служащим: занесенным на городскую Доску Почета, занявшим первое призовое место в областных соревнованиях, победителям областных соревнований, занесенным на Белгородскую областную Аллею Трудовой Славы;

4) единовременная премия в случае:

- получения городским округом «Город Белгород» призового места в международных, всероссийских или областных рейтинговых соревнованиях, конкурсах;

- присуждения городу Белгороду международных, всероссийских или областных званий и наград;

- международного, всероссийского или областного признания заслуг и достижений муниципального образования.

Ее одним стимулом для муниципальных служащих города являются социальные гарантии, к которым относятся: создание благоприятных условий труда, обязательное государственное социальное страхование на случай заболевания или утраты трудоспособности в период прохождения муниципальным служащим муниципальной службы, своевременная и в полном объеме выплата денежного содержания, пенсионное обеспечение за выслугу лет на муниципальной службе.

Результаты, полученные в ходе изучения системы ценностей муниципальных служащих управления образования администрации города Белгорода, свидетельствуют о том, что для высокое материальное положение (69%) для них является самым приоритетным. Наряду с этим высокие показатели имеют достижение результатов (56%) и получение

удовлетворения от работы (52%) выступающие ведущими ценностями. Наименьшая ценность наблюдается среди таких ценностей как креативность (23%) и саморазвитие (21%) (см. рисунок 2).

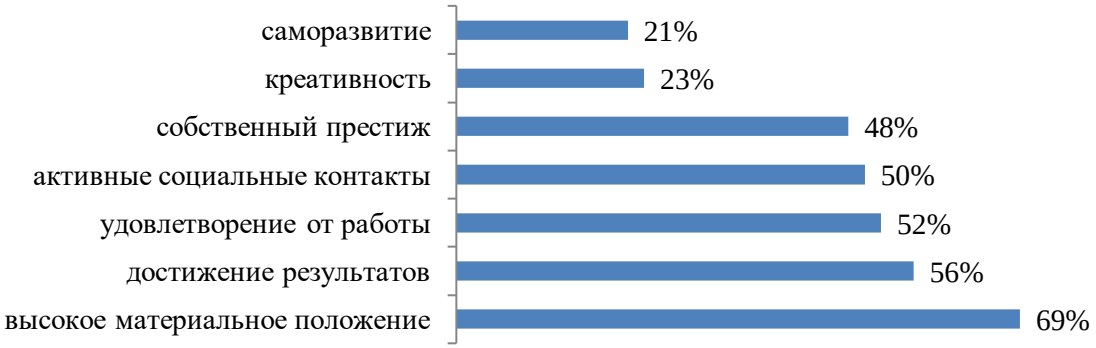



Рис. 2. Распределение ведущих ценностей в профессиональной деятельности муниципальных служащих

В связи с тем, что доминирующие ценности находят свое отражение в поведении, то муниципальные служащие Управления будут проявлять активность в достижении высокого заработка, достижении результатов и получении удовлетворения от работы, но их активность будет ниже в отношении развития (очень низкая значимость ценности – «саморазвитие»). Низкие показатели значимости данной ценности свидетельствуют либо об отсутствии однозначной связи профессионального развития и развития личности, либо, возможно, присутствует убеждение, что в развитии себя уже достигнут определенный уровень, и эта ценность не является актуальной.

Низкая значимость такой ценности как «креативность» связана с особенностями муниципальной службы, где деятельность ограничена правилами, а креативность – отступление от них.

Ценности реализуются в различных жизненных сферах. Согласно данным опроса наиболее значимой жизненной сферой для муниципальных служащих Управления является сфера профессиональной деятельности (более половины опрошенных) (рисунок 3).

Сфера образования значима менее чем для половины опрошенных (47% респондентов). Таким образом, далеко не все муниципальные

служащие стремятся к повышению уровня своего образования. На втором месте по значимости – сферы семьи (что объясняется практически полностью женским коллективом Управления) и общественной активности. Для достижения верхних ступеней карьеры служащие отдают много времени своей работе, поэтому меньше времени уделяют другим сферам жизни. При этом наименее выражены такие сферы, как «увлечения» и «физическая активность», что, скорее всего, связано с возрастом, образом жизни и степенью удовлетворения соответствующих потребностей.

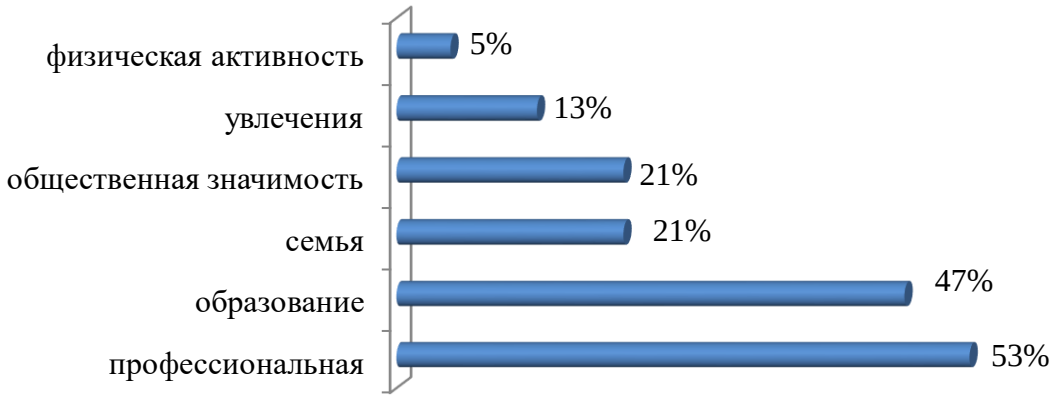



Рис. 3. Распределение значимости ведущих жизненных сфер

Самыми значимыми факторами, оказывающими влияние на достижение успеха в профессиональной деятельности, муниципальные служащие называют личные качества (75%), высокие показатели работы (51%) и стремление к самосовершенствованию и саморазвитию (49%).

В целом анализ значимости личностных и профессиональных ценностей служащих показывает, что среди личностных ценностей имеют высокую значимость семья и здоровье, личная безопасность, а почет и содержательный досуг наименее значимы. Среди ценностей в профессиональной сфере наиболее значимые – интересная работа, стабильность заработка и продвижение по службе, а приближенность к власти и социальные связи практически незначимы (см. приложение 1).

Таким образом, доминирующими личностными ценностями у муниципальных служащих являются семья и служение обществу, что

соответствуют положительному образу служащего. Среди ценностей в профессиональной сфере важны стабильность заработка, условия труда и продвижение по службе.

С другой стороны, присутствует противоречие: главными для муниципальных служащих являются сферы профессии и образования, но ведущими ценностями в этой сфере выступают ценности не содержания и качества деятельности (например, сложность выполняемых задач, ориентация на результат и пр.), а ценности социальных благ, получаемых в результате этой деятельности (стабильность места работы и материальный доход). Получается, что для служащих важно не то, что и как я буду делать, а то, что (какие блага) я получу «на выходе».

Особенности в ценностной сфере отражаются на отношении муниципальных служащих к профессиональному развитию и карьере. Результаты его изучения показывают, что служащие Управления считают проблему профессионального развития актуальной, потому что «происходит постоянное реформирование муниципальной службы» (64%) и «существует потребность органов местного самоуправления в профессионально подготовленных кадрах» (63%).

Под «профессиональным развитием» большинство муниципальных служащих понимают повышение качества и результативности деятельности (81%) и накопление опыта в области муниципального управления (56%). В меньшей степени служащие соотносят профессиональное развитие с повышением статуса (15%) и прохождением оценочных процедур (14%). Самыми важными аспектами профессиональной деятельности муниципальные служащие Управления называют стабильность места работы (79%) и достойную заработную плату (55%). А такие аспекты как самореализация (49%) и продвижение по службе (44%) служащие считают менее важными. В то же время успешная карьера практически не ассоциируется с высокой должностью (только четверть ответов) и особенно – приобретением властных полномочий (рисунок 4).

Такие данные говорят о том, что служащие считают свою работу в первую очередь местом, где они в полной мере получат социальные гарантии, и только после этого – местом для профессионального роста и развития. Муниципальные служащие Управления главной целью профессионального развития называют совершенствование своих профессиональных знаний для занятия более высокой должности (69%).

Рис. 4. Значимость аспектов профессиональной деятельности у муниципальных служащих

Таким образом, целью профессионального развития становится не личная выгода (сохранение работы или повышение уровня заработной платы), а профессиональные интересы. Однако только около трети опрошенных служащих считают, что для реализации своей карьеры им необходимо пройти еще две-три карьерные ступени, остальные затруднились конкретизировать ответ. С одной стороны это говорит о том, что часть служащих планируют свою карьеру, и в администрации города есть возможности для роста, с другой – что большинство не имеют конкретных планов карьерного развития.

Такие данные позволяют сделать вывод, что профессиональное развитие воспринимается муниципальными служащими как сопутствующий работе процесс, а не как целенаправленная деятельность. Это может привести к отсутствию четкой стратегии в достижении профессиональных целей. Об этом же свидетельствует отсутствие в большинстве случаев планов профессионального развития. Индивидуальные планы профессионального

развития, утвержденные руководителем, имеет лишь половина муниципальных служащих (53%). Другая половина - 47% утвержденных планов не имеет, хотя признают, что свое развитие планируют, не оформляя его в письменном виде.

Основными мотивами профессионального развития у муниципальных служащих являются стремление «быть уверенным в качестве принимаемых решений» (73%), «к более полному применению своих знаний и умений на практике» (63%), «к получению внутреннего удовлетворения от профессиональных успехов» (61%), «к достижению вершин в профессиональной карьере» (59%). Подобные ответы свидетельствуют о наличии внутренней потребности к профессиональному развитию, а не стремлении получить какие-либо внешние блага (одобрение руководителя, социальную защищенность, повышение заработной платы и пр.). Правда, при условии, что они являются искренними, а не социально одобряемыми, на что наводит противоречие с высказанными ранее важнейшими аспектами профессиональной деятельности.

Таким образом, наличие противоречий в восприятии феномена профессионального развития у муниципальных служащих Управления свидетельствует о нечетком понимании этого направления деятельности и его влиянии на профессиональную деятельность муниципального служащего.

В качестве факторов, значимо влияющих на карьерный рост, респонденты отметили «совершенное владение предметом деятельности и ситуацией» и «постоянное повышение квалификации». Около 70% респондентов заявили, что существенно влияют на карьерный рост социально-демографические (пол, возраст, здоровье) и профессиональные факторы (повышение квалификации, опыт, стаж работы), а также удачное стечение обстоятельств и наличие полезных связей. «Профессиональная компетентность» и «развитые личные качества» как важные факторы отмечены только половиной респондентов. Среди факторов, практически не влияющих на карьеру, более половины служащих назвали идеологию и

поддержку со стороны. Таким образом, на первый план выходит личностный аспект, в то время как профессиональные качества, знания и навыки оказываются менее значимыми.

Лишь треть опрошенных считают, что профессиональное развитие непосредственно связано с профессиональным обучением. Однако большинство служащих одной из главных форм профессионального развития считают обучение на курсах повышения квалификации (47%) и прохождение переподготовки (36%). Эти стандартные формы обучения используются во всех органах местного самоуправления, многие служащие уже участвовали (участвуют) в повышении квалификации или переподготовке. В меньшей степени муниципальные служащие считают, что повлиять на их профессиональное развитие может ротация, стажировка, перенимание опыта коллег, участие в проектных группах, участие в конкурсах (в кадровый резерв, на замещение вакантной должности). Это говорит о недостаточном использовании в органах муниципального управления данных форм. Таким образом, результаты анкетирования выявили, что у мунципальных служащих нет четкости представлений относительно профессионального развития как деятельности целенаправленной, организованной, спланированной, хотя стремление к профессиональному росту (карьерному продвижению) присутствует у большинства опрошенных

Таким образом, результаты анкетирования выявили, что у служащих Управления нет четкости представлений относительно профессионального развития как деятельности целенаправленной, организованной, спланированной, хотя стремление к профессиональному росту (карьерному продвижению) присутствует у большинства опрошенных. Выявленные противоречия подтверждают факт несформированности представлений о сущности и содержании профессионального развития муниципальных служащих и говорят о необходимости работы со служащими в этом направлении.

В рамках рассмотрения карьерного продвижения муниципальных служащих как процесса и результата профессионального развития, отдельно изучены карьерные ориентации и стратегии карьеры. Управления карьерных ориентаций проводилось по Э. Шейну.

Ведущей карьерной ориентацией является «служение» (66%), что согласуется со смыслом данного вида профессиональной деятельности (рисунок 5). Достаточное большое число респондентов ориентировано на стабильность места работы (61%). Муниципальная служба удовлетворяет этим требованиям в полной мере, является гарантом стабильности и социальной защищенности.

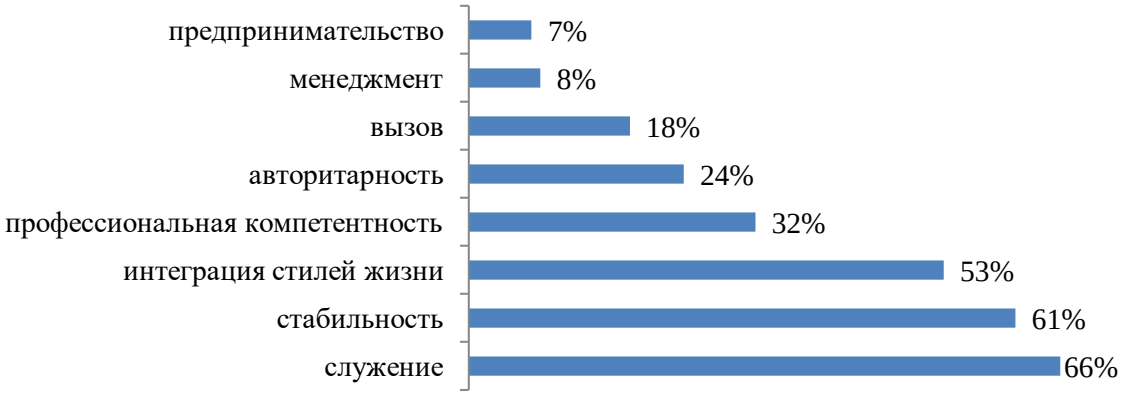



Рис. 5. Распределение ведущих карьерных ориентаций у муниципальных служащих

Карьерная ориентация «профессиональная компетентность» выражена у 32% опрошенных. Малое число респондентов с такой карьерой ориентацией свидетельствует об отсутствии профессиональных амбиций. Изучение избираемых карьерных стратегий показывает, что муниципальные служащие выбирают, как правило, смешанные формы карьерных стратегий. В целом преобладает стратегия благополучия – 61% служащих ориентированы на эту стратегию, 50% опрошенных указали значимой стратегию самореализации, наименьшую выраженность по всем возрастам имеет стратегия достижения успеха (32%).

Результаты же, полученные при изучении системы ценностей будущих государственных (муниципальных) служащих (а, как известно, ценности,

являясь важной составляющей жизнедеятельности, самым непосредственным образом влияют на отношение и поведение индивида к профессиональной деятельности и его поведение в ней), свидетельствуют о том, что для молодых людей доминирующей жизненной ценностью является ценность «престижа» (рисунок 6). В то же время, наряду с общей равномерностью распределения значимости других ценностей, низкой значимостью обладают ценности «развития себя», «достижения», которые являются определяющими для профессионального развития.

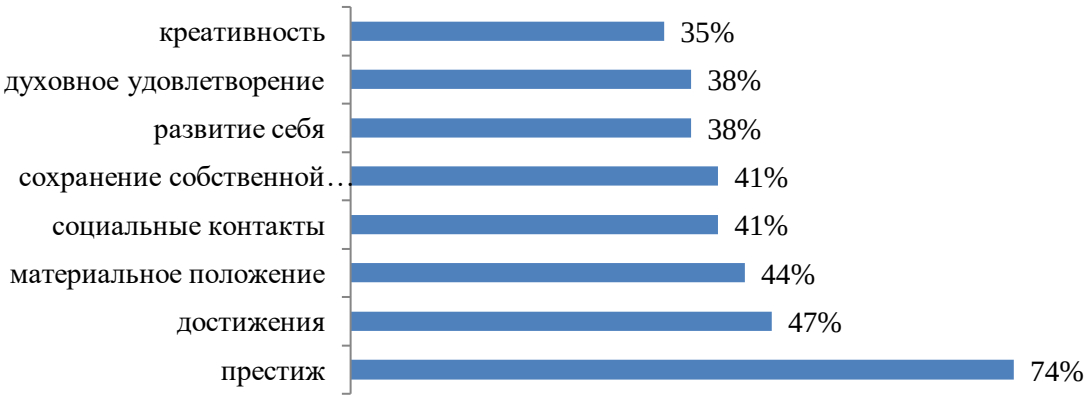



Рис. 6. Распределение ведущих ценностных ориентаций у студентов

Поскольку жизненные ценности реализуются в различных жизненных сферах, в рамках исследования профессионального развития интерес представляет выявление значимости сфер профессии и образования среди других. Согласно данным опроса у студентов значимость какой-либо одной жизненной сферы особенно не выражена (распределение достаточно равномерно). При этом значимость сфер профессии и образования все же выше сфер увлечений и физической активности, что можно расценивать как благоприятный фактор для осуществления работы со студентами в этом направлении.

Как показали результаты анализа мотивации выбора профессии, в работе в сфере государственной (муниципальной) службы заинтересовано большинство опрошенных студентов (69%). Остальные пока точно не определились (выбирают между будущей работой в сфере ГМУ и бизнесом),

но при этом следует отметить, что негативно настроенных к работе в сфере государственной (муниципальной) службы всего 6%.

Выбор студентами специальности «Государственное и муниципальное управление» обусловлен в большей степени хорошими перспективами для развития и карьерного роста в данной сфере (65%), а также высоким авторитетом специалистов этой профессии в обществе (59%).

В качестве аспектов профессиональной деятельности, важных при выборе места работы, выступают разнообразные устремления студентов. В соответствии с частотой выбора ведущими мотивами стали получение достойного заработка (56%) и возможность карьерного продвижения (50%).

Выбранные в качестве значимых аспекты находят свое подтверждение в целях профессиональной деятельности. Так, к желанию получать высокий материальный доход (76%) и занимать более высокую должность (56%) добавляется достижение высокого профессионального статуса (50%) и получение власти и возможности влияния (44%).

Однако, среди факторов, оказывающих влияние на достижение успеха в профессиональной деятельности в сфере государственной (муниципальной) службы, студенты чаще всего называют личные связи и «нужные» знакомства (74%), личные качества (52%), а также стаж работы на государственной гражданской службе (41%). Данные результаты свидетельствуют о представлении студентами государственной (муниципальной) службы как структуры закрытой, кастовой, в которую можно «попасть» и чего-то добиться в ней, только имея связи и знакомства. Таким образом, государственная гражданская служба представляется для студентов привлекательной сферой профессиональной деятельности, и в то же время для реализации себя в ней недостаточно иметь только развитые личные качества.

Это согласуется с представлениями студентов о возможностях профессионального развития и карьеры в сфере государственного (муниципального) управления. Так, 59% опрошенных студентов считают, что

профессиональное развитие в сфере государственной (муниципальной) службы возможно, но решающую роль играет наличие опять же «полезных» связей. Только 38% опрошенных студентов успех в профессиональном развитии связывают с личностными качествами. Такие представления могли сложиться на основе мнений родителей, близких или друзей, которые либо знают конкретные примеры, либо сами сталкивались с этим проявлением.

Большинство опрошенных студентов настроены достаточно оптимистично к построению карьеры на государственной (муниципальной) службе: треть опрошенных считают, что шансы достаточно высокие, еще чуть более трети (37%), что шансы небольшие, но есть.

Таким образом, результаты исследования выявили проявление, с одной стороны, позитивного отношения к будущей сфере профессиональной деятельности, а с другой – так называемого «юношеского максимализма»: современные студенты хотят «всего и сразу». Их представления о будущей профессиональной деятельности не всегда объективны, оторваны от реальности: студенты недостаточно осознают, что на государственной (муниципальной) службе начинать карьеру придется с низовых позиций (из-за недостатка стажа и опыта работы), функционал зачастую не предполагает творчества, в большей степени требуется исполнительность, заработная плата ниже ожиданий, а перспектива реального карьерного роста весьма туманная.

Изучение присущих будущим специалистам в сфере государственного и муниципального управления карьерных ориентаций показало, что одним из ведущих карьерных якорей (рисунок 7) является «менеджмент» (74%), при котором человеком управляет стремление к власти, успеху, лидерству, которые ассоциируются у него с занятием высокой должности, получением звания, статусом, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по карьерной лестнице. Это говорит о том, что студенты ориентированы на управленческую карьеру в выбранной сфере деятельности.

Достаточно большое число студентов выделяет как важную карьерную ориентацию «служение» (62%), что предполагает работу с людьми и ради людей, на благо общества. Данная ценность является провозглашаемой для органов государственного и муниципального управления. Студенты тем самым демонстрируют приверженность к существующей ценности и самому понятию «служба».

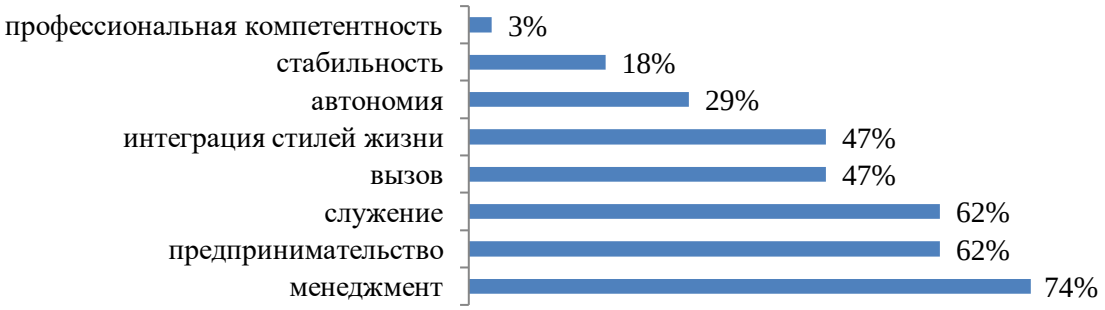



Рис. 7. Распределение ведущих карьерных ориентаций у студентов

Интересным представляется факт, что столько же опрошенных выбирают карьерный якорь «предпринимательство», при котором человеком руководит желание создавать или организовывать что-то новое, заниматься творческой работой. Данная карьерная ориентация применительно к госслужащим может способствовать проявлению предприимчивости и активности в условиях перемен, творческого подхода в деятельности, но также может и привести к несовместимым с государственной и муниципальной службой устремлениям: независимости, личной выгоде и пр.

Карьерная ориентация «профессиональная компетентность» выражена лишь у 3% опрошенных. Человек с такой установкой стремится к тому, чтобы стать лучшим специалистом в своем деле и уметь решать сложные задачи, требующие особо высокого уровня квалификации. В конкретной деятельности он ориентирован на профессиональный рост, а служебное продвижение рассматривает через призму профессионального. Малое число респондентов, имеющих подобную установку, говорит о том, что студенты не связывают карьерный рост с ростом профессиональной компетентности.

Получившийся профиль карьерных якорей студентов в целом согласуется с их представлениями об особенностях профессионального развития и карьеры в государственной и муниципальной службе и в настоящий момент не сформирован в полной мере.

Обобщение результатов проведенного исследования позволило выявить черты сходства и отличия в понимании профессионального развития и карьеры у студентов и муниципальных служащих и отношении к этим процессам:

– у студентов и муниципальных служащих нет достаточно четкого понимания относительно сущности профессионального развития и его связи с карьерным ростом;

– материальное благосостояние как значимый аспект профессиональной деятельности одинаково важен как для студентов, так и для муниципальных служащих, что подтверждает значимость достойного вознаграждения в жизни современного специалиста;

– занятие высокой должности остается одной из основных целей профессионального развития как у будущих, так и у действующих специалистов в сфере муниципального управления;

– карьерный рост и те, и другие называют одним из основных мотивов своей профессиональной деятельности. Однако, если у студентов карьерный рост – это ведущий (и нередко единственный) мотив профессионального развития, то у муниципальных служащих интересы расширяются: для них становится важным в полной мере применять свои знания и умения на практике, быть уверенным в качестве принимаемых решений, испытывать внутреннее удовлетворение от профессиональных успехов;

– личные качества обе группы опрошенных считают важнейшим фактором, влияющим на профессиональное развитие и карьеру. Однако студенты более ориентированы на внешние факторы (например, личные связи), тогда так служащие смещают акцент к приоритету личностных

характеристик (например, высокие показатели работы и личное стремление к самосовершенствованию и саморазвитию);

– у студентов и служащих, ввиду разницы в возрасте, наблюдаются различия в карьерных ориентациях: так, студенты более склонны к развитию в сфере управления (карьерная ориентация на «менеджмент» и «предпринимательство»), а муниципальные служащие стремятся разумно сочетать все стороны жизни и в большей степени ориентированы на стабильность; объединяет обе группы желание работать в сфере муниципального управления (высокая значимость карьерной ориентации «служение»);

– у студентов нет ясности и определенности в выборе ведущих жизненных ценностей и сфер, тогда как муниципальные служащие имеют четкое представление, на что они ориентированы в жизни.

Таким образом, полученные результаты подтверждают и дополняют общеизвестные выводы ученых о том, что в течение жизни у индивида происходят изменения в системе ценностей и отношений. Однако выявленные в ходе исследования противоречия и различия в понимании сущности и содержания профессионального развития должны учитываться в особенностях управления мотивацией к профессиональному развитию на разных этапах профессионального становления и служебной деятельности.

Проблемы в управлении профессиональным развитием муниципальных служащих управления образования администрации города Белгорода обусловлены как имеющимся потенциалом самих служащих, так и условиями институциональной среды, которые оказывают существенное влияние на его формирование. В качестве таких условий выступают, прежде всего, нормативное обеспечение профессиональной подготовки служащих и их дополнительного образования.

Среди основных проблем практической реализации управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих Управления эксперты выделили:

- невозможность полноценно заниматься вопросами профессионального развития из-за перегруженности текущей работой (42%);

- отсутствие единства в понимании значимости и сущности профессионального развития у руководителей и служащих (38%);

- отсутствие четко разработанных технологий и процедур профессионального развития служащих (31%);

- слабая подготовка в области внедрения новых принципов кадровой политики и реализации современных кадровых технологий на муниципальной службе (25%);

- отсутствие системности в оценке и развитии муниципальных служащих (19%).

В целом, проведенный анализ позволил сделать выводы о том, что кадровая служба Управления ведет планомерную работу по организации переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, которая воспринимается последними как эффективная форма профессионального развития. Однако, было выявлено, что оценка развития личности муниципального служащего как профессионала, рост его компетентности и связанное с этим должностное продвижение и прохождение муниципальной службы не являются объектами повышенного внимания специалистов кадровых служб.

Так, результаты нашего исследования показывают, что действие множества факторов приводят к дефициту (или отсутствию) целостности системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих. Проведенный анализ показал, что на практике в деятельности органов местного самоуправления это проявляется в таких характеристиках как:

- недостаточность скоординированности и упорядоченности деятельности множества субъектов управления профессиональным развитием;

- неоднозначность, размытость понимания профессионального развития, что приводит к нечеткости целей и, как следствие, отсутствие конкретных показателей результативности;

- упрощение понимания предмета управления профессиональным развитием, сведение его к квалификационной составляющей, отсутствие направленности на личностно-профессиональное развитие и карьерный рост;

- ограниченность механизмов профессионального развития, сведение их к традиционным формам обучения, а также формальность и неэффективность применяемых кадровых технологий;

- отсутствие восприятия у студентов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» объекта профессионального развития, что, в свою очередь, приводит к недостаточности преемственности и целенаправленности профессиональной подготовки.

*Выводы.*

1. В диссертационном исследовании выявлено, что на управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих оказывает воздействие система факторов, которые классифицированы по основанию отношения к системе муниципальной службы и возможности регулирования влияния на внесистемные – глобальные, социально-экономические и культурные – и внутрисистемные – институциональные, организационные и индивидуально-личностные факторы.

2. Существенное влияние на потенциал профессионального развития муниципальных служащих управления образования администрации города Белгорода оказывают индивидуально-личностные факторы, что находит свое отражение в особенностях мотивационно-ценностного отношения муниципальных служащих к профессиональному развитию, наличии целого ряда противоречий в восприятии профессионального развития при одновременном стремлении к карьерному продвижению.

3. Основные проблемы в управлении профессиональным развитием муниципальных служащих Управления проявляются в отсутствии единой концепции данной деятельности, несистемном и зачастую формальном характере проводимых мероприятий преимущественно по организации обучения служащих. Однако накопленный кадровыми службами администрации города опыт представляет реальный практический интерес, его обобщение и распространение позволило бы качественно улучшить деятельность по управлению профессиональным развитием муниципальных служащих в регионе. Выявленные проблемы делают необходимыми и актуальными меры по оптимизации управления профессиональным развитием муниципальных служащих, основанного, прежде всего, на системном подходе.

# РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Потребность в формировании результативной системы мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих актуализируется в условиях высоких требований, предъявляемых к процессу и результатам труда, сложного нормирования трудовых процессов, необходимости полного и всестороннего использования человеческого потенциала муниципальной службы. Так, по мнению экспертов «развитие системы управления человеческим капиталом на государственной службе наглядно демонстрирует, что постоянные преобразования – необходимое условие для ее эффективного функционирования. Однако такие преобразования не могут происходить в одностороннем или революционном порядке, а должны отвечать ценностям государства»[1].

По результатам проведенного исследования нами было выявлено, что самыми важными аспектами профессиональной деятельности муниципальные служащие называют стабильность места работы (79%) и достойную заработную плату (55%).

Среди основных мотивов поступления на муниципальную службу респонденты выделили (по убывающей):

- гарантия постоянной работы, стабильного положения;
- стремление занять престижное место в обществе;
- желание принести пользу обществу;
- стремление обеспечить свое будущее;
- желание приобрести широкие связи с людьми;
- стремление улучшить свое материальное положение;
- стремление полнее реализовать свои возможности;

[1] Человеческий капитал на государственной и муниципальной службе: ценности и развитие. Программа форума. Гайдаровский форум. URL: http://www.gaidarforum.ru/program/16-yanvarya/ (дата обращения: 16.01.2018).

- стремление заработать высокую пенсию;
- отсутствие другого выбора;
- иное.

Таким образом, при сохранении важности материальных факторов мотивации наблюдается преобладание нематериальных факторов, что создает предпосылки для их активного использования в целях повышения мотивации муниципальных служащих к профессиональному развитию.

Среди основных нематериальных стимулов муниципальные служащие выделили (по убывающей):

- интересная работа;
- признание, ощущение значимости работы;
- отношения с непосредственным руководителем;
- нормированный рабочий день;
- возможность работы по специальности;
- возможности общения с разными людьми;
- высокий уровень ответственности;
- возможности профессионального роста;
- самореализация;
- комфортные условия труда и т. д.

Анализ динамики среднемесячных заработных плат муниципальных служащих по Белгородской области показывает, что «среднемесячная начисленная заработная плата муниципальных служащих в 2016 г. составила – 37,8 тыс. рублей (101,8% к 2015г.)»[1].

Для целей анализа уровня мотивации сотрудников рекомендуется соотносить размер фактической заработной платы с прожиточным минимумом и средней зарплатой, сложившейся в регионе. Величина прожиточного минимума за 2016 г. определена в среднем на душу населения

---

[1] О численности и оплате труда государственных гражданских и муниципальных служащих на региональном уровне за 2016 год. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/54-2016.htm (дата обращения: 12.12.2017).

– 8 153 руб., для трудового населения – 8 765 руб., для пенсионеров – 6 785 руб., для детей – в размере 8 003 руб. Как сообщает Белгородстат, по итогам 2016 г. средняя зарплата в Белгородской области составила 26 872,9 руб. Таким образом, наблюдается соответствие средних зарплат муниципальных служащих в Белгородской области среднерегиональному уровню и достаточно высокая кратность прожиточному минимуму, что является фактором, определяющим эффективную материальную мотивации муниципальных служащих. Это же подтверждается и результатами исследования, представленными во втором разделе.

В этих условиях значимыми компонентами системы мотивации муниципальных служащих являются нематериальные поощрения.

Как представляется, для развития системы мотивации муниципальных служащих к профессиональному развитию могут быть использованы следующие эффективные меры:

«- дифференцирование материального вознаграждения в зависимости от результатов работы;

- повышение прозрачности системы мотивации;

- персонификация успехов и достижений;

- соотнесение задач с типом личности сотрудника;

- планирование карьерного роста и условий труда;

- знаки общественного признания: доски почета, государственные награды, почетные звания»[1].

Таким образом, совершенствование системы мотивации к профессиональному развитию на муниципальной службе является сложным комплексным процессом, требующим учета большого числа различных значимых факторов, предполагающих осуществление совокупности мероприятий, направленных на стимулирование повышения качества работы

---

[1] Петухова С.В. совершенствование системы мотивации муниципальных служащих : сб. трудов II научно-практической конференции студентов и магистрантов факультета государственного и муниципального управления «Современный взгляд на будущее управленческой науки». Новосибирск, 2017. С. 128.

муниципальных служащих, стимулирование роста профессионализма и, в конечном счете, повышения уровня удовлетворенности граждан деятельностью муниципальных органов управления.

Основной задачей повышения эффективности системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих выступает развитие института муниципальной службы в отношении обеспечении профессионализма и компетентности служащих.

Основываясь на применении системного подхода к управлению профессиональным развитием, представляется возможным смоделировать управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих, отразив его основные компоненты и их взаимосвязь.

Системный подход к управлению профессиональным развитием муниципальных служащих позволяет охарактеризовать его как целенаправленную деятельность, которая реализуется на всех уровнях управления муниципальной службой, а также конкретизировать в виде подсистем – управляющей, управляемой и инструментальной – и их элементов.

Предлагаемая модель будет отражать взаимосвязь элементов системы и позволяет определить основные направления совершенствования в рамках выявленных проблем. Сложность данной системы, ее многоуровневость и многокомпонентность, что приводит к необходимости применить сетевой принцип к построению управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих и описать данную деятельность в организационном и функциональном отношении.

Основными компонентами в данной системе являются:

- цели развития, определяющие его направленность;

- субъект и объекты управления – муниципальные служащие и кадровые службы органов местного самоуправления;

- предмет управления – качественные характеристики потенциала профессионального развития;

- механизмы управленческого воздействия;

- показатели, отражающие результат достижения поставленных целей.

При этом каждый из представленных компонентов может рассматриваться как отдельная подсистема. Модель системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих представлена в приложении 4.

Одним из важнейших направлений совершенствования системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих должно стать создание условий для дальнейшего развития и институциализации деятельности по профессиональному развитию служащих: конкретизированы принципы кадровой политики в отношении профессионального развития муниципальных служащих, решены вопросы организационно-правового обеспечения данной деятельности. В этих условиях, в первую очередь, необходимо формирование единого понимания непрерывного профессионального развития, определение целей и конкретизация показателей достижения результатов.

На наш взгляд, необходимо конкретизировать понятие непрерывного профессионального развития, включая определение необходимости целенаправленной организации данной деятельности уже на этапе профессионального становления в ходе профессиональной подготовки. Так, при получении будущими управленцами в сфере государственного и муниципального управления специальной подготовки у них должны быть сформированы соответствующие компетенции и мотивация на профессиональное развитие и карьерный рост.

Еще не менее важной характеристикой непрерывности должна стать преемственность подходов, форм и методов мотивации к профессиональному развитию на всех этапах прохождения государственной и муниципальной службы: так, в дополнительное профессиональное образование необходимо внедрить компетентностный подход, направленный на развитие, в том числе личностно-профессиональных компетенций.

Как показывает наше исследование, одним из ключевых направлений профессионального развития выступает профессиональная подготовка муниципальных служащих, включая профессиональное обучение на дослужебном этапе, в том числе по направлению «Государственное и муниципальное управление», и дополнительное профессиональное образование на служебном этапе, реализуемое в формах переподготовки и повышения квалификации.

Как мы смогли установить, основной проблемой в организации профессионального обучения менеджеров государственного и муниципального управления является его слабая нацеленность на профессиональное развитие, как в теоретическом, так и прикладном аспекте.

Так, в федеральном государственном образовательном стандарте в перечне компетенций, которыми должен владеть будущий государственный или муниципальный служащий, не содержатся компетенции, направленные на осознание значимости и овладение технологиями профессионального развития. Соответственно в содержание образовательных программ не включены специальные дисциплины (модули), предназначенные для формирования компетенций профессионального развития и личностно-профессиональных компетенций у студентов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» (как впрочем, и по направлениям «Юриспруденция», «Экономика», «Международные отношения» и др., выпускники которых также могут поступать на государственную и муниципальную службу). В процессе обучения не предусмотрена оценка готовности студентов к профессиональному развитию в сфере государственного и муниципального управления, их карьерного потенциала, что снижает эффективность профессиональной подготовки.

На наш взгляд, в перечень требований к результатам обучения должно быть включено требование овладения общепрофессиональной компетенцией «Готовность и способность к профессиональному развитию» со следующими компонентами:

«Выпускник должен:

– знать и понимать необходимость и сущностные особенности непрерывного профессионального развития государственного (муниципального) служащего;

– уметь ставить цели и разрабатывать планы своего профессионального развития (в том числе, карьерные цели);

– владеть технологиями самоанализа и саморазвития;

– обладать соответствующей мотивацией к профессиональному и карьерному развитию;

– принимать участие в обучающих мероприятиях, развивающих программах, направленных на профессиональный рост;

– инициировать разработку и реализацию программы собственного профессионального развития»[1].

С целью формирования данных компетенций необходимо ввести в программу профессиональной подготовки бакалавров, магистров по направлению «Государственное и муниципальное управление» ряда специальных курсов, таких как «Профессиональное развитие государственного (муниципального) служащего», «Управление саморазвитием», «Технология успеха», «Управление карьерой» и др. Данные дисциплины могут составлять образовательный модуль, направленный на формирование компетенций профессионального развития. Предложенные дисциплины имеют сквозной характер, и находятся во взаимодополняющей связи. Основным принципом, положенным в основу такого образовательного модуля, является междисциплинарная интеграция, которая предполагает преодоление фрагментарности предоставляемых знаний, максимальное задействование полученных при изучении предыдущих дисциплин знаний и умений.

---

[1] Бушуева И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект. дис. … канд. социол. наук : 22.00.08. Н. Новгород, 2015. С. 136.

Приоритетной задачей освоения данных дисциплин является формирование не только общепрофессиональных, но и значимых личностных компетенций, а результатом – сформированность у студентов готовности к овладению выбранной профессией, личностному росту, а также реализации карьерных устремлений с целью достижения профессионализма и успешности в профессиональной деятельности.

Помимо учебной деятельности, формирование компетенций профессионального развития должно осуществляться в вузе в рамках внеучебной деятельности. Внеучебная деятельность обладает огромным потенциалом для формирования компетенций профессионального развития. Традиционными видами внеучебной деятельности в вузе являются деятельность по самоуправлению, общественная, научная, художественно-эстетическая, спортивная, трудовая и др. Так, например, такой опыт успешно реализуется Институтом управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, в рамках которого активисты студенческого совета Института управления НИУ «БелГУ» успешно ежегодно проводят День самоуправления.

Для формирования компетенций профессионального развития в большей степени подходят такие формы мероприятий как «Дебаты», «Студенческий парламент», организация научных конкурсов, конференций, а также «Молодежный кадровый резерв», причем данная форма является наиболее значимой.

В настоящее время результаты участия студентов во внеучебной деятельности находят отражение в «Портфолио достижений» студента. В целом работа с портфолио является инновационным методом внеучебной деятельности и в последнее время становится все более востребованным способом развития общепрофессиональных и личностных компетенций.

Как правило, портфолио представляет комплект документов, подтверждающих достижения студента по различным направлениям деятельности за время обучения в вузе.

На наш взгляд, в портфолио должны включаться резюме, отзывы и рекомендательные письма, а также результаты планирования будущих этапов профессионального роста (карьерограмма, индивидуальный план профессионального развития, результаты тестовых испытаний и др.). В идеале выпускник вуза, изъявивший желание поступить на государственную (муниципальную) службу, уже должен иметь индивидуальный план профессионального развития. Это создаст условия для профессионального развития на служебном этапе. Таким образом, формирование компетенций профессионального развития у студентов на дослужебном этапе предполагает применение методов на основе компетентностного подхода: внесение компетенции профессионального развития в образовательный стандарт высшего профессионального образования, учебные планы и программы подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления; применение развивающих форм и методов проведения учебных занятий; организацию внеучебной деятельности в целенаправленных формах.

Преемственность профессионального обучения на дослужебном этапе и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих на служебном этапе должна быть обеспечена на основе внедрения в практику компетентностного подхода и в целом развития данной системы.

Развитие профессиональной подготовки муниципальных служащих должно осуществляться как на дослужебном этапе, так и в ходе служебной деятельности и проходить в направлении обеспечения непрерывного наращивания профессиональной компетентности.

Развитие системы ДПО муниципальных служащих должно осуществляться на основе модульного принципа и накопительной системы. Модульный принцип построения программ позволяет создавать индивидуальные образовательные траектории, имеющие целью развитие компетенций слушателей, а накопительная система обучения дает возможность комбинировать программы повышения квалификации,

используя различные вариативные блоки, и постепенно переходить на более высокий уровень освоения программы.

Богатый опыт по реализации программ дополнительного образования государственных и муниципальных служащих накоплен у Высшей школы управления НИУ «БелГУ». Так, в частности, ими успешно реализуются такие программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации как:

- Сити-менеджмент (управление муниципальными образованиями) - 120 часов;

- Государственное и муниципальное управление – 501 час;

Управление государственными и муниципальными закупками – 260 часов;

- Актуальные вопросы государственного управления и государственной гражданской службы – 72 часа;

- Антикоррупционные технологии в профессиональной деятельности государственной и муниципальной службы – 72 часа;

- Вопросы обеспечения открытости информации о деятельности государственных органов – 36 часов и ряд других программ.

Особый интерес в рамках диссертационного исследования представляет программа повышения квалификации «Компетентностный подход в работе с персоналом органов исполнительной власти» - 24 часа.

Однако эффективность реализации ДОП снижается из-за не выстроенной накопительной системы обучения. По нашему мнению, целесообразно разработать образовательную программу профессиональной переподготовки «Управление персоналом государственной (муниципальной) службы», в профильную часть которой должен быть включен модуль «Профессиональное развитие государственных (муниципальных) служащих». Программа предназначена для руководителей структурных подразделений, руководителей и специалистов кадровых служб органов государственного (муниципального) управления. В модуль следует включить

три дисциплины, тематически связанные между собой: «Система профессионального развития служащих», «Направления и формы профессионального развития служащих», «Планирование и программирование профессионального развития». Каждая из дисциплин формирует одну из составляющих компетенции профессионального развития – знания, умения и навыки, а последовательное их изучение способствует созданию у слушателей целостного представления и ценностного отношения к данной деятельности.

В результате обучения у государственных (муниципальных) служащих должны быть сформированы следующие компетенции:

– знать законодательные и нормативные акты, регламентирующие обучение, служебный рост в государственной (муниципальной) службе;

– владеть системными представлениями о принципах и методах профессионального развития государственных (муниципальных) служащих;

– уметь организовывать работу по профессиональному развитию служащих и оценивать ее эффективность;

– уметь анализировать собственный карьерный потенциал и планировать служебный рост, а также оценивать карьерный потенциал служащих и организовывать их карьерный рост и обучение.

Программу модуля и методическое обеспечение к нему можно использовать и при организации повышения квалификации госслужащих. На наш взгляд, темы модуля могут и должны включаться в программы курсов по различным направлениям и для разных категорий специалистов. Прежде всего, данные вопросы должны изучаться служащими, впервые назначенными на должности муниципальной службы и служащими, зачисленными в кадровый резерв. В качестве итоговой работы может стать разработка (или корректировка) индивидуального плана профессионального развития, на основе изученного и по предложенным методическим рекомендациям. Это придаст обучению прикладную направленность и повысит его результативность.

В качестве объекта в системе управления мотивацией к профессиональному развитию выступают муниципальные служащие, как проходящие в настоящее время службу в органах местного самоуправления, так и будущие – обучающиеся в образовательных учреждениях высшего образования. В рамках совершенствования деятельности субъекта управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих необходимо обеспечить на уровне региона организацию взаимодействия государственного и муниципального управления с научно-образовательным сообществом по вопросам разработки и реализации программ развития кадрового потенциала государственных органов и органов местного самоуправления в субъекте РФ. Так же в регионе должна получить дальнейшее развитие инфраструктура для обеспечения деятельности по профессиональному развитию государственных и муниципальных служащих, которая сегодня представлена кафедрами, факультетами, институтами (центрами) образовательных организаций, осуществляющих подготовку в сфере государственного и муниципального управления. На их базе могут быть созданы специальные центры оценки и развития государственных и муниципальных служащих, лаборатории научно-методического сопровождения развития кадров государственной и муниципальной службы и др.

Однако, как правило, действуют они разрознено и в большей степени в рамках одного направления, преимущество реализации обучающих программ. В то же время в регионе накоплен опыт развития кадрового потенциала, сформирован методический инструментарий, который можно использовать более эффективно. Так, в Белгородской области успешно реализует эти функции Областное автономное учреждение «Институт региональной кадровой политики».

Предметом управленческого воздействия является мотивационно-ценностная составляющая – цели, ценности, установки и мотивация профессионального развития и карьеры.

Исследование программ развития кадров муниципальной службы администрации города Белгорода показало, что цели профессионального развития в них имеют достаточно общие формулировки – «… усовершенствовать систему профессионального развития муниципальных служащих администрации города; улучшить качественный состав муниципальных служащих …»[1]. Программой не предусмотрены конкретные показатели, которые бы отражали достижение этих целей.

На наш взгляд, цель управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих должна быть направлена на обеспечение качества управляемости кадровыми процессами и отношениями в муниципальной службе. Придание целенаправленного, рационального, устойчивого характера происходящим изменениям, их соответствия общественным потребностям. Такая цель будет находить отражение в устойчивой позитивной динамике характеристик кадрового потенциала, его соответствия задач социально-экономического развития муниципального образования. При этом, оценить результаты достижения данной цели возможно в ходе социального мониторинга показателей кадрового потенциала муниципальной службы, ключевыми для профессионального развития. Среди них можно выделить:

- уровень квалификации кадров муниципальной службы и рост профессиональной компетентности;

- морально-нравственные характеристики муниципальных служащих (принципиальность, решительность, коррупционная устойчивость, объективность и т.д.) и их влияние на качество профессиональной деятельности и служебное поведение;

- уровень карьерного роста муниципальных служащих;

---

[1] Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017-2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 года № 224. URL : http://docs.cntd.ru/document/444913830 (дата обращения: 11.11.2017).

- характеристики мотивационной среды служащих (удовлетворенность служебной деятельностью и профессиональным развитием в ней);

- развитие творческого потенциала муниципальных служащих, проявляющееся в нахождении и применении более эффективных, инновационных форм, методов и технологий служебной деятельности.

Одним из мотивационных факторов к профессиональному развитию муниципальных служащих выступает формирование (создание и развитие) кадрового резерва.

В настоящее время приходится констатировать, что в организации системной работы с кадровым резервом превалируют формальные характеристики. Это приводит к формальности процедур отбора и работы с резервом, о чем свидетельствует анализ результатов социологического опроса служащих: более половины опрошенных (53%) считают, что потребность в проведении конкурса при формировании кадрового резерва имеется, так как в органе местного самоуправления есть, либо появляются вакансии, в то же время 47% респондентов считают, что потребности в проведении конкурса нет, так как вакансий практически нет или они появляются крайне редко. Большая часть респондентов (47%) высказали опасения, что конкурс в кадровый резерв может быть формальным и «победителем все равно станет нужное лицо».

Это подтверждается мнением респондентов, выявленное при личном интервьюировании, о том, что включение сотрудников в состав кадрового резерва проводится, чаще всего, на основе мнения руководителей.

Анализ выбора респондентами профессиональных и личностных качеств, подлежащих оценке при проведении конкурса на включение в кадровый резерв, показал, что в первую очередь опрошенные называют формальные показатели образования и стажа. Наличие профессиональной мотивации и мотивации к карьерному развитию, по мнению опрошенных, не столь важно. Подобный взгляд свидетельствует об ограниченном восприятии кадрового резерва как способа профессионального развития. В то же время,

значительная часть опрошенных (65%) хотели бы принять участие в конкурсе на включение в кадровый резерв с целью проверки и оценки своих способностей, они заинтересованы в карьерном росте и самореализации. Вместе с тем, 25% опрошенных не высказали желания участвовать в конкурсе ввиду формальности и необъективности конкурсных процедур. На наш взгляд, решение проблемы научно-обоснованного и объективного отбора в кадровый резерв и в целом построения системной работы по профессиональному развитию служащих, включенных в его состав, возможно при совершенствовании данной деятельности на всех этапах.

Традиционно работа с кадровым резервом на муниципальной службе включает:

– определение численности кадрового резерва и его должностной структуры;

– оценку и отбор кандидатов;

– утверждение списка кадрового резерва;

– обучение зачисленных в резерв;

– замещение должностей служащими из состава резервистов.

Но такой подход не вполне способствует профессиональному развитию. На наш взгляд, работа с кадровым резервом должна быть переориентирована на применение компетентностного подхода. Это требует разработки и применения компетентностных моделей в оценочных процедурах и программах развития. Оценку кандидатов в кадровый резерв необходимо осуществлять, как минимум, трижды: при отборе, в процессе подготовки для оценки ее эффективности, при принятии решения о готовности к замещению должности. Во всех случаях оценка должна проводиться на соответствие разработанной компетентностной модели, а модель, в свою очередь, включать в себя перечень не только профессиональных, но и значимых личностных компетенций и их поведенческих индикаторов, а также предусматривать оценку потенциала к

развитию, то есть изучение мотивации, ценностей и установок в отношении профессионального развития и карьеры муниципального служащего.

Результаты оценки должны быть положены в основу формирования индивидуального плана профессионального развития резервиста, так как при его разработке следует в первую очередь ориентироваться на те компетенции, которые сформированы в недостаточной степени.

Однако оценка профессиональных и личностных компетенций муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв, не является самоцелью, так как работа по формированию кадрового резерва не может сводиться только к отбору потенциально способных к должностному продвижению служащих, необходимо подготовить резервистов к будущей деятельности. Поэтому ставится задача развития профессиональных компетенций кандидатов. Особенностью подготовки специалистов, зачисленных в кадровый резерв, является выраженный прикладной характер в отношении не только развития профессиональных компетенций, но и приобретения резервистами практического опыта работы.

Это возможно в ходе стажировки, проектной деятельности, исполнения обязанностей руководителя при его временном отсутствии или в качестве дублера (выполнение функций его помощника или заместителя) и др. Подготовка резервистов также должна предусматривать ознакомление их с действующей системой, принципами и методами управления в органе местного самоуправления, предоставлять им возможность вносить предложения с целью ее улучшения, а также включать работу по разъяснению кандидатам направлений развития деятельности (в том числе стратегических). Помимо накопления опыта и развития профессиональных компетенций это будет способствовать формированию соответствующей мотивационно-ценностной основы профессиональной деятельности (соответствующих установок, ценностей и мотивов).

После включения кандидата в кадровый резерв начинается дальнейшая работа, включающая разработку индивидуального плана профессионального

развития резервиста. План должен включать не только профессиональное обучение для формирования и приращения компетенций, но и проектную деятельность, и другие активные формы работы, развивающие компетенции, а также варианты карьерного продвижения резервиста.

Существующие сегодня формы индивидуальных планов профессионального развития, как правило, не вполне конкретны и не включают активные формы подготовки резервистов и не направлены на развитие конкретных компетенций. На наш взгляд, в форму индивидуального плана профессионального развития должны быть добавлены следующие пункты:

– конкретные компетенции и их поведенческие индикаторы;

– вид деятельности, в ходе которой формируется указанная компетенция;

– мероприятия и сроки их выполнения;

– форма итогового отчета и способ оценки степени сформированности компетенции.

Введение последнего пункта позволяет четче организовать контроль за выполнением индивидуальных планов, который должен носить постоянный характер и осуществляться руководителями подразделений и работниками кадровой службы, ответственными за работу с резервом. Сопровождение профессионального развития заключается в подборе (разработке) программ и форм (видов) обучения резервистов и контроль его результатов; в текущей и итоговой оценке резервиста и при необходимости внесение корректировок в программы развития, а также помощи в адаптации к деятельности при назначении на новую должность.

Система работы с кадровым резервом должна включать в себя и мероприятия, направленные на укрепление имиджа кандидатов и придание резервистам статуса, повышающего их престиж в органе местного самоуправления.

Необходимо учитывать и такой фактор стимулирования служащих, находящихся в резерве, как поощрение в различных формах (поощрение успешно обучающихся по программам подготовки кадрового резерва, по результатам стажировки и аттестации и т.п.). Как известно, успешность деятельности способствует формированию мотивации достижения и ориентации на профессиональные ценности (служения, саморазвития и др.).

Организующим звеном при формировании кадрового резерва традиционно является кадровая служба органа местного самоуправления. В настоящее время, кадровые службы, в большей степени, не готовы к выполнению функций с таким содержанием деятельности. Поэтому следует проводить специальную подготовку специалистов, уполномоченных решать задачи по формированию кадрового резерва, а также четко определить их статус и полномочия.

При оценке кадрового резерва традиционно оценивается эффективность его использования в целом, так, например, учитывается время нахождения в резерве и назначение на резервируемую или иную должность; количество резервистов, назначенных на вышестоящие должности. Очевидно, что для этого необходима регламентация срока пребывания в резерве и порядка назначения на должность, что позволит зачисленным в кадровый резерв кандидатам планировать свою карьеру, в то время как длительное или нерегламентированное пребывание в резерве, напротив, может приводить к демотивации, снижению активности, формированию неадекватной самооценки. В условиях частой смены высшего руководства в органах местного самоуправления последующих не регламентируемых назначениях новой команды это становится практически невозможно.

Поэтому необходимо введение в оценку эффективности критерий результативности профессионального развития резервистов путем оценивания степени сформированности ключевых компетенций. По полученным данным можно делать выводы о влиянии тех или иных программ, форм и методов обучения и развития на результат подготовки.

При этом необходимо также оценивать динамику формирования мотивационно-ценностной сферы резервиста, составляя, так называемый, «психологический портрет» на основе данных, в том числе, психологического тестирования. На наш взгляд эффективность кадрового резерва состоит не только в том, в какой степени оказались сформированы необходимые компетенции у кандидатов, но и в какой степени удовлетворяются карьерные потребности и ожидания служащих. Таким образом, совершенствование работы с кадровым резервом требует внесения изменений в традиционные технологии путем внедрения компетентностного подхода и формирования системы оценки и профессионального развития служащих. При использовании предложенного подхода обеспечивается повышения мотивации к профессиональному развитию мунциипальных служащих.

Инструментальная подсистема управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих включает механизмы, основными из которых является оценка квалификации и компетенций в различных формах, высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование, формирование кадрового резерва. Данные механизмы в практике муниципальных органов реализуются в форме традиционных кадровых технологий: конкурса, аттестации, планирования, организации обучения и т.д. Однако, как показало наше исследование, отмечается формальность многих процедур, отсутствие направленности на профессиональное развитие и, как следствие, их низкую эффективность.

В связи с чем, совершенствование мотивационных механизмов профессионального развития следует сосредоточить на следующих аспектах, которые обеспечивают данную деятельность: кадровое, информационно-методическое и технологическое.

*Кадровое обеспечение* предусматривает формирование компетенций в сфере управления мотивацией к профессиональному развитию у

руководителей и специалистов, наделенных полномочиями для решения кадровых вопросов, а также других служащих, задействованных в осуществлении кадровых процедур. Для этого необходимо установить для таких специалистов требования наличия квалификации в области управления персоналом, организовать их переподготовку и повышение квалификации, включающую изучение проблем и технологий управления профессиональным развитием.

Так же необходимо обеспечить сертификацию специалистов, участвующих в оценочных процедурах: членов конкурсных и аттестационных комиссий, независимых экспертов и др. Эту задачу возможно решать также в рамках деятельности региональных центров оценки и профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

*Информационно-методическое обеспечение* необходимо для создания единого коммуникационного пространства в рамках сетевого принципа управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих и включает в себя систему сбора, обработки, хранения и распространения информации об опыте применения методов, способов и технологий профессионального развития. В настоящее время данная деятельность носит несистемный характер. С целью совершенствования системы необходимо создавать базы методических рекомендаций, и привлекать к их созданию рабочие группы, в составе которых должны быть эксперты из числа научных и общественных деятелей.

Совершенствование технологического обеспечения управления мотивацией к профессиональному развитию служащих предполагает разработку и внедрение инновационных подходов к реализации кадровых технологий на основе применения компетентностно ориентированных процедур. Особого внимания заслуживают технологии оценки, где необходимо обеспечить комплексный подход и объективность.

Предлагаемая к реализации модель должна формироваться, опираясь на следующие принципы:

– открытость – система управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих не является жестко заданной, неизменной и способна включать новые элементы;

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

– целостность – система управления направлена на все стороны деятельности и все категории кадров муниципальной службы;

– комплексность – механизмы и технологии управления мотивацией к профессиональному развитию должны использоваться во взаимосвязи;

– адаптивность – система управления гибко перестраивается в соответствии с тенденциями развития муниципального управления.

*Выводы.*

1. Система управления мотивацией к профессиональному развитию является частью системы муниципальной службы и находится под влиянием кадровой политики. Системный подход к управлению профессиональным развитием служащих состоит в рассмотрении этой деятельности как сложноорганизованной и сложноподчиненной. Моделирование системы управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих позволяет отразить взаимосвязь подсистем – управляющей, управляемой и инструментальной – выделить и конкретизировать ее элементы в виде формулирования цели и показателей результатов, определения субъекта, объект и механизмов профессионального развития.

2. Сетевой принцип организационного обеспечения управления мотивацией к профессиональному развитию служащих заключается в определении организационных структур на всех уровнях муниципального управления, установлении их соподчинения, взаимосвязи с научно-образовательными учреждениями в едином информационно-коммуникационном пространстве управления муниципальной службой.

3. Развитие профессиональной подготовки муниципальных служащих должно быть направлено на обеспечение преемственности профессионального обучения на дослужебном этапе и дополнительного профессионального образования служащих на служебном этапе, внедрение во все виды и формы профессиональной подготовки компетентностного подхода путем включения в требования к результатам образования формирование компетенций профессионального развития, применения компетентностно ориентированных методов обучения, создания соответствующего методического обеспечения.

4. Совершенствование системы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих включает мероприятия по диагностике профессионального потенциала и опыта служащих, определению основных параметров обучения, обеспечению направленности образовательных технологий на практический результат и реализацию индивидуальной траектории профессионального развития служащего, применению проектного метода в обучении, оценке влияния результатов обучения на профессионально-квалификационное и личностно-профессиональное развитие.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принцип профессионализма кадров муниципальной службы последовательно провозглашался в кадровой политике с начала создания системы муниципальной службы Российской Федерации. Постоянно повышались требования к профессиональному уровню муниципальных служащих, обосновывалась необходимость профессионального развития и обучения.

Развитие муниципальной службы сопровождалось усилением требований к уровню профессионализма муниципальных служащих. В современных условиях данный принцип находит свое отражение в конкретизации определений квалификационных требований к служащим, ориентации на формирование у служащих профессиональной компетентности. В качестве основного механизма обеспечения высокого уровня профессионализма в муниципальной кадровой политике определено профессиональное развитие, которое должно иметь непрерывный характер и приводить к повышению профессионального уровня мунципальных служащих.

В основу исследования положено понимание профессионального развития с трех сторон: в качестве способа повышения эффективности деятельности в специфической среде муниципальной службы; с позиции субъекта – самого муниципального служащего, обладающего личностным потенциалом и потребностями в профессиональном развитии; с точки зрения обеспечения целостности и этапности процесса.

Таким образом, непрерывное профессиональное развитие определяется как целенаправленный и планомерный, нормативно и организационно обеспеченный процесс качественных изменений во всех составляющих потенциала личности служащего, взаимосвязанных между собой: мотивационно-ценностном, образовательном, профессиональном, карьерном и др., соответствующих потребностям личности служащего и системы

государственной службы как общественного института, осуществляющихся в течение всего периода профессионального становления – на дослужебном и служебном этапах.

Мотивация к профессиональному развитию рассматривается как система побуждений, инициирующих и поддерживающих поведение агентов, и формирующаяся в результате взаимной детерминации агента и структур в процессе их взаимодействия в сфере профессиональной деятельности. Двойственный характер мотивации проявляется в том, что она детерминирована как структурами, так и агентом. Мотивации профессиональной деятельности, определяется соответствующим социокультурном контекстом – социокультурными программами, ценностными доминантами, социальным опытом личности, что обуславливает необходимость использования социокультурного подхода в процессе анализа мотивации профессиональной деятельности.

На формирование системы управления мотивацией к профессиональному развитию оказывают влияние такие факторы как: социокультурные, институциональные, организационные и личностные факторы ее формирования. Содержательная сторона мотивации – это система побуждений, система мотивов, сложная их иерархия, ее образуют мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, установки, идеалы, ценности, социальные роли личности (а также многие другие личностные образования, которые не являются мотивами в «узком» смысле этого слова). Содержательная сторона мотивации относительно независима от её динамического компонента и в то же время находится в сложной взаимосвязи с динамической стороной.

Органами власти на всех уровнях управления накоплен определенный опыт реализации мероприятий по обучению и развитию муниципальных служащих. Однако к настоящему времени в управлении профессиональным развитием служащих не удалось обеспечить качественных изменений и соответствующих результатов.

В исследовании выявлено, что на управление мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих оказывает воздействие система факторов, которые классифицированы по основанию отношения к системе муниципальной службы и возможности регулирования влияния на внесистемные – глобальные, социально-экономические и культурные – и внутрисистемные – институциональные, организационные и индивидуально-личностные факторы.

Результаты эмпирического исследования позволили установить, что существенное влияние на потенциал профессионального развития оказывают индивидуально-личностные факторы, обусловленные особенностями, прежде всего, мотивационно-ценностной сферы действующих и будущих муниципальных служащих. Так, у студентов – будущих специалистов в сфере государственного и муниципального управления в общей системе ценностей присутствует ценность профессионального развития в сфере государственного (муниципального) управления, но при этом представления о будущей профессиональной деятельности абстрактны, а ожидания относительно профессионального и карьерного роста нереалистичны. Будучи достаточно амбициозными в своих профессиональных целях, они не видят взаимосвязи между профессиональным развитием и карьерным ростом, не планируют свое профессиональное развитие. Не способствуют формированию осознанного отношения и соответствующих компетенций и выявленные в ходе исследования противоречия в построении основной образовательной программы и образовательном стандарте: отсутствие в перечне требуемых компетенций как результатов освоения программы формирования способности к профессиональному развитию и соответствующей мотивации, знаний, умений и навыков. Это приводит к необходимости оптимизации всей системы профессиональной подготовки менеджеров государственного и муниципального управления, внесения дополнений в федеральный государственный образовательный стандарт в части усиления направленности на формирование компетенции

профессионального развития, разработки и внедрения в учебные планы необходимых для этого дисциплин и методического обеспечения.

Для действующих муниципальных служащих сфера профессиональной деятельности является наиболее значимой в системе ценностей, однако далеко не все служащие стремятся к повышению уровня квалификации, о чем свидетельствует выявленная у опрошенных служащих достаточно низкая значимость сферы обучения. Кроме того, у муниципальных служащих нет полноты и четкости в представлениях о профессиональном развитии как деятельности целенаправленной, планируемой, организованной, хотя стремление к профессиональному росту (и как следствие, карьерному продвижению) присутствует у большинства респондентов.

Основные проблемы в управлении профессиональным развитием муниципальных служащих Управления проявляются в отсутствии единой концепции данной деятельности, несистемном и зачастую формальном характере проводимых мероприятий преимущественно по организации обучения служащих. Однако накопленный кадровыми службами администрации города опыт представляет реальный практический интерес, его обобщение и распространение позволило бы качественно улучшить деятельность по управлению профессиональным развитием муниципальных служащих в регионе. Выявленные проблемы делают необходимыми и актуальными меры по оптимизации управления профессиональным развитием муниципальных служащих, основанного, прежде всего, на системном подходе.

На основе результатов исследования разработаны основные направления совершенствования системы управления профессиональным развитием и предложена модель системы управления профессиональным развитием как отражение реализации системного подхода к управлению профессиональным развитием муниципальных служащих, включающая взаимосвязанные подсистемы – цели, результат, субъект, объект и

механизмы управления – и конкретизированные применительно к муниципальной службе компоненты.

По результатам проведенного исследования представляется возможным сформулировать ряд рекомендаций.

*В адрес образовательных учреждений Белгородской области, осуществляющих подготовку по направлению «Государственное и муниципальное управление»*:

- включить в образовательные программы по направлению «Государственное и муниципальное управление» общепрофессиональную компетенцию «Готовность и способность к профессиональному развитию»;

- ввести в программу профессиональной подготовки бакалавров, магистров по направлению «Государственное и муниципальное управление» образовательный модуль, направленный на формирование компетенций профессионального развития, и включающий ряд специальных курсов, таких как «Профессиональное развитие государственного (муниципального) служащего», «Управление саморазвитием», «Технология успеха», «Управление карьерой» и др.;

- включать в «Портфолио достижений» студента резюме, отзывы и рекомендательные письма, а также результаты планирования будущих этапов профессионального роста (карьерограмма, индивидуальный план профессионального развития, результаты тестовых испытаний и др.);

- разработать образовательную программу профессиональной переподготовки «Управление персоналом государственной (муниципальной) службы», в профильную часть которой должен быть включен модуль «Профессиональное развитие государственных (муниципальных) служащих».

*В адрес кадровых структур органов местного самоуправления*:

- уточнить показатели профессионального развития муниципальных служащих в программе развития кадров муниципальной службы администрации города Белгорода;

- обеспечить внедрение компетентностного подхода в работу с кадровым резервом, включая разработку и применение компетентностных моделей в оценочных процедурах и программах развития резервистов;

- ввести в форму индивидуального плана профессионального развития следующие пункты: конкретные компетенции и их поведенческие индикаторы; вид деятельности, в ходе которой формируется указанная компетенция; мероприятия и сроки их выполнения; форма итогового отчета и способ оценки степени сформированности компетенции;

- совместно с научным сообществом разработать методический инструментарий составления «психологического портрета» муниципального служащего, включенного в кадровый резерв.

Реализация в комплексе всех предлагаемых направлений совершенствования управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих будет способствовать качественным изменениям в системе муниципальной службы, в конечном итоге приведет к росту профессиональной компетентности служащих и повышению эффективности муниципального управления.

# СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 30 июня 2016 года) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс] : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 (ред. от 29 декабря 2016 года) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

3. Об утверждении стратегии развития дошкольного, общего и дополнительного образования Белгородской области на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 28 октября 2013 года № 431–пп. – Режим доступа: http://docs.cntd.ru/document/469026995.

4. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие образования Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 года № 528-пп. – Режим доступа: https://www.belregion.ru/documents/region_programms.php.

5. Об утверждении Положения о квалификационных требованиях к должностям муниципальной службы городского округа «Город Белгород» [Электронный ресурс] : Решение Совета депутатов г. Белгорода от 29 апреля 2008 года № 15 (ред. от 04 октября 2016 года № 428) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

6. Об утверждении положения об Управлении образования администрации города Белгорода [Электронный ресурс] : Решение совета депутатов города Белгорода от 18 июля 2006 года № 324 (в ред. решений

Совета депутатов города Белгорода от 31 мая 2016 года № 382). – Режим доступа : http://www.beladm.ru/publications/publication/upravlenie-obrazovaniya/.

7. Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования городского округа «Город Белгород» на 2015 - 2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление администрации города Белгорода от 11 ноября 2014 года № 230 (ред. от 17 августа 2016 года). – Режим доступа : http://docs.cntd.ru/document/428652746.

8. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») города Белгорода «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [Электронный ресурс] : Постановление администрации г. Белгорода от 05 июля 2013 г. № 160. – Режим доступа : http://www.regionz.ru/index.php?ds=2260095.

9. Асмолов, А. Г. Профессионализм муниципальных служащих [Текст] / А.Г. Асмолов. – М. : Право, 2002. – 345 с.

10. Бакланов, П. А. Диагностика профессиональной квалификации персонала (инструментально-символический подход) [Текст] / П.А. Бакланов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – № 3 (6). – С. 85-96.

11. Бекасов, И. Д. Акмеологическая оценка качества профессиональной деятельности государственных гражданских служащих [Текст] : автореф. дис. ... канд. психол. наук / И. Д. Бекасов. – М., 2013. – 24 с.

12. Болдырева, Н. П. Критерии и методы оценки деятельности муниципальных служащих [Текст] / Н. П. Болдырева // Научные исследования: от теории к практике : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 24 июля 2015 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. – Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – С. 276 – 278.

13. Бушуева, И. П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект [Текст] : дис.

… канд. социол. наук : 22.00.08. / И. П. Бушуева. – Н. Новгород, 2015. – 233 с.

14. Васильева, Е. И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих региона: опыт социологического анализа [Текст] / Е. И. Васильева // Аспирантский вестник Поволжья. – 2010. – № 5-6. – С. 94-99.

15. Васильева, Е. И. Социальный аудит в государственном управлении [Текст] : монография / Е. И. Васильева, Т. Е. Зерчанинова, А. В. Ручкин / Под ред. Т. Е. Зерчаниновой. – Екатеринбург : Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, 2015. – 220 с.

16. Викулина, М. П. Развитие профессионально-личностного потенциала государственных служащих в современной России [Текст] : материалы межвузовской научно-практической конференции «Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие» / М. П. Викулина, Е.Г. Колпакова, Н.Н. Назаренко. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2016. – С. 228-235.

17. Воронина, Л. И. функции и услуги в системе государственного и муниципального управления [Текст] : монография / Л. И. Воронина, С. Н. Костина, А. В. Томильцев / Под общ. ред. проф. Т. М. Резер. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 139 с.

18. Гайдукова, И. Б. Компетентностный подход в подготовке и профессиональной деятельности государственных служащих [Текст] / И. Б. Гайдукова // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия: Социология. – 2014. – № 13 (1). – С. 97-106.

19. Галкин, А. И. Новые механизмы государственного управления: внедрение проектного управления в деятельность органов государственной власти [Текст] : сб. научных статей IV международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы государственного и

муниципального управления» / А. И. Галкин. – М. : Изд-во Юридический дом «Юстицинформ», 2017. – С. 78-82.

20. Гвоздиков, С. В. Профессиональная пригодность государственных служащих как основа эффективной профессиональной деятельности [Текст] / С. В. Гвоздиков, Н. Е. Серебровская // NovaInfo.Ru. – 2015. – Т.1. – № 34. – С. 341-345.

21. Гончарова, Л. И. Концептуальные аспекты труда муниципальных служащих [Текст] / Л. И. Гончарова, А. Н. Крахмалов // Вестник Поволжской академии государственной службы. – 2012. – № 2. – С. 37-42.

22. Деркач, А. А. Психолого-акмеологические основания и средства оптимизации личностно-профессионального развития конкурентоспособного специалиста [Текст] / А. А. Деркач // Акмеология. – 2013. – № 2. – С. 9-18.

23. Деркач, А. Акмеология [Текст] / А. Деркач, В. Зазыкин. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с.

24. Дмитриева, А. А. Актуальные вопросы оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Текст] / А. А. Дмитриева // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 4-2 (44). – С. 97-101.

25. Добролюбова, Е. И. Нормирование численности государственных гражданских служащих в сфере осуществления контроля (надзора) и предоставления государственных услуг [Текст] / Е. И. Добролюбова, И. Б. Шебураков, В. Н. Южаков. – М.: Издательский дом «Дело», 2015. – 276 с.

26. Дружилов, С. А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма [Текст] : монография / С. А. Дружилов. – Воронеж, 2010. – 260 с.

27. Дятлов, А. П. Мотивация государственных служащих [Текст] / А. П. Дятлов. – М. : Лаборатория Книги, 2012. – 105 с.

28. Ежегодное издание муниципальной статистики «Белгород – 2016. Путеводитель по городу в цифрах» [Электронный ресурс]. МАУ «Институт

муниципального развития и социальных технологий». – Режим доступа: file:///C:/Users/807176/Downloads/putevoditel-za-2016-god.pdf.

29. Захаров, В. М. Кадровое обеспечение реформирования муниципального управления [Текст] / В.М. Захаров : сб. статей VII межрегион. научно-практ. конф. «Реформа местного самоуправления: опыт и проблемы реализации». – Воронеж : Изд-во Болховитинова, 2008. – С. 41-48.

30. Захарова, Н. И. Организационное поведение государственных служащих [Текст] / Н. И. Захарова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 237 с.

31. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М. : Издательский центр ЕАОИ, 2010. – 264 с.

32. Иванова, М. В. Основы государственного и муниципального управления [Текст] / М. В. Иванова. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербургский экономический университет, 2015. – 179 с.

33. Игнатова, И. А. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации государственного служащего [Текст] / И. А. Игнатова, В. Ю. Шалашникова // Новое поколение. – 2016. – № 9. – С. 86-90.

34. Кидяев, В. Б. О единой кадровой системе государственной гражданской и муниципальной служб [Текст] / В.Б. Кидяев // Самоуправление. – 2014. – № 2. – С. 3 - 4.

35. Клочкова, Е. Н. Методология формирования и мониторинга статистических показателей эффективности развития сферы государственного управления [Текст] / Е. Н. Клочкова, О. В. Александров, Е. И. Добролюбова. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2015. – 159 с.

36. Ключарев, Г. А. Непрерывное образование – стимул человеческого развития и фактор социально-экономических неравенств [Текст] / Г.А. Ключарев, Д.В. Диденко, Ю.В. Латов, Н.В. Латова / Под общей редакцией д.соц.н., к.э.н. Ю. В. Латова. – М. : ЦСПиМ, 2014. – 433 с.

37. Ключникова, Т. Н. Социальный потенциал гражданского участия в местном самоуправлении как метод развития муниципального управления [Текст] / Т.Н. Ключникова // Вопросы управления. – 2014. – № 4 (10). – С. 162-168.

38. Козырев, А. А. Система мотивации трудовой деятельности государственных служащих [Текст] / А. А. Козырев // Управленческое консультирование. – 2010. – № 4. – С. 30–37.

39. Колесова, Е. Л. Кадровый потенциал органов местного самоуправления: состояние и тенденции [Текст] / Е.Л. Колесова // Вестник ПАГС. – 2014. – № 3. – С. 16 – 20.

40. Крахмалов, А. Н. Квалиметрическая оценка компонентов трудового потенциала муниципальных служащих [Текст] / А. Н. Крахмалов // Российское предпринимательство. – 2012. – № 10. – С. 55-60.

41. Кудрявцев, Т. В. Психология профессионального обучения и воспитания [Текст] / Т. В. Кудрявцев. – М. : Моск. энерг. инт, 1985. – 123 с.

42. Левашов, В. И. Качество работы института местного самоуправления [Текст] : (опыт социологического исследования) / Левашов В. И., Еременко Л. А., Огородников А. Ю. – Москва : Проспект, 2011. – 75 с.

43. Магомедов, К. О. Профессионально-адаптационные проблемы в муниципальной службе Российской Федерации [Текст] / К.О. Магомедов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 1. – С. 99 - 105.

44. Малахова, О. В. Основные подходы к оценке эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Текст] / О. В. Малахова Н. О. Гарбузова // Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – № 3. – С. 65-71.

45. Марченко, И. П. Особенности формирования кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы в современной России [Текст] : монография. – Новосибирск : СибАГС, 2010. – 300 с.

46. Машкина, Т. С. Способы мотивации труда государственных служащих [Текст] / Т. С. Машкина // Science Time. – 2015. – № 11. – С. 352–355.

47. Мащенко, И. С. Показатели эффективности профессиональной деятельности государственных служащих как средство оценки эффективности их деятельности [Текст] / И. С. Мащенко, Н. В. Чернышева // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2014. – № 3. – С. 320-329.

48. Мирошников, И. И. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе: особенности и перспективы развития [Текст] / И. И. Мирошников // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2010. – № 11. – С. 182 - 187.

49. Митина, Л. М. Коррекционно-обучающие программы повышения уровня профессионального развития учителя [Текст] / Л. М. Митина и др. – М. : Московских психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2001. – 304 с.

50. Нечипоренко, В. С. Кадровая политика в государственной гражданской службе [Текст] : монография / В. С. Нечипоренко, Т. О. Шкелёва. – Саратов : Изд-во «Научная книга», 2013. – 192 с.

51. Новокрёщенов, А. В. Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу [Текст] / А. В. Новокрёщенов // Социологические исследования. – 2008. – № 10. – С. 62 - 67.

52. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих [Текст] : монография // Под общ ред. А.И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2009. – 101 с.

53. Панарина, Е. А. Ценности как мотиваторы профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [Текст] / Е. А. Панарина // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2014. – № 4. – С. 165-171.

54. Панина, О. В. Совершенствование оценки и мотивации профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих как инструмент повышения открытости государственной службы [Текст] / О. В. Панина // Вестник Академии. – 2015. – № 3. – С. 103-108.

55. Пестерева, Н. М. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих [Текст] : монография / Н. М. Пестерева, Л. С. Цветлюк, О. С. Надеина – М. : Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. – 139 с.

56. Петухова, С. В. совершенствование системы мотивации муниципальных служащих [Текст] : сб. трудов II научно-практической конференции студентов и магистрантов факультета государственного и муниципального управления «Современный взгляд на будущее управленческой науки» / С. В. Петухова. – Новосибирск : Изд-во Новосибирский государственный аграрный университет, 2017. – С. 126-128.

57. Рой, О. М. Система государственного и муниципального управления [Текст] / О.М. Рой. – СПб. : ПИТЕР, 2016. – 332 с.

58. Савельева, Л. П. Проблемы оценки эффективности профессиональной деятельности государственного гражданского служащего [Текст] / Л. П. Савельева, Я. В. Попко // Вестник Сибирской академии права, экономики и управления. – 2016. – № 1 (7). – С. 4-8.

59. Саралинова, Д. С. Развитие инструментов управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих : труды VIIIнаучно-практической конференции с международным участием «Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика» / Под ред. А.В. Бабкина. – СПб. : Изд-во ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. – С. 569-573.

60. Сарик, Р. И. Инновационные управленческие подходы как основа совершенствования организационных отношений в местном самоуправлении [Текст] / Р. И. Сарик // Вестник государственного и муниципального управления. – 2013. – № 2. – С. 244-252.

61. Современные тенденции развития государственного управления [Текст] : монография / Под ред. Т. Е. Зерчаниновой, А. В. Ручкина. – Екатеринбург : Уральский институт управления – филиал РАНХиГС, 2015. – 192 с.

62. Сулемов, В. А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии [Текст] / В. А. Сулемов. – М. : Изд-во РАГС, 2009. – 388 с.

63. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2010. – 340 с.

64. Трофимова, И. Н. Институциональное развитие местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: дис. ... д-ра полит. наук / И.Н. Трофимова. – М., 2011. – 303 с.

65. Турчинов, А. И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом России. Социологический анализ. [Текст] / А. И. Турчинов. – М. : Изд-во РАГС, 2009. – 175 с.

66. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих [Текст] : монография / Н. М. Пестерева, Л. С. Цветлюк, О.С. Надеина – М. : Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014.– 139 с.

67. Шевель, П. П. Социологические подходы к анализу профессионально-личностного развития государственных гражданских служащих [Текст] / П. П. Щавель // Социально-гуманитарные знания. – 2012. – № 2. – С. 330-335.

68. Шинкаренко, О. Н. Системы менеджмента качества и управления трудовыми ресурсами: проблемы и решения [Текст] / О. Н. Шинкаренко // Кадры предприятия. – 2014. – № 4. – С. 120–125.

69. Щукина, Т. В. Оценка профессиональной служебной деятельности как критерий материального стимулирования государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации [Текст] /

Т. В. Щукина, В. А. Брусенцева // Проблемы права. – 2015. – № 4 (52). – С. 106-113.

70. Южаков, В. Н. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих [Текст] / В. Н. Южаков, О. В. Александров, Е. И. Добролюбова, Е. В. Масленникова, Л. Н. Татаринова. – М. : Издательство Дело, 2016. – 224 с.

71. Ядоян, В. О. Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих [Текст] / В. О. Ядоян // Молодой ученый. – 2014. – № 6. – С. 534–536.

72. Holland, Y. L. Explorations of a theory of vocational choice [Text] / Y. L. Holland // J. Appl. Psychol. – 1968. – V. 52. – N 1. – P. 232-239.

73. Super, D. E. Occupational psychology [Text] / D. E. Super, M. Y. Bahn. – L. : Tavistock, 1971. – 209 p.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

# ПРОГРАММА
## конкретного социологического исследования факторов управления профессиональным развитием муниципальных служащих

*Обоснование*

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью обеспечения управления профессиональным развитием кадров муниципальной службы в интересах проведения социально-экономических преобразований, административной реформы, повышения эффективности муниципальной службы в целом. Результаты реформирования муниципальной службы в определяющей мере зависят от уровня профессионализма кадров органов местного самоуправления, степени развития их профессиональной компетентности. Задачей органов муниципального управления и научных коллективов, которые занимаются разработкой данной проблемы, является генерация и внедрение в управленческую практику муниципальной службы инновационных идей, современных подходов и кадровых технологий, необходимых для формирования эффективного кадрового аппарата органов местного самоуправления.

При всей широте диапазона социологических исследований кадровых процессов и отношений в сфере муниципальной службы вопросы управления профессиональным развитием муниципальных служащих остаются слабо разработанными. До сих пор отсутствует целостная, научно обоснованная и легитимная концепция управления профессиональным развитием муниципальных служащих. Научная разработка проблем мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих может способствовать обоснованию новых подходов к организации управления этим процессом.

Программа проведенного нами конкретного социологического исследования представляла собой логически последовательные

методологические, методические и организационно-технические процедуры, направленные на реализацию *цели исследования* – изучение факторов мотивации к профессиональному развитию муниципальных служащих и разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональным развитием муниципальных служащих.

*Объект исследования* – муниципальные служащие управления образования администрации города Белгорода (N=16), студенты 4 курса очной формы обучения по направлению «Государственное и муниципальное управление» Белгородского государственного национального исследовательского университета (N=19). Исследование проводилось в июле - ноябре 2017 года.

*Предмет исследования* – факторы, влияющие на управление мотивацией к профессиональному развитию в сфере муниципальной службы.

*Гипотеза исследования*: на профессиональное развитие муниципальных служащих оказывает существенное влияние множество факторов, определяющими из которых являются организационные и индивидуально-личностные.

*Задачи исследования*:

1) проанализировать представления и отношение к профессиональному развитию муниципальных служащих и студентов;

2) изучить систему ценностей и мотивов, а также карьерные ориентации муниципальных служащих и студентов;

3) выявить особенности и влияние восприятия профессионального развития на дослужебном и дослужебном этапах;

4) провести анализ деятельности по профессиональному развитию муниципальных служащих в администрации города Белгорода на примере Управления образования;

5) изучить условия профессионального обучения как фактора, влияющего на профессиональное развитие муниципальных служащих.

Приложение 2

**АНКЕТА**

**«ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ»**

Уважаемые коллеги!
Просим Вас принять участие в исследовании особенностей профессионального развития на муниципальной службе. Данные будут использоваться в обобщенном виде и только в научных целях.
Благодарим Вас за участие в опросе!

***1. Проблема профессионального развития муниципальных служащих актуальна, по Вашему мнению, так как (возможно несколько вариантов ответа):***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Президент РФ указал на необходимость активизации деятельности по профессиональному развитию государственных и муниципальных служащих | 4 | Сами муниципальные служащие стремятся к постоянному росту и повышению квалификации |
| 2 | Происходит постоянное реформирование муниципальной службы, что требует соответствующего профессионального развития кадров | 5 | Актуальность проблемы профессионального развития муниципальных служащих преувеличена, муниципальные служащие, как правило, являются профессионалами |
| 3 | Существует объективная необходимость органов местного самоуправления в более подготовленных и профессиональных кадрах | 6 | Другое_____ _____ _____ |

***2. Понятие «профессиональное развитие» многозначно. Какой смысл Вы вкладываете в это понятие? (Возможно несколько вариантов ответа)***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Накопление опыта в области муниципального управления | 5 | Повышение статуса |
| 2 | Продвижение по служебной лестнице | 6 | Постоянное обучение |
| 3 | Признание своего профессионального опыта у коллег, в коллективе или руководителя | 7 | Прохождение оценочных процедур (аттестации и квалификационного экзамена) |
| 4 | Повышение качества и результативности деятельности | 8 | Другое_____ _____ |

***3. Как Вы думаете, в какой степени важны для муниципальных служащих следующие аспекты профессиональной деятельности (обведите число, соответствующее степени значимости)?***

| | | Высокая значимость | | | | Низкая значимость |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Социальная защищенность, стабильность места работы | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Комфортные условия работы | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Возможность продвижения по службе | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Приобретение социальных связей, помогающих в | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | решении проблем | | | | | |
| 5 | Престижность работы | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Приближенность к власти | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Интересная работа | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Достойная заработная плата | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

***4. Какие цели в профессиональном развитии, по Вашему мнению, преследует муниципальные служащие? (возможно несколько вариантов ответа, но не более 3-х)***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Сохранение работы | 5 | Стремление к постоянному совершенствованию своих профессиональных знаний |
| 2 | Возможность повышения заработной платы | 6 | Возможность занять более высокую должность |
| 3 | Достижение высокого профессионального статуса среди коллег | 7 | Другое_____ _____ _____ |
| 4 | Вынужденная необходимость | | |

***5. Как Вы думаете, в какой степени важны для муниципальных служащих следующие мотивы занятия профессиональным развитием (обведите число, соответствующее степени значимости)?***

| | | Высокая значимость | | | | Низкая значимость |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Стремление получить одобрение руководителя | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | Боязнь потери места работы/статуса/ положения в обществе и пр. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Стремление к достижению вершин в профессиональной деятельности и карьере, желание решать более сложные профессиональные задачи | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Стремление получать внутреннее удовлетворение от профессиональных успехов | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Желание соответствовать требованиям высшего руководства | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Стремление быть более компетентным среди своих коллег | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Стремление быть уверенным в качестве принимаемых решений | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Стремление к наиболее полному применению своих способностей, знаний и умений на практике | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Стремление к повышению заработной платы | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | Стремлению к занятию высших должностей | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | Совместное участие в программах профессионального развития с коллегами, сослуживцами | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | Желание отвлечься от повседневной работы (рутины) и заняться другим видом деятельности (например, поехать на учебу) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

***6. Что, по Вашему мнению, оказывает влияние на достижение успеха в профессиональном развитии муниципальных служащих? (возможно несколько вариантов ответа, но не более 3-х)***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Возраст | 6 | Результаты оценочных процедур (аттестации и квалификационного экзамена) |
| 2 | Пол | 7 | Личные качества (интеллект, память, усердие и т.п.) |
| 3 | Профиль и качество полученного образования | 8 | Стремление к самосовершенствованию и саморазвитию |
| 4 | Стаж работы на муниципальной службе | 9 | Нет, считаю это бессмысленным занятием |
| 5 | Высокие показатели работы | 10 | Другое_____ _____ |

***7. Планируете ли Вы свое профессиональное развитие?***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Да, у меня есть индивидуальный план, утвержденный руководителем | 4 | Нет, считаю это бессмысленным занятием |
| 2 | Да, планирую, но план не составлял | 5 | Другое_____ _____ _____ |
| 3 | Нет, я самостоятельно не планирую свое профессиональное развитие. Это делает мой непосредственный руководитель | | |

***8. Если на предыдущий ответ Вы ответили утвердительно, то в какой форме Вы планируете свое профессиональное развитие?***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Обучение на курсах повышения квалификации | 5 | Временное замещение вышестоящей должности (ротация) |
| 2 | Прохождение переподготовки | 6 | Перенимание опыта коллег |
| 3 | Получение второго высшего образования | 7 | Участие в конкурсе на замещение вакантной должности |
| 4 | Прохождение стажировки | 8 | Участие в конкурсе на включение в кадровый резерв |
| | | 9 | Другое_____ _____ |

***9. Ваш пол:***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Муж | 2 | Жен |

***10. Ваш возраст:***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | До 35 лет | 3 | 46-55 лет |
| 2 | 36-45 лет | 4 | 56 лет и выше |

***11. Ваш стаж на муниципальной службе***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | До 1 года | 4 | От 10 до 15 лет |
| 2 | От 1 года до 5 лет | 5 | От 15 до 25 лет |
| 3 | От 5 до 10 лет | 6 | Свыше 25 лет |

***12. Занимаемая должность***_____

# АНКЕТА

## «ВОСПРИЯТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

**Уважаемые коллеги!**

Предлагаем Вам принять участие в социологическом исследовании. Данные будут использоваться в обобщенном виде и в научных целях. В вопросах необходимо выбрать один или несколько вариантов ответа, а также написать свой ответ. Благодарим Вас за участие в опросе!

***1. Вы выбрали специальность, на которой обучаетесь, потому что (выберите не более трех вариантов)***

1 Специалисты этой профессии востребованы на рынке труда
2 Специалисты этой профессии имеют высокий доход
3 В этой профессии хорошие перспективы для развития, карьерного роста
4 По материальным соображениям (подошла стоимость обучения)
5 Специалисты этой профессии имеют высокий авторитет в обществе
6 По совету (родителей, друзей, знакомых и пр.)
7 Быть специалистом в этой сфере модно
8 За компанию (с товарищами)
9 Так получилось, случайно
10 Другое_____
_____

***2. Планируете ли Вы работать по специальности?***

1 Да, обязательно
2 Да, скорее всего
3 Скорее всего, нет
4 Точно нет
5 Пока сложно сказать, будет зависеть от обстоятельств
6 Другое_____
_____

***3. Какие аспекты профессиональной деятельности будут важны для Вас при выборе места работы? (выберите не более 3-х вариантов ответа)***

1 Социальная защищенность, стабильность места работы
2 Комфортные условия работы
3 Возможность продвижения по службе
4 Приобретение социальных связей, помогающих в решении проблемы
5 Престижность работы
6 Участие в управлении
7 Приближенность к власти
8 Интересная работа
9 Возможность общения с людьми своего круга
10 Достойная заработная плата
11 Другое _____
_____

***4. Какие цели в профессиональной деятельности, по Вашему мнению, преследуют служащие? (выберите не более 3-х вариантов ответа)***

1 Сохранение занимаемой должности, работы
2 Получение высокого материального дохода
5 Постоянное накопление профессиональных знаний, опыта
6 Вынужденная необходимость

| | | | |
|---|---|---|---|
| 3 | Достижение высокого профессионального статуса | 7 | Общение в интеллектуальной среде |
| 4 | Занять более высокую должность | 8 | Получение власти и возможности влияния |
| | | 9 | Другое _____ _____ |

***5. Что, по Вашему мнению, оказывает влияние на достижение успеха в профессиональной деятельности в сфере государственной и муниципальной службы? (возможны несколько вариантов ответа, но не более 3-х)***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Возраст | 6 | Результаты оценочных процедур (аттестации, квалификационного экзамена) |
| 2 | Пол | 7 | Личные качества (интеллект, память, усердие и т.п.) |
| 3 | Профиль и качество полученного образования | 8 | Стремление к самосовершенствованию и саморазвитию |
| 4 | Стаж работы на государственной или муниципальной службе | 9 | Личные связи и «нужные» знакомства |
| 5 | Высокие показатели работы | 10 | Идеологические убеждения |
| | | 11 | Другое _____ _____ |

***6. Как Вы думаете, в сфере государственной/муниципальной службы есть возможности профессионального развития, карьеры для молодых специалистов? (выберите 1 или 2 варианта ответа)***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Безусловно, есть | 5 | Карьера возможна, но только в отдаленной перспективе |
| 2 | Да, но многое зависит от качества полученного образования | 6 | Возможностей для карьеры нет |
| 3 | Да, но многое зависит от личных качеств | 7 | Затрудняюсь ответить |
| 4 | Да, но решающую роль играет наличие «полезных» связей | 8 | Другое _____ _____ |

***7. Как Вы оцениваете собственные шансы на успешную карьеру в сфере государственной/муниципальной службы?***

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Достаточно высокие | 3 | Практически не реалистичные |
| 2 | Небольшие, но есть | 4 | Затрудняюсь ответить |
| | | 5 | Другое _____ _____ |

***8. Ваш пол:***

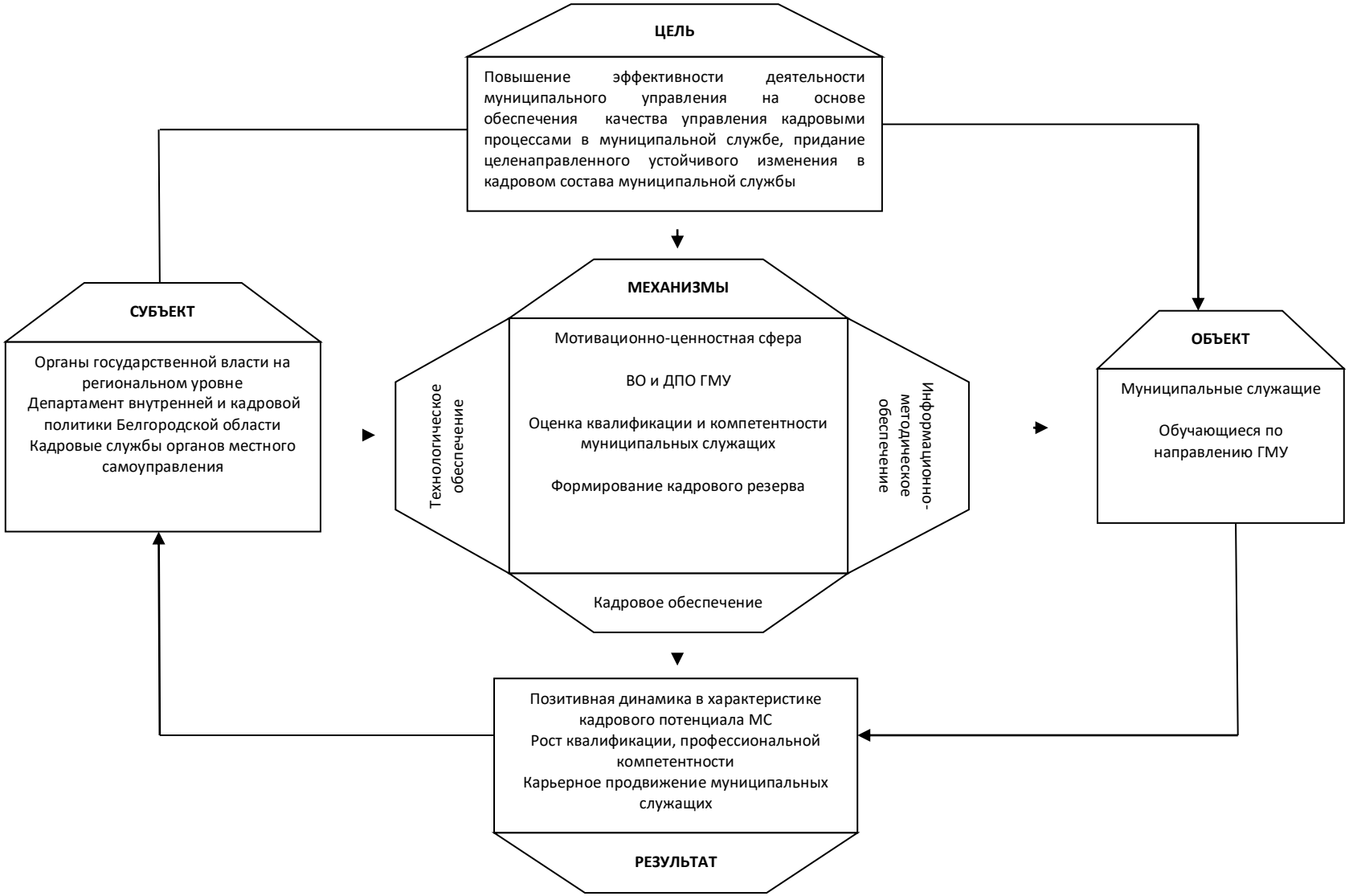
| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | Муж | 2 | Жен |

**СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!**

Приложение 3

Значимость жизненных ценностей муниципальных служащих управления образования администрации города Белгорода

| Группы жизненных ценностей | Ценности | % от числа опрошенных |
|---|---|---|
| Личностные | Хорошая семья | 80 |
| | Здоровье | 65 |
| | Дети | 57 |
| | Желание приносить людям пользу | 57 |
| | Высокое материальное положение | 46 |
| | Хорошие товарищи, друзья | 43 |
| | Свобода и независимость | 42 |
| | Почет и уважение | 25 |
| | Личная безопасность | 24 |
| | Содержательный досуг | 14 |
| В профессиональной сфере | Интересная работа | 90 |
| | Стабильность заработка, социальная защищенность | 89 |
| | Возможность продвижения по службе | 75 |
| | Комфортные условия труда | 55 |
| | Возможность общения с людьми своего круга | 35 |
| | Участие в управлении | 30 |
| | Престижность работы | 26 |
| | Наличие социальных связей, помогающих в решении проблем | 16 |
| | Приближенность к власти | - |

Приложение 4

Модель управления мотивацией к профессиональному развитию муниципальных служащих